



# LUND UNIVERSITY

## Innovation i handeln

### en utvecklingsresa

Olander Roese, Malin; Batingan Paredes, Karla Marie

2022

*Document Version:*

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Olander Roese, M., & Batingan Paredes, K. M. (2022). *Innovation i handeln: en utvecklingsresa*. Lunds universitet, Lunds Tekniska Högskola.

*Total number of authors:*

2

*Creative Commons License:*

Annan

#### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00



LUNDS  
UNIVERSITET

# Innovation i handeln

– en utvecklingsresa

MALIN OLANDER ROESE OCH KARLA MARIE PAREDES  
DESIGNVETENSKAPER, LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA



# Innehåll

---

Introduktion – Innovation i handeln .....	3
<b>2 Utmaningen – radikal och dual .....</b>	<b>6</b>
2.1 Radikal innovation .....	6
2.2 Dual strategi .....	8
<b>3 Att skapa förutsättningar för innovation i teori och praktik.....</b>	<b>10</b>
3.1 Innovationsledning i teorin.....	10
3.2 Innovationsledning i handeln .....	12
<b>4 Organisering och struktur.....</b>	<b>13</b>
4.1 Vad säger forskningen? .....	13
4.2 Hur har företagen gjort? .....	14
4.3 Vad drar vi för slutsatser? .....	17
4.3.1 Praktiska tips .....	17
<b>5 Styra och mäta .....</b>	<b>19</b>
5.1 Vad säger forskningen? .....	19
5.2 Hur har företagen gjort? .....	21
5.2.1 Nyckeltal i praktiken .....	23
5.3 Vad drar vi för slutsatser? .....	24
5.3.1 Praktiska tips .....	25
<b>6 Klimat och Kultur .....</b>	<b>26</b>
6.1 Vad säger forskningen? .....	26
6.2 Hur ser det ut i företagen? .....	27
6.3 Vad drar vi för slutsatser? .....	29
6.3.1 Praktiska tips .....	29
<b>7 Omvärldsförändringar som katalysator .....</b>	<b>30</b>
<b>8 Från ord till handling .....</b>	<b>31</b>
8.1 Organisera för mer radikal innovation .....	32
8.2 Sätt mått på aktiviteter och beteenden .....	32
8.3 Främja olikheter .....	33
<b>9 Några avslutande ord.....</b>	<b>34</b>
<b>10 Referenser/inspirationskällor.....</b>	<b>35</b>

# Introduktion – Innovation i handeln

---

De senaste årens utveckling med ökad konkurrens och till synes allsmäktiga konsumenter, hållbarhetsfokus och inte minst digitalisering, har väckt frågan kring handelns långsiktiga konkurrenskraft och dess behov av mer systematisk och radikal innovation i samspel med den dagliga, operativa verksamheten.

**Men hur ser** handeln på innovation, och vilka är förutsättningarna för ledning och styrning därav? Hur kan handelns arbete med ständiga förbättringar, hög effektivitet och korta ledtider kombineras med en högre grad av strategisk och operativ innovationsledning för att skapa och säkerställa långsiktigt värde och konkurrenskraft?

Det är frågor som en forskargrupp från Lunds universitet (Lunds Tekniska Högskola och Ekonomihögskolan) och Kungliga Tekniska Högskolan, tillsammans med fem centrala aktörer inom svensk detalj- och dagligvaruhandel har försökt att besvara i två konsekutiva forskningsprojekt. Projekten finansierades av Vinnova och Centrum för Handelsforskning mellan 2016 och 2021.

Till skillnad från industriella och högteknologiska branscher – där merparten av dagens kunskap kring innovationsledning skapats – har handeln inte varit något större föremål för studier kring hur man organiserar och leder för innovation. Tidigare studier av innovation i handeln har handlat mycket om resultatet, *vad:et*. I vår forskning har vi varit mer intresserade av *hur:et*.

**De företag som** har deltagit i våra studier är centrala inom livsmedel, möbler, special- och snabbvaror. I den här rapporten har vi valt att kodifiera de medverkande företagen med bokstäverna A – E med respekt för deltagande företag och personer, samt med syfte att i möjligaste mån generalisera slutsatserna och inte leda tanken till ett specifikt företags förutsättningar eller utmaningar.

**När vi inledde** studierna 2016 framkom att "innovation" upplevdes som något luddigt och obekant inom handeln. Begrepp som "entreprenörskap" och "ständiga förbättringar" var – och är fortfarande – mer självklara. De ingredienser som behövs för mer systematisk och strategisk innovationsledning fanns på plats, men det saknades en helhet och gemensam styrning. Sedan dess har mycket hänt och innovation i dess breda bemärkelse har fått fäste, pådrivet av handeln själva, handelns intresseorganisationer (t.ex. Handelsrådet) och forskningsprojekt som detta.

**Idag finns det** en större förståelse för skillnaden mellan ständiga förbättringar och mer strategisk, radikal innovation inom stora delar av handeln. Men att skapa förutsättningar för, och att leda och organisera för mer radikal innovation i praktiken är fortfarande en utmaning. Även om etablerade handelsföretag drivs av ett inneboende entreprenörskap så ligger fokus främst på det operativa och kortsiktiga, snarare än det strategiska och långsiktiga.

**I syfte** att bidra till ökad kunskap om innovation och innovationsledning i handeln och därmed bidra till långsiktig konkurrenskraft har vi i våra studier undersökt **hur handelsföretag kan skapa förutsättningar för mer radikal innovation och balansera det dagliga operativa med det långsiktiga innovativa**.

Målet för deltagande företag har varit att skapa bättre förutsättningar för innovation och att inte minst balansera olika initiativ i relation till den pågående och dagliga verksamheten. I samtliga fem fall har det initialt handlat om att öka insikten om innovation och företagets innovationsförmåga och i tre av fallen har det handlat om att ytterligare fördjupa dessa insikter i det fortsatta arbetet. Den här rapporten bygger primärt på våra fortsatta studier av de här tre företagen (A-C).

**Tillsammans med de deltagande företagen** har vi undersökt **vad som krävs för att möjliggöra innovation med fokus på ett par av de praktiska förutsättningar som krävs: hur man kan organisera verksamheten för att skapa utrymme för mer radikal innovation, hur man kan styra och mäta framfarten och resultaten, och, vilka kulturella förtecken som krävs**.

**Syftet med** den här rapporten är att bidra till en ökad förståelse av handelns innovativa förmåga och att bidra till ett för handeln anpassat sätt att leda och organisera innovation. Tillsammans med de företag som har varit delaktiga i forskningsprojektet vill vi dela med oss av de *utmaningar* och *lösningar* som vi har identifierat, diskuterat och analyserat i relation till den existerande kunskapen om innovation.

**Målgruppen är** främst chefer och medarbetare inom etablerade dagligvaru- och detaljhandelsföretag som själva arbetar med att utveckla mer innovativa arbets- och förhållningssätt. Inom ramarna för de här forskningsprojekten har vi intervjuat närmare 40 personer i ledande ställning, personer som varit ansvariga för och/eller deltagit i de olika projekt och initiativ som varit föremål för vår studie. Vi har suttit med på tiotals interna möten, träffat externa aktörer och haft gemensamma workshops och samtal och därmed interagerat med ytterligare ett 100-tal. I det första av de två forskningsprojekten genomförde vi även en enkätstudie hos tre av de deltagande företagen.

**Den här rapporten** har kommit till tack vare de deltagande personernas och företagens nyfikenhet och engagemang och vänder sig till deras kollegor och andra ledare och medarbetare i branschen som förhoppningsvis kan inspireras av det vi delar med oss av här.

#### I DEN HÄR RAPPORTEN HITTAR DU SVAR PÅ FRÅGOR SOM:

- Vad är skillnaden mellan inkrementell och radikal innovation?
- Hur påverkar företagets övergripande strategi – och dess inneboende egenskaper – arbetet med att skapa förutsättningar för nya former av innovation?
- Vad är innovationsledning och vad har varit typiska utmaningar inom handeln?
- Hur kan man organisera för innovation inom handeln?
- Hur kan man styra och mäta för innovation?
- Vilka kulturella förtecken underlättar innovation?

”Innovation i handeln är inkrementell snarare än radikal, mindre formellt organiserad, och mindre teknologidrivna. Ur ett ledningsperspektiv, hanteras innovation i form av ständiga förbättringar och framförallt inom ramen för operationellt fokuserade utvecklingsprojekt snarare än genom ett strategiskt och systematiskt tillvägagångssätt. I sammanfattning visade studien [2017] att många av de ingredienser som är en förutsättning för strategisk och systematisk innovation – från idégenerering till organisatoriskt klimat – finns, men är inte länkade i en övergripande process för ledning eller styrning av innovation utöver den existerande verksamheten med ständiga förbättringar.”



## FAKTA OM FORSKNINGSPROJEKTEN

Det första forskningsprojektet Innovation i handeln pågick mellan 2016 och 2018 med syfte att förstå, förklara och förbättra handelns innovationsförmåga och lade grunden för att förstå handelns utgångsläge vad avser systematisk innovationsledning. Det efterföljande projektet 2019 till 2021 (2022), syftade till ett fördjupat fokus på praktisk innovationsledning inom tre centrala områden: hur man organiserar för mer radikal innovation i relation till existerande verksamhet (struktur), hur verksamhetsstyrning kan främja innovation (nyckeltal) och: vilket organisatoriskt klimat som främjar innovation (kultur). Bägge projekten har finansierats av Vinnova (diariern: 2016-03171 och diariern: 2019-03040). Den övergripande avsikten har varit att bidra till handelns innovativa förmåga och den bredare forskningen om innovation i relation till handeln och behoven av ytterligare kunskap kring dessa tre områden – och hur man överbrygger skillnader och skapar synergier.

FÖRETAG	INNOVATIONSPROJEKTENS INNEHÅLL
Företag A***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett team med uppdrag att kartlägga existerande innovations- och affärsutvecklingsprojekt och initiativ över olika funktioner och marknader.</li> <li>• Ett team med ansvar för att utveckla en ny expansionsstrategi med hänsyn till nya fysiska handels- och utlämningsplatser i större städer.</li> </ul>
Företag B***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett tvärfunktionellt initiativ (IT och Marknad) med uppdrag att utveckla kundlojalitetsprogrammet och förbättra de digitala kommunikationskanalerna, och introducera innovativa och agila arbetsmetoder i organisationen.</li> <li>• En koncerngemensam "innovationshub" med mandat att fokusera på att identifiera nya affärsmöjligheter och digitala innovationer.</li> <li>• Ett team med uppdrag att arbeta med sortimentsutveckling i framkant.</li> </ul>
Företag C**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett team för butiksformat obemannad butik, en kontantlös butik.</li> <li>• Ett team för butiksformat hållbar butik med specialiserat - hållbart produktsortiment, ett "living lab" för att kontinuerligt testa nya erbjudanden i pilotskala.</li> </ul>
Företag D*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategori- och inköpsavdelningen och Affärsutveckling/BI med uppdrag att se över de innovativa processerna för egna varumärken och produktutveckling.</li> </ul>
Företag E*	Ledningsgruppen (referensobjekt).

\*\*\* Deltagare bägge studier \*\* Deltagare andra studien \* Deltog enbart i första studien

Tabell 1: Medverkande projekt inom detalj- och dagilgvaruhandelsföretag A - E

## 2 Utmaningen – radikal och dual

---

Den centrala utmaningen i vår forskning har varit företagens önskemål att hitta tillvägagångssätt för att balansera både ständiga förbättringar i den dagliga och etablerade verksamheten och att samtidigt rikta blicken framåt och skapa förutsättningar för mer *radikal innovation*.

Innovationer inom dagligvaru- och detaljhandeln kan omfatta nya produkter eller tjänster, nya butiksformat och koncept, nya varumärken och marknadsföringskampanjer – men kan också omfatta olika områden inom detaljhandeln som planering och logistik, IT, ekonomi och administration och helt nya affärsmodeller. Ytterst handlar det om att kontinuerligt bibehålla och skapa värde för den tilltänka målgruppen – kunderna – och andra intressenter, och därmed säkerställa företagets långsiktiga konkurrenskraft.

### 2.1 Radikal innovation

---

I **litteraturen** och inom innovationsforskningen hänvisas till en rad *olika typer av innovation* – från produkt-, tjänste-, process- och affärsmodellinnovation – till skiljelinjen mellan ständiga förbättringar av det man har: *inkrementell innovation*, i relation till ny, ibland omvälvande: *radikal innovation*.

Etablerade handelsföretag är vana vid och skickliga på ständiga förbättringar i utbud, butiksformat, processer och tjänster – inkrementell innovation. Begreppet innovation i sig har inte varit vanligt förekommande i handeln förrän på senare år.

**Det är inte** så konstigt att "innovation" är ett relativt nytt begrepp inom handeln. Det har av naturen, och i innovationsforskningen, förknippats mer med nya produkter och lösningar i teknik, medicin- och andra forskningstunga branscher snarare än handels- och tjänsteföretag. Men på samma gång som tekniken, och inte minst digitaliseringen, fortsätter skapa nya möjligheter också för handeln, har handeln inlett ett arbete med att skapa förutsättningar för egna, mer radikala innovationer. Samtidigt breddas innovationsforskningen, och allt fler organisationer både inom privat och offentlig sektor ser innovation som en viktig ansats för att sätta fokus på nya sätt att organisera och leda sin verksamhet.

**För att särskilja** olika innovationsbegrepp kan man definiera *inkrementell innovation* som mindre men ständiga förändringar och förbättringar som **stärker och använder sig av befintlig kunskap inom en organisation**. För ett företag inom detalj- och dagligvaruhandel

kan det bland annat vara utveckling av det existerande sortimentet, marknadsföring, prismodeller, butiksinredning och display – där förändringen och förbättringen förenklar eller upprätthåller attraktionen och positionen men inte ändrar beteendet.

**Radikal innovation** å andra sidan är produkter, tjänster eller affärsmodeller som **skapar helt nya aktiviteter och beteenden inom en organisation eller bransch**, och som inte sällan bidrar till att befintlig kunskap upplevs som mindre relevant, och ställer krav på ny kunskap. Enligt den kända innovationsprofeten Schumpeter kan radikal innovation medföra en nedbrytning av existerande strukturer som ersätts med nya, så kallad kreativ förstörelse. En radikal innovation inom handeln kan vara helt nya butiksformat, som e-handeln och dess olika lösningar som förändrar beteenden och hur arbetet organiseras. Det kan även vara skapandet av nya utvecklingsmöjligheter och erbjudanden, grundat på den kompetens och erfarenhet som finns inom organisationen, i fråga om utbud och kombinationserbjudanden, veckomenyer, logistik med mera.

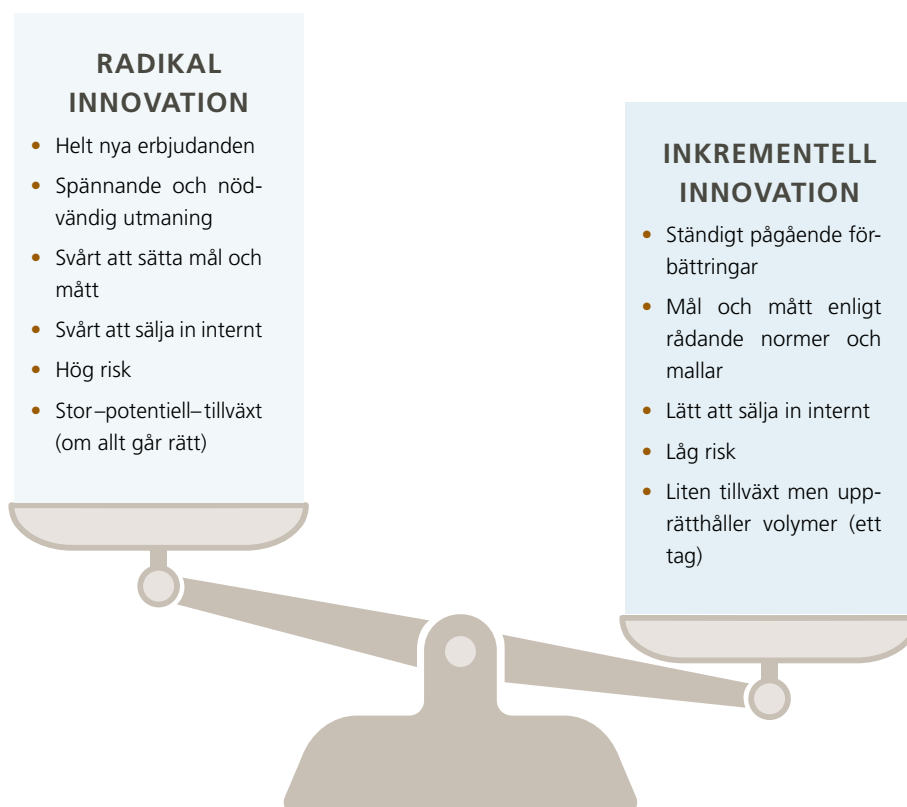
Att förstå innebörden och olikheterna mellan inkrementell och radikal innovation kan tyckas självklart i sig, det viktiga och ibland svåra är att förstå vad som krävs ur ett strategi- och innovationsledningsperspektiv eftersom de kräver olika förutsättningar som man aktivt och systematiskt måste möjliggöra, oavsett om det är inkrementell eller radikal innovation som eftersträvas.

Hur skapar man då förutsättning för radikal innovation? Om utgångspunkten är att man som företag sysslat främst med ständiga förbättringar (inkrementell innovation) och känner sig obekvämd med begreppet innovation så ska man börja där. Avdramatisera och konkretisera *innovation* för just din verksamhet och tydliggör vad ni fokuserar på idag och hur ni vill förhålla er till innovation imorgon. Sannolikheten är stor att ni kommer behöva behålla och utveckla en stor del av ständiga förbättringar, inkrementell innovation, och börja utforska en dos radikal innovation. Att vara medveten om hur företagets övergripande vision och strategi genomsyrar verksamheten är också en viktig utgångspunkt för att förstå utmaningarna och möjligheterna.

**Sammanfattningsvis** kan man beskriva *de upplevda och faktiska skillnaderna mellan radikal och inkrementell innovation* hos våra deltagande företag med hjälp av figuren (Figur 1) – vad som väger tyngst, och vad som är mer självklart med hänsyn till företagets vision och strategi. Den mentala balansgången att hantera och skapa möjligheter för både och är en av de tuffaste utmaningarna.

”Chefer ... måste ständigt blicka bakåt, ta hänsyn till existerande produkter och processer, samtidigt som de blickar framåt och förbereder sig för de innovativa lösningar och erbjudanden som kommer att definiera framtiden. (...) Denna mentala balansgång kan vara en av de tuffaste av alla chefsutmaningar...”

(O'Reilly and Tushman, 2004, p. 74)



Figur 1: (O)balansen mellan radikal och inkrementell innovation



## 2.2 Dual strategi

**Att bestämma sig** för att bli mer innovativ åt det mer radikala hållet är en sak, att genomföra det i praktiken är en annan. En utmaning som många etablerade företag upplever är att den underliggande affärsidén och övergripande strategin som format företaget till vad det är idag sätter käppar i hjulet. Det kräver först och främst en insikt om hur företagets övergripande strategi och riktning påverkar de kärnaktiviteter och förmågor som behövs för olika former av innovation. Olika strategiska riktningar formar, eller formas av, specifika kärnaktiviteter och förmågor.

**För att rama in** utmaningen tillsammans med deltagande handelsföretag har vi använt oss av en modell för att illustrera detta (se figur 2). I förenklad form tar den hänsyn till strategiforskaren Porters två huvudsakliga strategiska riktningar – kostnads- eller differentieringsfokus – och de olika kärnaktiviteter som kan kopplas till dessa också med hänsyn tagen till forskning inom organisations- och innovationsledningsteori.

**Med hjälp av** den förenklade bilden i Figur 2, kan man konstatera att många etablerade och stora företag befinner sig i den övre vänstra triangeln "Kostnadsfokus": där volym, skalfördelar, lönsamhet och effektivitet är viktiga rämärken. Med det följer en viss typ av kritiska uppgifter, som inkrementell innovation och en organisationsstruktur som ofta är mer eller mindre formell.

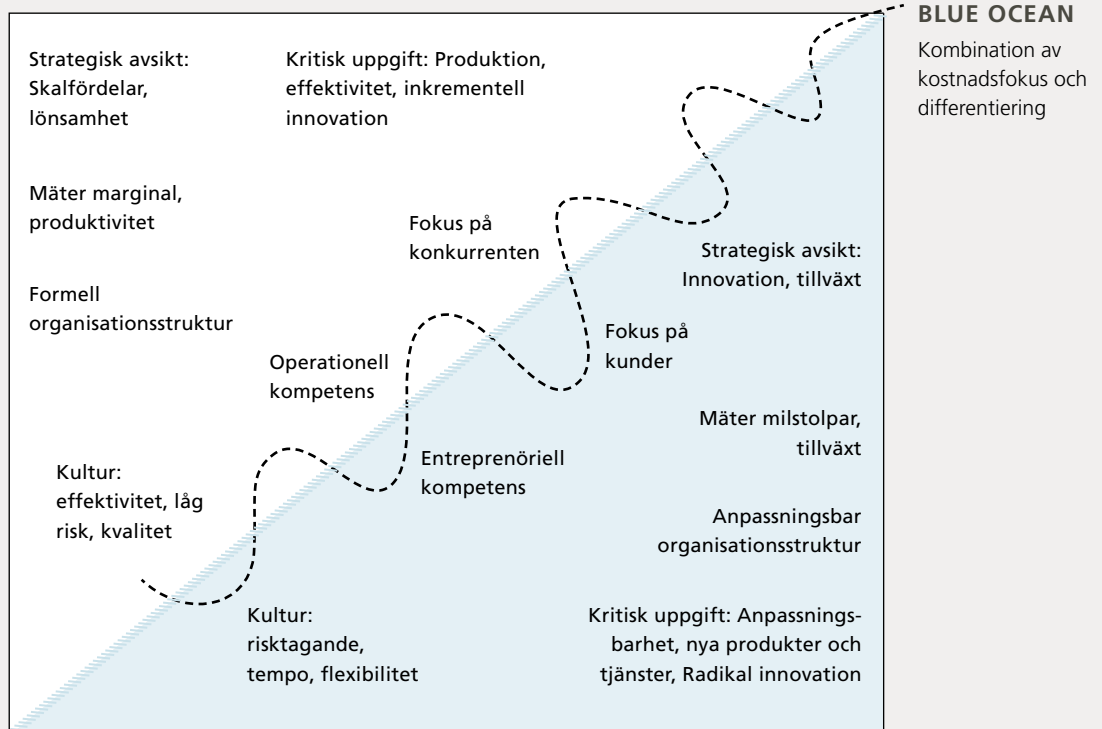
Den andra triangeln "Differentiering" representerar enkelt uttryckt motsatsen. Det är en annan strategisk riktning, som kräver ett annat sätt att organisera verksamheten; andra kulturella förtecken som risktagande och flexibilitet. Och andra sätt att styra och mäta.

**Få företag** följer renodlat den ena eller den andra riktningen. För 20 år sedan myntades begreppet "Blue Ocean" som är en kombination av båda strategiska riktningar. Det hänger samman med vad man ännu tidigare inom organisations- och innovationsforskningen benämnde "ambidextära organisationer".

Figur 2: Balansgången inom och mellan duala strategiska riktningar

### KOSTNADSFOKUS

Jämförbart kundvärde till lägre kostnad



### DIFFERENTIERING

Högre kundvärde till ett högre enhetspris

Baserad på:

Olander Roese & Olsson, *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol 7, no 2, 2012

**En ambidextär organisation** har förmågan att vara fokuserad på både det operativa kortsiktiga och det strategiska långsiktiga. På samma gång. Många av tankarna kring ambidextära organisationer bygger på ännu äldre forskning som pekar på organisationers förmåga att fokusera på *“exploit”* i relation till *“explore”*. *“Exploit”*, att använda vad man har, karakteriseras av förbättringar, val, produktivitet, effektivitet, genomförande och nutidsfokus. *“Explore”*, att utforska nytt, karakteriseras i sin tur av experimenterande, variation, risktagande, flexibilitet, lekfullhet och framtidsfokus.

Den mittemellan- eller både-och-väg som är på fortsatt frammarsch i litteraturen och i näringslivet benämns idag oftast som ambidextära eller duala strategier och organisationer. Här samverkar till synes helt motstridiga, till och med paradoxala avsikter, aktiviteter och förmågor på samma gång. En väg som enligt vissa forskare alltid innebär konflikter, och enligt andra forskare är det enda rätta i en alltmer global, digital och konkurrensutsatt värld – och då gäller det att hitta broarna och synergier däremellan.

**I samtalen** med de etablerade handelsföretag som deltog i våra studier känner man igen sig i denna dualitet, eller snarare utmaningen i att befinna sig på den ena sidan och vilja röra sig mot den andra. Utmaningen vad gäller skillnaderna i kompetens, organisation, kultur och inte minst vad man mäter blir tydliga när man ställer inkrementell innovation mot mer radikal. Att skapa insikt om var man är och vart man är på väg är en viktig del av att skapa förutsättningar för att göra något annorlunda imorgon.

**”Utmaningen vad gäller skillnaderna i kompetens, organisation, kultur och inte minst vad man mäter blir tydliga när man ställer inkrementell innovation mot mer radikal.”**

## 3 Att skapa förutsättningar för innovation i teori och praktik

---

Innovationer, vare sig de är inkrementella eller radikala, kräver någon form av process och ledning. Tidigare forskning har visat att ett systematiskt angreppssätt skapar förutsättningar för innovation och därmed större sannolikhet för framgång och långsiktig konkurrenskraft.

Det finns ett flertal källor som beskriver vilka delar som måste beaktas, där alla pekar på behovet av en innovationsstrategi, en process med aktiviteter från idégenerering till implementering av lösningar, organisering av team och medarbetare som skapar kreativitet, och vikten av en ständig omvärldsbevakning. Dessa modeller tar inte särskild ställning till olika förutsättningar för inkrementellt eller radikalt arbete utan föreskriver grunden till "allt" innovationsarbete – både inkrementellt och radikalt.

### 3.1 Innovationsledning i teorin

---

**Ett konceptuellt ramverk** för innovationsledning (se figur 3) som vi har använt oss av innehåller ingredienser som de flesta företag är bekanta med: en *Vision och strategi* som sätter riktning; en *Innovationsprocess*; *Genomförande och organisation* och *Externa länkar och nätverk*, som alla tillsammans syftar till att skapa värde för företagets *Kunder*.

**Ett företags** övergripande *Vision och strategi* sätter riktning och tydliggör även *vem* man vänder sig till – kunderna, *vad* man erbjuder i form av produkter och tjänster och *hur* man avser gå tillväga. Den skvallrar i sin tur en hel del om huruvida man avser att ägna sig åt ständiga förbättringar eller lite mer radikal innovation. Det hindrar dock inte ett företag att arbeta med båda – med ambition att vara ambidextär eller omfamna en dual strategi.

Själva *Innovationsprocessen* kan förenklat beskrivas utifrån tre iterativa delar – från *Insikt*: behovs- och omvärldsanalys, till *Idéer*: idégenerering, urval och validering och slutligen *Implementering*: test av prototyper, kommersialisering, tillverkning och distribution (Se Figur 4).

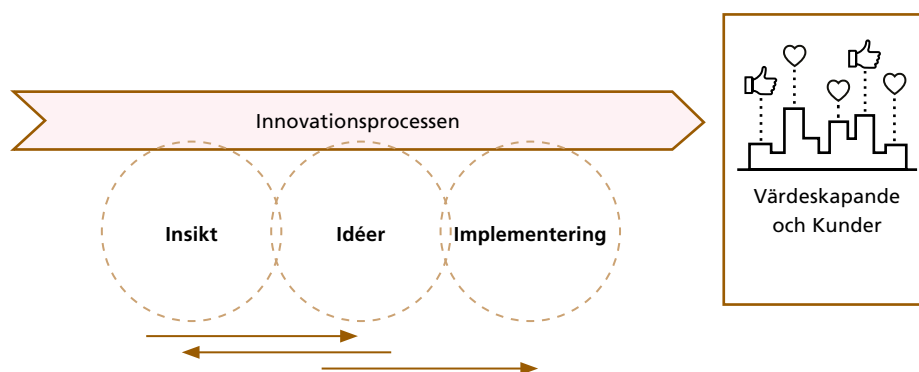
**Innovationsprocessen kräver** i sin tur ett antal förmågor för *Genomförande och organisation* av innovation (se Figur 5). Även om innovationsprocessens olika delar inte skiljer sig principiellt mellan inkrementell och radikal innovation, så kräver genomförande och organisation olika saker – i hur man organiserar, mäter och vilka kulturella förtecken som krävs. I kapitel 4 – 6 fördjupar vi oss i genomförande och organisation av innovation.

**Sist men inte minst** förutsätter innovation att en organisation har eller etablerar *Externa länkar*, nätverk och samarbeten med andra företag, institut, universitet, start-ups etc. Externa länkar är centrala för de flesta företag men kan komma att spela en ännu viktigare roll för mer utforskande och radikal innovation i att finna helt nya perspektiv, produkter, tjänster eller affärsmodeller.

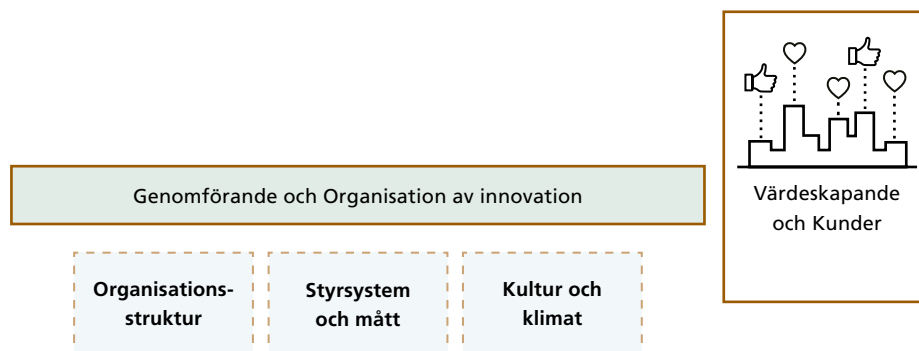
Figur 3: Konceptuellt ramverk för systematisk innovationsledning  
(Anpassad efter Tidd & Bessant 2014)



Figur 4: Innovationsprocessen



Figur 5: Genomförande och organisation av innovationsprojekt och/eller team



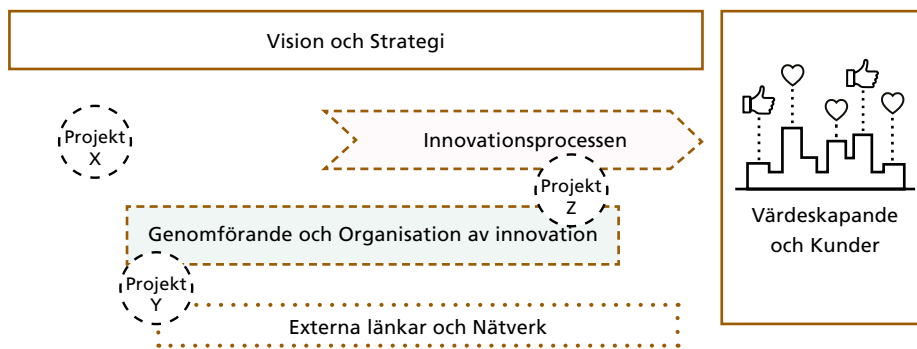
## 3.2 Innovationsledning i handeln

**En slutsats av** den första studien (2016 – 2018) visade att de etablerade och medverkande handelsföretagen inte bara saknade innovationsledning i systematiskt strategisk bemärkelse, utan även upplevde att de saknade innovation bortom ständiga förbättringar. Den bild som trädde fram i den första studien var fragmenterad ur ett innovationsledningsperspektiv (se figur 6). De generiska delar som återfinns i själva *innovationsprocessen* – från omvärlds- och marknadsanalys till idégenerering, urval och implementering – var på plats, men inte utifrån ett systematiskt helhetsperspektiv som både tar höjd för inkrementell och radikal innovation. Utvecklingsprojekt bedrevs parallellt eller ad-hoc med stort fokus på att utveckla idéer kopplade till den nuvarande affären, och extern samverkan var begränsad till leverantörer.

**Det fanns inte** alltid en tydlig koppling mellan Vision/strategi, omvärldsanalys och idégenerering. Än mindre var kopplingen till urval av idéer som faktiskt genomfördes. Organisationsstrukturen (i funktioner), mål- och styrsystem var och är därmed främst utvecklade för att stödja den operativa, dagliga verksamheten utan hänsyn till projekt som kan ligga långt bortom ständiga förbättringar.

**”Det finns inga processer, det finns ingen budget eller organisation för innovation, det finns inga verktyg...jag tror inte det finns klarhet här, det finns ingen övergripande koll på innovation.”**

*Intervjuperson, Företag B*



Figur 6: Innovationsledning applicerat på handelns arbetssätt

**I våra mätningar** av kulturen i företagen – det kreativa klimatet – saknades överlag inslag av risktagande, idétid och dynamik som är viktiga parametrar för att möjliggöra innovation av den mer systematiska och strategiskt långsiktiga sorten. På samma gång återfanns en stark entreprenörsanda inom samtliga aktörer som i sin tur bådär gott för fortsatt utveckling och anpassning.

**Med fortsatt** ambition att skapa förutsättningar för mer övergripande innovationsledning och möjliggöra mer långsiktig, radikal innovation jämte det dagliga operativa och inkrementella innovationsarbetet, fokuserade studien under tiden 2019–2021 på ett antal utvalda projekt hos tre deltagande företag med mandat att utforska och skapa förutsättningar för nya erbjudanden.

**Studien tog sin** utgångspunkt i olika innovationsprojekt och team med fokus på *genomförande och organisation*: organisationsstruktur, styrsystem/nyckeltal och kultur/

klimat. Även om handelsföretagen saknar innovationsledning enligt den föreskrivna modellen så betyder det inte att handeln inte är, eller har varit, innovativ. Det är inte heller säkert att handeln ska anamma den föreslagna innovationsledningsmodellen fullt ut utan snarare finna sin egen. Vad som däremot är viktigt i handelns ambition att öka innovationskraften är att skapa förutsättningar för innovation bortom de ständiga förbättringar som pågår. Och för det krävs, förutom en viljeriktning i såväl vision som strategi, en förståelse för hur man kan skapa förutsättningar för detta i samklang med den pågående verksamheten med målsättning att bli mer ambidextär.

**I kapitel 4 till 6** tittar vi närmare på genomförande och organisation för innovation med tonvikt på mer radikal innovation – från Organisering och struktur, till Styrning och mätning och Klimat och kultur, vilket också kräver att det mer radikala ryms inom ramen för företagets vision och strategi.

## 4 Organisering och struktur

---

Hur organiserar man för att skapa de bästa förutsättningarna för innovation inom handeln, för att möjliggöra nya aktiviteter och beteenden parallellt med det ständiga förbättringsarbetet? I våra studier har det framkommit ett behov av att hitta sätt att förhålla sig till, strukturera och balansera arbetet med det innovativa i relation till det mer operativa.

Den etablerade och formella organisationsstrukturen kan behöva kompletteras med en annan form som anpassas efter en speciell uppgift, ambition eller målsättning. Vad säger forskningen? Hur har deltagande företag gått tillväga? Och vad kan man dra för slutsatser?

### 4.1 Vad säger forskningen?

---

**För att skapa** förutsättningar för långsiktig konkurrenskraft och mer radikal innovation måste man ofta iscensätta ett annat sätt att arbeta som kan skilja sig starkt från organisationens existerande modus operandi. Tidigare forskning av handelsföretag av etablerade handelsforskare som Hristov och våra egna studier har visat att innovationsarbete sker ad-hoc och utan större formalisering, vilket också framkom i den inledande studien i det här projektet.

**För att** organisera arbetet och möjliggöra innovation föreslås inom innovationsforskningen olika sätt, *sekventiell/ temporär* organisering, *strukturell/samtidig* och/eller *kontextuell* organisering. Den underliggande logiken handlar om att tillgodose behovet att skapa utrymme för de väsensskilda angreppssätt som behövs för att å ena sidan förbättra och effektivisera (*exploit*) företagets existerande verksamhet, och å andra sidan utforska och undersöka nya möjligheter (*explore*). Tillgodoses detta behov återstår dessutom frågan om hur man manövrerar balansgången mellan angreppssätten genom såväl *separation* av själva organiserandet som *integration* av resultaten i verksamheten vilket kräver olika mått av stöd och samstämmighet på ledningsnivå.

**Ett sekventiellt eller temporärt organiserande** för att utforska nya möjligheter, till exempel genom sprintar eller avgränsade projekt och förändringsuppdrag, kan vara lämpligt när man behöver anpassa sitt interna innovationsarbete till externa faktorer – företaget svarar på förändringar i marknaden och anpassar steg för steg sitt arbete för att möjliggöra inkrementell eller radikal innovation. Enligt tidigare forskning förlitar sig service- och

tjänsteföretag ofta på detta tillvägagångssätt, i alla fall i en tid när man kunde tala om stabila och icke-dynamiska marknader där utvecklingen går långsammare, eller för mindre företag som saknar resurser att bedriva ett utforskande arbete parallellt med det pågående. Det sekventiella/temporära organiserandet sker under en viss tid inom en organisation vilket gör den opassande på mer snabbt föränderliga marknader där kontinuerlig och samtidigt långsiktig framförhållning krävs.

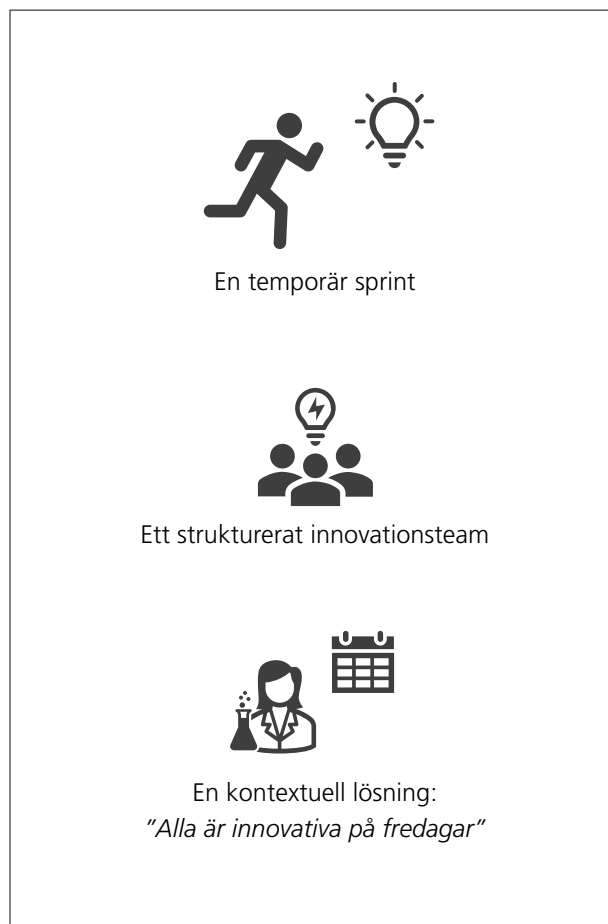
**Ett strukturellt och samtidigt organiserande** sker genom att företaget medvetet har eller skapar separata enheter, där den ena (inte sällan den stora merparten) arbetar med förbättringar och effektivisering (inom ramen för den existerande organisationen) medan den andra (t.ex. en mindre enhet, eller team som en R&D-avdelning eller innovationsteam) fokuserar på att utforska nya möjligheter. Genom att separera arbetet strukturellt på detta sätt tillåts olika delar av organisationen ha skilda processer, strukturer och kulturer, vilket kan vara en stor fördel eftersom inkrementell och radikal innovation gynnas av olika förhållanden.

Den strukturella och samtidiga lösningen ställer höga krav på ledningen, eftersom det krävs en enhetlig strategi och ett gediget integreringsarbete från chefernas sida för att undvika problem såsom "not invented here"-syndromet. Det gäller både om man har valt att lägga den mindre organisationen eller teamet helt utanför organisationen eller som en egen enhet inom den existerande verksamheten. Innovationsteam av det här slaget stöter ofta på svårigheter när det kommer till att integrera sina idéer och förslag i moderorganisationen – det uppstår en motvilja

från ledning och anställda i andra delar av organisationen som exempelvis kan grunda sig i att de inte känner sig involverade i idéarbetet och inte upplever att projektet är i samklang med deras vardag, eller passar inom ramen för etablerade mått och mål.

**Det kontextuella angreppssättet** är inte en strukturellt organisatorisk lösning i sig utan handlar om att samtliga anställda på ett företag får förutsättningar att själva kunna bestämma om deras arbete vid ett specifikt tillfälle kräver effektivisering eller utforskning. Exempel på det är företag som ger alla anställda i uppdrag att lägga en viss del av sin arbetstid på att utforska nya idéer som t.ex. Google gjort sig känt för. Anpassningen sker alltså i specifika sammanhang, snarare än övergripande sekventiellt eller strukturellt – teoretiskt sett skulle en anställd kunna arbeta med förbättringar under förmiddagen och växla till mer radikala idéer under eftermiddagen.

Den kontextuella lösningen ställer höga krav på de anställda som individer, liksom företagets förmåga att fånga upp och förvalta resultatet. Det är till att börja med inte helt lätt att i sin vardag kombinera framtid med nutid, det operativa med det innovativa, och det kräver också en kultur i organisationen som bygger på att det finns förutsättningar att tänka "utanför boxen", samtidigt som det finns ett mått av disciplin och inte minst en hög grad av tillit.



## 4.2 Hur har företagen gjort?

**Bland de** detalj- och dagligvaruhandelsföretag som vi studerat förekommer olika varianter av organisering för innovation bortom ständiga förbättringar – från organisatoriskt åtskilda hubbar, till nya enheter, temporära projekt, liksom individuella uppdrag att utforska behov, trender och komma på nya produkter, tjänster, format eller affärsmodeller.

**I företag A** har innovationsinitiativet handlat om ett nytt sätt att hantera expansionsstrategierna i större städer för att möta nya konsumentbeteenden. Fokus har legat på en utveckling av e-handel, nya butiksformat och utlämnings- och avhämtningsställen med målsättningen att öka företagets tillgänglighet gentemot de som bor eller arbetar i städer. Uppdraget har varit placerat inom en etablerad del av organisation som arbetar med affärsutveckling – en grupp på fem personer, jämte berörda personer på andra avdelningar, från IT till affärsområden och marknadsbolag.

**I företag B** har innovationsinitiativet handlat om tre olika projekt, det första (1) ett temporärt tvärfunktionellt projekt fokuserat på kundlojalitet och marknadsföring med medarbetare från IT och marknad under gemensam projektledning av en person, det andra (2) om en separat "innovationshub", ett team, med uppdrag att fokusera på mer långsiktiga och digitala lösningar för hela koncernen som gått från tre till tolv anställda under ledning av chefen för innovationshubben, och det tredje (3) om ett nytt konceptutvecklande team, en enhet på fem personer inom kategori- och inköpsavdelningen med fokus bl.a. på hållbarhet och hälsa.

**I företag C** har innovationsarbetet dels handlat om att få till ett strategiskt och mer systematiskt system för innovationsledning i stort, och därutöver två större projekt med fokus på nya och mer digitala och hållbara butiksformat. De tvärfunktionella har sorterats in under den strategiska

affärsutvecklingschefen och ledningsgruppen och omfattat 20 personer, inkluderat personer inom Bygg/Etablering, Drift, Marknad-inköp, HR, Ekonomi och Affärsutveckling samt externa konsulter och butiksansvariga avdelningar. Därutöver har alla anställda ålagts att arbeta 20 procent med innovation.

**För samtliga** företag kan sägas att de befinner sig på en resa där sökandet efter nya former av organisering varit ständigt pågående, och det finns inslag av samtliga former av strukturering som föreslås i litteraturen. Sammantaget har de olika företagen bedrivit ett iterativt arbete med såväl sekventiella, strukturella/samtidiga som kontextuella förtecken.

De initiativ som varit mer åt det **temporära/sekventiella** hållet –inom företag A och B (1) – har arbetat för att få tillräcklig höjd, men har i stor utsträckning behövt anpassa sig till rådande verksamhet i termer av fokusområden och nyckeltal:

*”Den största förvirringen och frustrationen har varit... att vi säger att vi ska utveckla och förändra men när det kommer till kritan, när du presenterar förslaget för de som bestämmer, så är det sista raden de tittar på ändå.”*  
(Intervjuperson, Företag A)

**De initiativ som** kan beskrivas som **strukturella/samtidiga** – inom företag B (2 och 3) och C – har fått förutsättningar och uppdrag att gå utanför boxen, men kämpat med ständig gränsdragning och samtidig integrering – förutom i Företag C där kulturen skiljer sig nämnvärt och där ledningsgruppen driver utvecklingen av mer systematisk innovationsledning vilket förenklat arbetet. Företag B har i projekt 2 och 3 testat en tydligare form av samtidig och strukturell separering genom att separera dessa satsningar

från resten av organisationen, speciellt i frågan om Innovationshubben:

*”...det finns massor av forskning om den här typen av processer men den stora utmaningen är just den här hårbollen... Hur får man till de här broarna [mellan organisationen och Innovationshubben] och hur hittar man dem? Och det finns inte jättemycket forskning om det, det finns inte jättebra svar på det. Det finns en del. Och jag tror väldigt mycket på den typen av övergångar och bryggor som skapar förutsättningar precis som innovationsforum att det är en viktig brygga. (Intervjuperson, Företag B, med referens till boken *Orbiting the Giant Hairball* av MacKenzie)*

I ett av företagen förekommer kontextuell strukturering (C) som genom sin ”20% innovation” försökt förmå samtliga anställda att ta sig an innovation med insikten att det kräver mer strukturerade processer för att vägleda och inte avskräcka de anställda.

**Frågeställningar** och utmaningar som har varit gemensamma för samtliga företag under tiden för våra studier har varit:

- Syfte, mandat och budget
- Ansvar och roller
- Kompetensbehov
- Förankring internt
- Överlämning av idéer och koncept
- Mått på framsteg och resultat



ORGANISERING	EXEMPEL	ERFARENHETER
Sekventiellt /temporärt	Företag A "Nya expansionformat" med medarbetare placerade inom existerande funktionell enhet.	Trots uppdrag att tänka långsiktigt och mer radikalt kvarstod samma krav på dokumentation och lönsamhet som mer traditionella affärutvecklingsprojekt vilket ledde till en mer inkrementellt anpassad lösning.
	Företag B (1) "Ökad kundlojalitet". Ett tvärfunktionellt projekt.	Ett första försök att skapa förutsättningar och tvärfunktionellt samarbete, nya arbetsformer och innovativa lösningar. Det skedde inom en begränsad och redan operativ lösning vilket inte möjliggjorde lösningar bortom inkrementella.
	Företag C "Nya digitala och hållbara butiksformat" Ett tvärfunktionellt projekt.	Ett tydligt projektuppdrag med ett starkt engagemang från den högsta ledningen. Med tanke på att dessa projekt var radikala för företaget blev de en möjlighet att experimentera med en mer systematisk, strukturerad process, att arbeta mer tvärfunktionellt och att prioritera lärande och återkoppling (t.ex. genom att använda butiken som ett "living lab").
Strukturellt	Företag B (2) "Innovationshub" – egen enhet för hela koncernen.	Tydligt mandat, budget och governance med hög grad av explorativ ansats. Utmaning i urval av projekt, nyckeltal och överlämningsprocess för genomförande, men med flera goda resultat.
	Företag B (3) "Nya koncept" – egen enhet inom existerande funktionell enhet.	Tydligt mandat, budget och governance men i uppbyggnadsskede fokus på att utforma innovationsprocess och arbetssätt (Playbook). Utmaningar främst i integration och behov av stöd (sponsorer) från den högsta ledningen.
Kontextuellt	Företag C Alla medarbetare fick i uppdrag att använda 20% av arbetstid till innovation.	Hög ambitionsnivå som blev svår att få till stånd i avsaknad av tydlig definition av innovation och mer systematisk innovationsledning.

Tabell 2: Olika former av organisering för innovation

## 4.3 Vad drar vi för slutsatser?

**Etablerade svenska handelsföretag** behöver organisera för mer radikal innovation. De omvärldsförändringar som handeln nu upplever kräver nya sätt att tänka och arbeta som inte tidigare har, eller har haft, en given plats inom svenska detalj- och handelsföretag. I de företag som deltagit i våra studier pågår ett aktivt arbete för att hitta formerna för innovation genom exempelvis temporära projekt, integrerade team, individuell avsatt tid för utforskande; och organisatoriskt åtskilda innovationshubbar med uppdrag att komma på och ta fram nya produkter, tjänster, format eller affärsmodeller. Vilket format som är bäst beror naturligtvis på syftet, och den egna organisationens resurser och förmåga att skapa rätt förutsättningar – och – att ta emot resultatet. Men, med hänsyn till handelns natur, och avsaknad av att arbeta mer strategiskt och systematiskt med mer radikal innovation, drar vi slutsatsen att **ju högre grad av utforskande arbete, desto bättre mår organisationen eller teamet av att separeras från den löpande verksamheten OM det finns förutsättningar för att kontinuerligt integreras**

(se figur 7). Även om alla företag är unika och sätten att organisera för innovation skiljer sig åt så tror vi att handeln tjänar mest på att arbeta med mer strukturella, samtidigt och separerade lösningar – just för att skapa utrymme för mer radikal innovation.

**En tydlig** gränsdragning från den pågående och operativa verksamheten, och samtidig inkludering och interaktion ställer stora krav, inte minst på ledningen, att skapa förutsättningar – inte bara för organiserandet utan kanske framförallt i stöd av arbetet och för integration av resultatet. Mer strukturella satsningar *tillsammans* med satsningar på en integrerande ledning skulle ge bättre resultat för handeln. Denna rekommendation går hand i hand med våra tankar om mätetal och kultur (se kapitel 5 och 6). Den strukturellt separerade organisationen mäter andra saker och tillåts ha ett annat organisatoriskt klimat, vilket uppmuntrar mer radikal innovation som sedan måste integreras med stöd från ledningen.



Figur 7: En samtidig och strukturellt separerad organisation – inom eller utanför existerande funktioner och affärsenheter med ansvar för innovationsprocessen m.m.

### 4.3.1 Praktiska tips

Nedan följer några enkla principer att förhålla sig till i arbetet med att hitta formerna för hur man bäst organiserar arbetet för innovation, där framförallt de två sista punkterna är av särskilt vikt för att undvika "not invented here" och för att fokusera på att *skapa förutsättningar* för innovation, snarare än att fokusera (för tidigt) på sista raden:

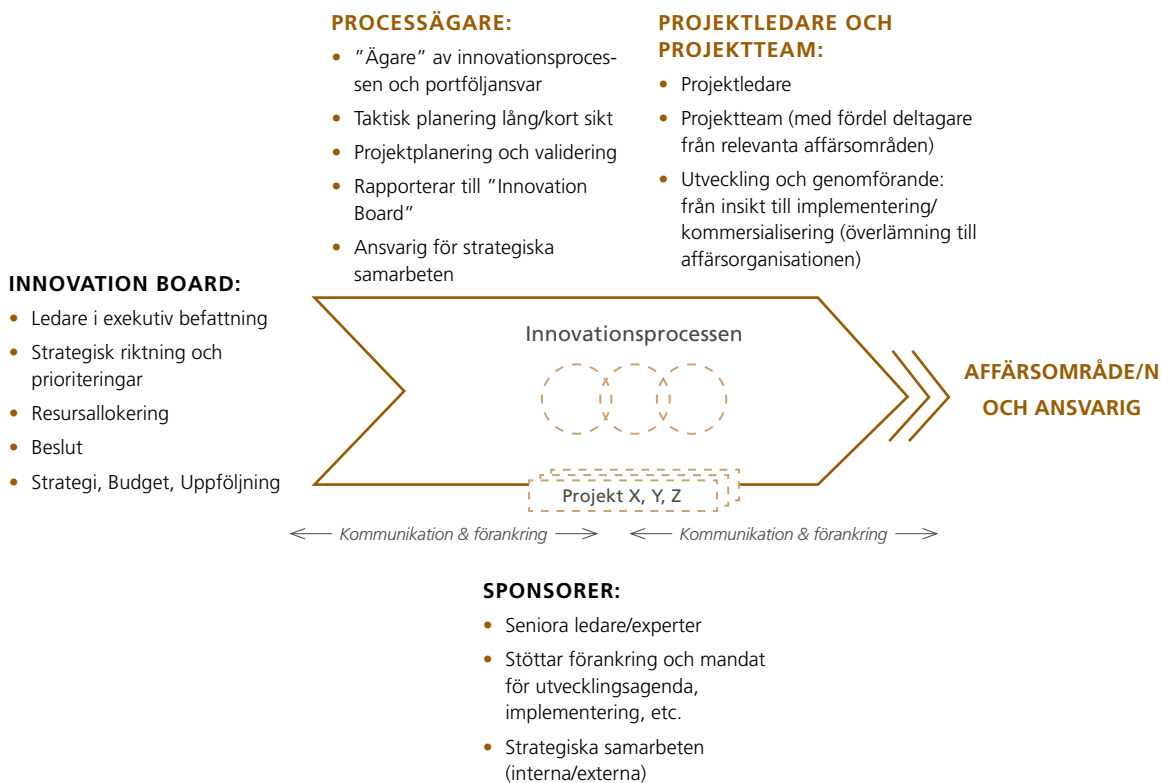
- Skapa förutsättningar för en självständig "separerad" organisation för mer utforskande och radikalt innovationsfokus, med tydligt stöd från högsta ledningen.
- Definiera jobbet/uppdraget och arbetsroller så att ansvariga känner sig stimulerade, betrodda och kompetenta. Innovation kräver mångfald i kompetens och organisatorisk hemvist. Här kan man även lägga vikt vid att integrera personer från delar av den operativa verksamheten för att underlätta lärande och integration och förebygga "not invented here".
- Fokusera på att styra/kontrollera (och skapa förutsättningar för) processen över tid – fokusera inte bara på slutresultatet, utan hela kedjan för värdeskapande.

**Ett sätt att** organisera för innovation som vi hämtat och förenklat utifrån de observationer vi har gjort i handeln kan beskrivas med en schematisk skiss som beskriver roller och ansvar för innovationsprocessens olika delar, tillsammans med kommunikation och förankring (se figur 8).

**Ansvar för** innovationsprocessen leds av en *Processägare* – en övergripande projektledare eller för den delen ansvarig person för strategisk affärsutveckling om det finns en sådan enhet. Processägaren har ansvar för innovationsprocessen, innovationsportföljen, strategiska samarbeten och sedvanlig ledning från planering, rekrytering, uppföljning och rapportering. Processägaren leder *Projektledare och team* och rapporterar till en *Innovation board* som kan vara ledningsgruppen eller bestå av personer i

exekutiv befattning. Det är denna grupp som beslutar om de strategiskt prioriterade områden som ska vara föremål för utveckling, sätter eller godkänner strategi, budget och fattar beslut om vilka idéer som till syvende och sist ska kommersialiseras.

*Sponsorer* är en annan viktig grupp som naturligt finns i organisationen, eller utses för att stötta innovations-teamet och inte minst förankring internt. Involvering av *Affärsområdesansvariga* som ansvarar för marknadsintroduktion och fortsatt kommersialisering ska inte underskattas i processen. Ju tidigare de tas med och bygger broar mellan det mer långsiktigt innovativa och dagliga operativa – desto större förutsättningar för att goda idéer faktiskt blir innovationer på marknaden – det vill säga: kommersiellt gångbara.



Figur 8: Ansvar, roller och ledning av innovationsteam och/eller projekt

## 5 Styra och mäta

---

**Hur kan man styra och mäta den innovativa förmågan i en organisation? De detalj- och dagligvaruhandelsföretag som varit föremål för våra studier vittnar om att styrning i form av mål, budget, finansiella nyckeltal och effektivitetsmått är centrala inom handeln.**

Att effektivisera och ständigt utveckla produkt- och tjänstevariationer faller väl inom de projektmallar och ekonomiska styrmedel som handeln arbetar med idag. Men, det är inte lika självklart hur man ska styra och mäta det som inte finns, och som man inte kan räkna på från början. Vad säger forskningen? Hur har deltagande företag gått tillväga? Och vad kan man dra för slutsatser?

### 5.1 Vad säger forskningen?

---

**Att styra** och mäta arbetet med innovation, och utfallet därav, är ett allt viktigare ämne inom innovationsforskningen och präglas av en mångfald av perspektiv, rekommendationer och tillvägagångssätt – beroende på om man betraktar innovation som en *process* eller ett *resultat*. Syftet med innovationsledning är självklart att det ska resultera i innovationer – nya produkter, tjänster eller affärsmodeller – som är kommersiellt gångbara. Men för att det ska ske är det lika viktigt, och kanske till och med viktigare, att fokusera på att skapa förutsättningar för själva processen; *hur:et*. Samt att skilja på vad som främjar inkrementell i relation till mer radikal innovation.

**Att fokusera på** mer radikal innovation utmanar en verksamhets centrala verksamhets- och ekonomistyrning. Balanserade styrkort som har haft ett stort genomslag de senaste årtiondena skapade förutsättningar för att styra och mäta inom fyra centrala områden. Bortom det direkt ekonomiska/finansiella området lades följande till: kunder, interna processer samt lärande och tillväxt. Idag talas det även inom detaljhandeln om införandet av OKRs (Objectives and Key results) – ett mer agilt sätt att styra som är sprunget ur IT-företag som Intel och Google. OKR är en målstyrningsmetod som inte är helt olik balanserade styrkort men med skillnaden att OKR är tänkt att utgå från det unika företaget strategiska prioriteringar och verksamhetsmål (inte de fyra definierade områden som balanserade styrkort bygger på) och med kortare sikt än ett år, med fokus på kvartal, eller tertial.

**Oavsett modell** för ekonomistyrning inom företaget kan det kan vara svårt att se hur man kan sätta mål och mått för det som ännu inte finns. Men, för att utveckla helt nya tjänster, produkter och affärsmodeller behövs andra sätt att styra och mäta än de som används för den löpande, effektiviseringsfokuserade verksamheten. Tidigare forskning inom innovation har visat att det finns ett antal lämpliga nyckeltal att använda i uppbyggandet av innovationsförmågor, tillsammans med en stöttande företagskultur.

**I sammanfattning** kan man säga att utforskande innovationsarbete behöver mätas utifrån sin tillväxtpotential, vilket kan vara utmanande nog, och stöttas med hjälp av konkreta etappmål snarare än slutmål (som sällan är känt vid radikal innovation). Etablerade finansiella nyckeltal kan rentav skapa barriärer till mer radikal innovation. Om ett företag fokuserar för tidigt på potentiella sälj- och marginalkrav riskerar det att missa stora, omvälvande trender liksom förmågan att omsätta dessa i något nytt.

I tabellen nedan har vi sammanställt ett urval av icke-finansiella och finansiella nyckeltal som inriktar sig mot att skapa förutsättningar för innovation i stort, men som inte minst främjar radikal innovation snarare än inkrementell, och framförallt förutsättningarna, *hur:et*. Nyckeltalen/måtten som är sammanfattade här är inte avsedda att ersätta existerande detaljhandelsmått, utan kanske att komplettera dem, eftersom dessa mäter de aktiviteter och resultat som är mer inriktade på de "utforskande" initiativen. De är uppdelade efter projektnivå och organisatorisk

nivå för att visa på hur innovation – både som process och som resultat – kan mätas utifrån olika ansvarsnivåer och olika stadier i processen (från initiering av ett projekt till lansering av resultatet). Listan är inte uttömmande, utan är menad att ge konkreta exempel på den sorts nyckeltal som kan användas för att undvika ett alltför ensidigt fokus på den löpande verksamhetens kortsiktiga lönsamhetskrav. Tabellen nedan har varit utgångspunkt för våra samtal kring nyckeltal.

Tabell 3: Exempel på icke-finansiella och finansiella nyckeltal/mått som uppmuntrar radikal innovation

ICKE-FINANSIELLA MÅTT	
PROJEKTNIVÅ	ORGANISATIONSNIVÅ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Antal påbörjade, pågående och genomförda innovationsprojekt</b> (konceptutveckling för produkter, tjänster, organisatoriska processförbättringar etc.)</li> <li>• <b>Tidsmått</b> (tid för idégenerering inom projektet, tid från idé till lansering, tidsmilstolpar som mäter marknadspenetrering och lönsamhet etc.)</li> <li>• Antal påbörjade, pågående och genomförda tvärfunktionella initiativ</li> <li>• <b>Antal idéer för nya innovationer</b> (produkter, processer, etc.)</li> <li>• <b>Andel av idéer som bedöms vara värdiga kommersialisering</b> (urval)</li> <li>• <b>Hastighet och kvalitet på experimentering</b> (antal nya prototyper per nya produkter/processer, antal kundtester före lansering etc.)</li> <li>• <b>Grad av innovation</b> (nyhetsgrad för företaget eller dess marknad)</li> <li>• <b>Varaktigheten på innovations-livscykel</b> (från produktlansering till borttagning)</li> <li>• <b>Kundinsiktsmått</b> (kundnöjdhet etc.)</li> <li>• <b>Produktkvalitet och pålitlighet</b> (kundutvärdering, klagomålsfrekvens etc.)</li> <li>• <b>Aktiviteter som förbättrar varumärkets image</b> (antal utmärkelser och publikationer relaterade till innovationen etc.)</li> <li>• <b>Immateriella rättigheter</b> (patent, citeringar, ansökningar, licenser, varumärken etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovationsportföljens balans</b> (antal strategiska områden att fokusera innovationsinsatser på, antal projekt i linje med innovationsstrategin, antal identifierade otillfredsställda behov och problem, antal nya marknader utforskade, andel innovationsprojekt som blir inställda årligen etc.)</li> <li>• <b>Planering och övervakning av innovationsprocessen</b> (de sätt som innovationsprocessen är formaliserad)</li> <li>• <b>Andel projekt i den totala portföljen som genomgår ett definierat projektledningssystem med utstakade milstolpar</b></li> <li>• <b>Intensitet för forskning och utveckling</b> (antal idéer/initiativ som passerar ett visst mål etc.)</li> <li>• <b>För nya produkter: antal eller procentandel nya produkter eller kategorier inom ett visst segment</b></li> <li>• <b>För nya varumärken och butiksformat: varumärkesundersökningar och mätning av butikers image</b></li> <li>• <b>Anställda involverade i forsknings- och utvecklingsinitiativ</b> samt tiden som investeras i innovationsinitiativ kontra operationella uppgifter</li> <li>• <b>Mätningar relaterade till kultur och kommunikation</b> (kreativitet, entreprenöriell orientering, tolerans för misslyckanden, etc.)</li> <li>• <b>Medarbetarundersökningar</b> för välbefinnande och jobbtillfredsställelse</li> <li>• <b>Mätningar relaterade till ledarskap</b> (stöd från högsta ledningen, öppenhet för förändring)</li> <li>• <b>Kunskaps- och kompetensutveckling samt innovationsinriktat lärande</b> (utbildningsstöd, kvalificeringar, personalutbildning, antal anställda och chefer med innovationsutbildning, existensen av innovationsledare etc.)</li> <li>• <b>Feedback- och belöningsystem</b></li> <li>• <b>Blandning av innovationskällor:</b> användning av interna och externa kunskaps- och informationskällor samt samarbeten (forskningsinstitut, nätverksstorlek [mängden strategiska allianser], kundengagemang [organisatoriskt stöd för samarbete med kundgrupper och användarnätverk], andel outsourcade innovationsprojekt, utvärderingar av leverantörers förmåga, etc.)</li> <li>• <b>Kvalitet på information för innovation</b> (marknads- och teknikutforskningsresurser)</li> </ul>

FINANSIELLA MÅTT	
PROJEKTNIVÅ	ORGANISATIONSNIVÅ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektkostnad vs. budget</b></li> <li>• <b>ROI på projektets resultat</b>, försäljning och potentiella marknadsandelar (lönsamhet av ny-lanseringar etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mått på investeringsviljan</b> (andelen av företagets budget som går till forskning och innovationsprojekt etc.)</li> <li>• <b>ROI på innovationsaktiviteter</b> (försäljning från new-to-market och new-to-business, vinstutveckling från innovationer etc.)</li> <li>• <b>Projektioner av ekonomisk nytta</b> (intäktsmål för innovation, procentuell andel av innovationer som når målsättningarna)</li> <li>• <b>Andel av försäljningen som skyddas av patent</b>, affärshemligheter etc.</li> </ul>

## 5.2 Hur har företagen gjort?

**Att definiera och skapa** förutsättningar för att styra och mäta innovation inom den etablerade detalj- och dagligvaruhandeln är en utmaning. Bland de deltagande företagen har arbetet i varierande grad omfattat två, i sin tur, integrerade delar.

Den första delen har handlat om att forma eller fortsatt utveckla en innovationsprocess och styrning och ledning därav – för den avdelning/det team som har fått i uppdrag att arbeta med innovationer, eller för företaget som helhet i ett fall, inte minst i syfte att förtydliga arbetsmoment och ansvarsområden.

Den andra delen har handlat om att hitta de mer kvantitativa styrmedlen, målen och nyckeltalen för att kunna styra och mäta arbetet. Den delen har också varit viktig för att skapa relevans och möjliggöra integration internt, i relation till övrig verksamhet som i samtliga fall domineras av mått för att främja inkrementell innovation med fokus på förbättringsåtgärder, effektivitet och marginaler (t.ex. lönsamhet per kvadratmeter, lönsamhet per SKU eller kategori, intäkstillväxt, kassaflöde, ROI, etc.).

**För Företag A** har arbetet med helt nya expansionsstrategier i större städer i stort följt den existerande mallen för marknads- och affärsutveckling samtidigt som uppdraget har varit att utmana och hitta nya lösningar och koncept. Uppdraget i sig har inte inneburit ett omtag eller utveckling av själva innovationsprocessen även om en stor del av arbetet har varit att identifiera nya behov och möjligheter på marknaden för nya kundkanaler och mötesplatser med ökad tillgänglighet som mål. Innovation är centralt för företaget i stort, vilket framgår av företagsledningens kommunikation både internt och externt, och stora satsningar görs framförallt inom hållbarhet.

**”Viljan att vara innovativ och prioritera resurser för det är inte den största utmaningen. Det är snarare hur vi sätter ramarna för det, hur vi ser till att vi styr mot såväl säkra som lite mer riskfyllda innovationer – och klarar att ta det från kaffesnacket till genomförande hela vägen”**

*Intervjuperson, Företag C*

Givet den organisatoriska placeringen av projektet med expansionsstrategier så har den största utmaningen för projektledningen varit att ta höjd för nya lösningar och på samma gång passa in i existerande krav på inte minst finansiella mål och nyckeltal enligt rådande verksamhetsstyrningsprinciper. De två mest centrala nyckeltalen är *lönsamhet och ROI*, vilket i viss mån hämmat projektet och krävt omtag för att ”passa in”. Tidsmått, antal tvärfunktionella initiativ och Projektkostnad versus budget är andra mått som är etablerade. Projektet försenades och behövde anpassas på grund av corona-pandemin, som samtidigt hade en positiv inverkan på beslutsfattande och genomförande av till exempel nya utlämningsställen – något som skedde i en hastighet som företaget inte tidigare upplevt.

Det ursprungliga målet och nyckeltalet för projektet var primärt tillväxt och marknadsandelar, men förändrades under resans gång till lönsamhetsmål och höjda lönsamhetskrav. Lönsamhetskraven slog undan benen på några av de mer explorativa idéerna medan andra projekt prioriterades utifrån lönsamhetskrav. Därutöver utmanades projektet av rådande dokumentationskrav enligt projektstyrningsmallen som upplevdes som för detaljerade och omfattande för uppdraget i fråga.

**Företag Bs** olika initiativ, från det "digitala marknadsföringsinitiativet" till innovationshubben och det konceptutvecklande teamet inom kategori- och inköpsavdelningen, har samtliga omfattat ett arbete att utveckla nya metoder och processer för innovation bortom ständiga förbättringar, och de två senare har gått längre i att formalisera sättet att styra och mäta.

Den separata innovationshubben arbetade de första åren iterativt med att utveckla en process för att skapa interna vägar för förankring och undvika att skapa ett avstånd till huvudorganisationen. Detta ledde till ett mer formaliserat förhållningssätt kring mål och mått. Inledningsvis sattes mål som "tre lanseringsfärdiga projekt per år", samtidigt som man experimenterade med nya mått som "misslyckade projekt" jämte tids- och resurs (personer) per projekt. Dessa upplevdes dock som tvetydiga och alltför kortsiktiga och arbetet med att hitta rätt har fortsatt. Numera är nyckeltalen uppdelade i tre delar: *process* som man ser som smörjmedlet i innovationsprocessen där man mäter t.ex. "antal dagar per projekt och olika faser", "antal experiment/test av prototyper", "medarbetares välmående"; *OKRs* – "tertiära nyckelresultat" – förväntade leverabler och *Teman* som i sin tur ska styra insiktsarbetet tillsammans med mer djärva mål.

**Det konceptutvecklande** teamet ägnade den första tiden åt att utveckla en Playbook (se figur 9) ämnad att formalisera och tydliggöra såväl uppdraget att utforska nya möjligheter som innovationsprocessen, KPI:er etc. Deras uppdrag var att bidra till de långsiktiga förflyttningarna genom att utforska och lansera produkter som utvecklar och kompletterar det befintliga sortimentet – sortimentsutveckling i framkant, och även bidra till att stärka varumärket, främja tvärfunktionellt arbete och medarbetarstolthet.

Playbooken är ett bra exempel på hur man på ett effektivt sätt kan tydliggöra innovationsprocessen, målbild, styr- och governance modell – inte bara avsett för det egna teamet utan också för andra delar av organisationen. I det arbetet har teamet utvecklat mål och KPI:er som tidsmått, antal idéer för innovationer, urval, grad av innovation m.m.

Samtidigt har koncept-teamet att förhålla sig till och bidra till Kategori- och inköpsorganisationens KPI:er som är mer traditionella (inom exempelvis försäljning, marknadsandel, kundnöjdhet). Detta skapar i sig utmaningar i arbetet med att hitta nya produkter för vilka försäljning och marknadsandel riskerar att gallra bort nya idéer på ett för tidigt plan, framförallt för det som teamet definierat som mer fristående innovation (där projektet drivs med egen styrning och resurser) i relation till integrerade innovationer (där projektet drivs med övrig verksamhet).

**För Företag C** har arbetet primärt varit fokuserat på att utforma en gemensam syn på innovation och forma ett gemensamt innovationsledningssystem och identifiera relevanta nyckeltal för hela företaget under ledning av Afärsutvecklingschefen.

Företag C har också arbetat fram en organisationsgemensam Playbook för projektledning av innovation och mer specifika Playbooks för hur respektive avdelning ska genomföra sitt innovationsarbete. Dessa styrdokument har lett till en förbättrad förståelse av arbetsätten och rollerna i organisationen, och förutom formella riktlinjer för olika former av innovation också skapat mer transparens kring ansvarsfördelningen i innovationsarbetet med särskilt fokus på processen från idégenerering till genomförande. Från ledning håll har man också varit noggranna med att kommunicera att dessa dokument ska vara levande, testas i praktiken och revideras vid behov.



Figur 9: Exempel på hur innehållet i en Playbook kan se ut

**Arbetet med** att finna relevanta nyckeltal har hängt nära samman med utformningen och formaliseringen av innovationsprocessen där det varit viktigt att säkerställa höjden på nya idéer och att hitta bra principer för urval och validering av idéer att ta vidare. Som ett verktyg har de arbetat med Business Model Canvas (BMC) som är ett sätt att snabbt få en överblick över ett potentiellt nytt erbjudande. Inom Företag C har det också varit viktigt att planera och mäta input och utfall av själva processen och projektledningen, och även genomföra interna utbildningar för att säkerställa gemensam metodik och systematik – utan att för den skull lägga på lager av byråkrati som inte stämmer med företagets kultur i övrigt. Överlag har man experimenterat med många olika nyckeltal och mått för att säkerställa det mer explorativa arbetet inom exempelvis hållbarhet. Tvärfunktionella projekt är ett annat nyckeltal som de ser ett behov av att införa vid sidan av antalet idéer

i sig eftersom det i sin tur ses som en viktig parameter för att få höjd, och eftersom flera delar av organisation nästan uteslutande alltid blir påverkade i genomförandet.

För företag C har utmaningen inte varit avsaknad av stöd från ledningen utan snarare har utmaningen legat i att sätta lite tydligare riktlinjer och fokusera arbetet och möjliggöra uppföljningen, och samtidigt säkerställa höjd. Företag C har även infört 20% innovationstid för alla anställda vilket både varit ett välkommet initiativ, och ytterligare stärkt frågan om behov av definitioner, avgränsningar och mått för uppföljning.

**”Alla fattar omvärldsanalys och idéarbete – men hur väljer vi idéer och hur får vi igenom dem i en verksamhet fokuserad på gradvisa förbättringar?”**

*Intervjuperson, Företag C*

## 5.2.1 Nyckeltal i praktiken

**I praktiken används** redan en del av de nyckeltal som föreslås i teorin (se tabell 3). Nedan har vi sammanfattat de nyckeltal som varit mest tongivande i våra samtal. (Se tabell 4)

Två mått och nyckeltal som används av alla på projektnivå är *Kundinsikt* och *Projektkostnad vs budget*. Minst två av företagen har också börjat mäta andra faktorer som skapar förutsättningar för innovation och framdrift i processen e.g. *Antal idéer för nya innovationer*, *Antal påbörjade, pågående och genomförda tvärfunktionella projekt*, *Tidsmått*, jämte utfallet i termer av *Grad av innovation* och *Produktkvalitet och pålitlighet*.

På organisationsnivå hänvisar samtliga, eller minst två till: *Antal eller procentandel nya produkter eller kategorier inom ett visst segment*, *varumärkesundersökningar och mätning av butikens image*, jämte mätningar och undersökningar relaterade till *kultur, kommunikation, ledarskap och medarbetares välbefinnande* etc.

**Det är i projekten** i sig som mycket av utformningen av innovationsprocessen sker, liksom utveckling av nyckeltalen (förutom i företag A som varit mer tvingade att förhålla sig till rådande styrmekanismer). I samtalen med företagen framkommer att en av de utmaningar man brottas med till exempel är *graden av innovation* – att försöka särskilja de mer inkrementella från radikala innovationerna (från nya produkter och tjänster till processer och koncept). En annan är urval och validering: *hur mäta andelen av idéer som bedöms värda för kommersialisering*. På organisationsnivå mäter man förvisso nya produkter och varumärken, men det är inte nödvändigtvis kopplat till graden av innovation, eller själva urvalsprocessen.



Tabell 4: Exempel på nyckeltal som används inom handeln

ICKE-FINANSIELLA MÅTT	
PROJEKTNIVÅ	ORGANISATIONSNIVÅ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundinsiktsmätt (kundnöjdhet etc.)</li> <li>• Antal idéer för nya innovationer (produkter, processer, etc.)</li> <li>• Antal påbörjade, pågående och genomförda tvärfunktionella initiativ.</li> <li>• Tidsmätt (tid för idégenerering inom projektet, tid från idé till lansering, tidsmilstolpar som mäter marknadspenetrering och lönsamhet etc.)</li> <li>• Grad av innovation (nyhetsgrad för företaget eller dess marknad)</li> <li>• Produktkvalitet och pålitlighet (kundutvärdering, klagomålsfrekvens etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• För nya produkter: antal eller procentandel nya produkter eller kategorier inom ett visst segment</li> <li>• För nya varumärken och butiksformat: varumärkesundersökningar och mätning av butikers image</li> <li>• Mätningar relaterade till ledarskap (stöd från högsta ledningen, öppenhet för förändring)</li> <li>• Mätningar relaterade till kultur och kommunikation (kreativitet, entreprenöriell orientering, tolerans för misslyckanden, etc.)</li> <li>• Medarbetarundersökningar för välbefinnande och jobbtillfredsställelse</li> </ul>
FINANSIELLA MÅTT	
PROJEKTNIVÅ	ORGANISATIONSNIVÅ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektkostnad vs. budget</li> </ul>	

### 5.3 Vad drar vi för slutsatser?

**Hur kan man styra** och på vilket sätt kan man mäta den innovativa förmågan i detalj- och dagligvaruhandeln? Med ambitionen att gå bortom ständiga förbättringar så visar vår studie att det dels handlar om att forma en process (innovationsprocess) för att identifiera metodik, steg och ansvar, dels att hitta andra nyckeltal som främjar just processen och inte bara utfallet. För att kratta manegen för mer radikalt innovationsarbete behöver andra mål och mätetal formas och användas än de som redan finns inom ramen för den etablerade ekonomistyrningsmodellen.

Samtliga projektägare i de företag vi studerat har en uttalad önskan och ett mandat att bli mer innovativa, men upplever att de hålls tillbaka i sina uppdrag på grund av utmaningar relaterade till respektive företags existerande verksamhetsstyrning i stort. Lönsamhet på kort sikt står i vägen för innovation och mer långsiktiga konkurrensfördelar.

**Sammanfattningsvis** kan man säga att det är projekten som driver utvecklingen av såväl process som identifiering av nya nyckeltal. Det finns påfallande få nyckeltal på organisatorisk nivå vilket kan förklara den utmaning många av projektdeltagarna/medarbetarna upplever med att få gehör och mandat för prioriteringar, urval och överlämning

**”Lönsamhet på kort sikt står i vägen för innovation och mer långsiktiga konkurrensfördelar.”**

till den operativa delen av verksamheten. För att handeln ska kunna fortsätta utveckla sin innovativa förmåga – inte minst med hänsyn till handelns natur där nyckeltal i sig inte är främmande – så finns det anledning att se över dessa på strategisk och organisatorisk nivå. Även om samtliga innovationsprojekt är nära sammankopplande med strategiskt prioriterade områden så kan till exempel nyckeltal som *Innovationsportföljens balans* (antal strategiska områden att fokusera innovationsinsatser på) ge en ökad tydlighet över prioriteringar – för organisationen som helhet. Likaså *Andel projekt i den totala portföljen som genomgår ett definierat projektledningssystem med utstakade milstolpar* som inte minst ger en indikation på att det finns en systematik för att kapa framdrift i innovationsprocesserna. Inte heller finns finansiella nyckeltal representerade förutom i ett fall, som t.ex. *Mått på investeringsviljan* (andelen av företagets budget som går till forskning och innovationsprojekt etc.) – kanske den viktigaste parametern för ett handelsföretag med ambition att bli mer innovativt.

**Därutöver finns** det anledning att ta till sig andra indikatorer som: *Kunskaps- och kompetensutveckling samt innovationsinriktat lärande, Blandning och kvalitet av innovationskällor* – i syfte att skapa förutsättningar för innovation, dels i termer av kompetensutveckling, dels med hänsyn till förmågan att använda och samarbeta med externa individer och organisationer också utanför den direkta branschen, vilket samtliga faktiskt gör. Att på projektnivå prioritera och mäta hastighet och kvalitet på experimentering och hitta kriterier för att bedöma vilka idéer som är värda att kommersialiseras, och andelen av idéer som faktiskt är det, är andra viktiga steg och mått för att möjliggöra innovation. I det urvalet så måste även andra parametrar vägas in förutom de direkt ekonomiska. Att bedöma behovet på marknaden liksom den praktiska/tekniska genomförbarheten är lika viktigt.

**Till syvende** och sist handlar det lika mycket om vilja och mindset. Att försöka klämma in tilltänkta innovationsprojekt i existerande mallar, och sätta samma mått och krav som för traditionella utvecklingsprojekt är inte lösningen – svaret ligger snarare i en strävan efter att hitta andra sätt, finansiella och icke-finansiella mått på de faktorer som skapar förutsättningar för innovation.

I modellen nedan (Figur 10) har vi valt att föreslå några av de nyckeltal som vi menar skulle gynna handelns förmåga att skapa förutsättningar för aktivitet och resultat på organisations- och projektnivå där det framförallt råder avsaknad av de förstnämnda.



Figur 10: Förslag på nyckeltal för att skapa aktivitet och resultat på organisations- och projektnivå för mer radikal innovation

### 5.3.1 Praktiska tips

- Kom ihåg att nyckeltalen ska främja arbetet med innovationer lika mycket som utfallet. Och att det ska vara enkelt – förenkla så gott det går och fokusera på att främja processerna snarare än utfallet.
- Tillåt en iterativ process för att hitta fram till de nyckeltal som passar er organisation – både på projekt- och organisationsnivå.
- Fundera på hur er framväxande innovationsledning hänger ihop med de mest centrala nyckeltalen. I figur 10 har vi fört samman några av de mer centrala nyckeltalen som vi tror kan främja innovationsarbetet inom handeln.

## 6 Klimat och Kultur

Hur skapar man ett klimat och en företagskultur som främjar innovation? Generellt kan man säga att de kulturella faktorer som främjar kreativitet och innovation är nyfikenhet, motivation, tid och stöd för idéer och problemlösning, debatt, dynamik och inte minst risktagande i fråga om att fatta beslut och att våga göra fel.

Handelsorganisationer präglas i stort av en entreprenöriell anda, vilket är en styrka i mixen av att se nya möjligheter och snabbt få ut nya produkter och tjänster på marknaden, men det sätter också käppar i hjulet att det finns en djup tilltro till snabb handling, beslutfattande på magkänsla och kortsiktighet. Vad säger forskningen? Hur har deltagande företag gått tillväga? Och vad kan man dra för slutsatser?

### 6.1 Vad säger forskningen?

**Ständiga förbättringar**, eller inkrementell innovation, gynnas av ett klimat och en kultur som främjar en strävan att hela tiden förbättra. Det kräver i sin tur att det finns utrymme och stöd för idéutveckling och konstruktiva debatter, och även ett mått av risktagande för att utmana rådande effektivitetsmått. För att lägga grunden för ett företagsklimat där radikala innovationer kan gro är risktagandet och idéerna lika viktiga, men dessa behöver kompletteras med mer livfullhet, dynamik och frihet på arbetsplatsen – inte minst för att våga gå bortom det dagliga, operationella fokuset.

**Ett sätt att mäta** ett företags kultur utifrån de förtecken som främjar innovation är att studera det kreativa klimatet. När vi i vår studie undersökt handels kulturella förtecken har vi framför allt använt oss av den svenske arbetslivsforskaren Göran Ekvalls tidigare forskning om kreativt klimat. Genom att mäta organisationers kreativa klimat utifrån ett 50-tal självskattade påståenden har Ekvall utvecklat ett analysverktyg sammanfattade i tio faktorer som på olika sätt, och i olika utsträckning, påverkar den innovativa förmågan i en specifik organisation (se *Diagram 1*). Ekvall, och många med honom, har påvisat ett samband mellan organisatoriskt

klimat och innovativ förmåga, varför analysverktyget kan användas för att bedöma om en organisation är innovativ. Ekvall har i sin forskning landat i två referensprofiler som beskrivs med två grafer: en *innovativ* och en *stagnerande* som i sin tur utmärks av olika referensvärden för de tio faktorerna. En stagnerande organisation har begränsad tid för idéer eller debatt, riskminimerar och har en hel del konflikter. En innovativ organisation har ett klimat som präglas av utmaningar och motivation, frihet, dynamik, lekfullhet och risktagande.

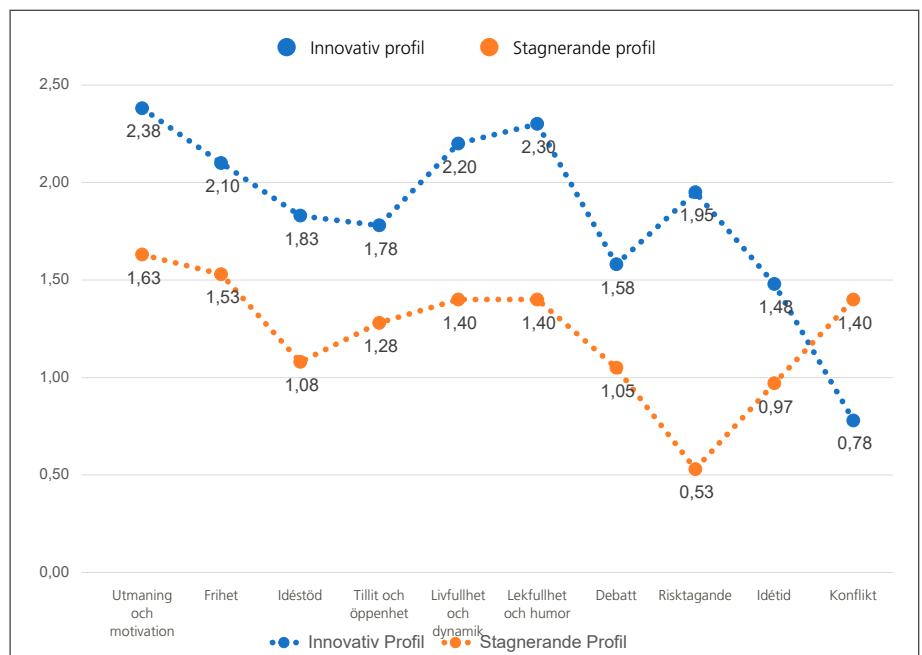


Diagram 1: Olika profiler för en innovativ respektive stagnerande organisation utifrån tio faktorer som mäter organisatoriskt klimat för innovation och kreativitet (Ekvall 1989; 1996)

**Genom att mäta** företagskulturer utifrån de tio faktorerna har det visat sig att inkrementell och radikal innovation gynnas av delvis olika kreativa klimat. Ekvalls forskning visar att ständiga förbättringar, inkrementell innovation, hänger specifikt samman med fyra faktorer i den innovativa profilen förutom ett generellt utmanande och motiverande klimat, nämligen: idéstöd, debatt, idétid och risktagande. Radikal innovation, däremot, hänger främst ihop med graden av frihet och livfullhet/dynamik, debatt och risktagande.

För att utveckla ett klimat som gynnar en utveckling av mer radikala innovationer krävs det alltså att företag vågar skapa förutsättningar och utrymme för frihet, dynamik och debatt genom verkligt utforskande och ifrågasättande, bortom den dagliga verksamheten. Samt tillåter ett större mått av risktagande både vad avser att fatta beslut och att våga göra fel.

Graden av risktagande är det som skiljer mest mellan en stagnerande organisation och en innovativ. Det är också den största utmaningen, då de flesta företag premierar motsatsen. Men risktagande är nödvändigt för att skapa nya tjänster, produkter, affärer och långsiktig konkurrenskraft. Det faktiska risktagandet handlar inte bara om pengar utan också om att våga pröva perspektiv, vilket kan vara nog så svårt.

**Det finns andra** sätt att mäta kulturen på, men i grunden handlar det om att hitta balansen mellan kreativitet och frihet i relation till behovet att fokusera på sista raden.

En central faktor i sammanhanget är såklart den strategiska paradigmen som styr företaget i stort (se Figur 2). I ett kostnadsfokuserat, volymbaserat företag är det inte konstigt att klimatet handlar om att minimera risk, främja effektivitet och kvalitet. För att främja radikal innovation krävs flexibilitet och tillåtelse att ta risker, testa, och växla tempo. Utmaningen ligger i att skapa förutsättningar för både/och.

**En annan central** faktor för ett innovativt klimat är en företagskultur inriktad mot kontinuerligt experimenterande och lärande. Innovativa företag är skickliga på att använda sig av intern kommunikation för strategiskt kunskapsbyggande, där lika mycket vikt läggs vid att lära sig av framgångar som mindre lyckade projekt, produkter och affärer. Genom att sprida kunskap på detta sätt uppstår det mångfald och korsbefruktning av idéer, vilket i sin tur fostrar uppkomsten av innovationer.

#### KREATIVT KLIMAT SOM GYNNAR INNOVATION:

##### Inkrementell innovation:

idéstöd, debatt, risktagande, och idétid.

##### Radikal innovation:

frihet, livfullhet & dynamik, debatt och risktagande.

## 6.2 Hur ser det ut i företagen?

**De dagligvaru-** och detaljhandelsföretag som vi har studerat är i grunden färgade av sin entreprenöriella, köp-, sälj- och serviceanda – ett på det stora hela tillåtande kreativt klimat, vilket innebär att handeln har goda förutsättningar att flytta fram sina positioner och utveckla ett mer strategiskt innovationsarbete. Samtidigt är det tydligt att företagsklimaten är färgade av en volym- och skalbase-rad affär som kräver mer av effektivitet och lågriskprojekt bland nya erbjudanden.

I tre av företagen (B, D och E) genomfördes en enkätundersökning baserat på Ekvalls modell i inledningen av våra studier, 2017. Målgruppen för enkäterna var de delar av organisationen, avdelningar eller projektgrupper, med ett relativt nyligen tilldelat ansvar för innovation. I ett fall (B), fick vi möjlighet att göra en bredare undersökning med ett urval från andra berörda delar av organisationen såsom ledningsgrupper eller samarbetande avdelningar. Medan B och D sedan länge är etablerade dagligvaruföretag är E ett

ungt e-handelsföretag, vilket tillför ytterligare perspektiv i resultatet.

Resultatet av enkäterna visade att samtliga organisationer ligger över kurvan för stagnerande, om än i olika grad – det vill säga kan antas vara eller ha goda förutsättningar för att främja innovation (se Diagram 2). Det företag som stack ut mest var det relativt unga helt e-handelsbaserade företaget (E) liksom den tillfälliga projektorganisationen – det första initiativet inom Företag B med uppdrag att arbeta med innovation och värdeskapande.

**I samtliga företag** där vi undersökt grupper som arbetar med innovation framkom att två av de faktorer som främjar radikal innovation (frihet och livfullhet och dynamik) överlag är högre än två av de centrala faktorerna för inkrementell innovation (idéstöd, idétid). Man kan säga att deras mandat gav dem möjlighet att ta höjd, men samtidigt var de påverkade av att det övergripande

klimatet inte stödde grundläggande faktorer som idéstöd. Det blev också tydligt när vi undersökte större tvärsnitt i två av företagen (B och E) där faktorerna för innovation är lägre överlag i den etablerade organisationen (B) och högre i det yngre relativt nystartade företaget (E). Risktagande, en förutsättning för såväl inkrementell som radikal innovation, är lågt i de etablerade företagen B och D.

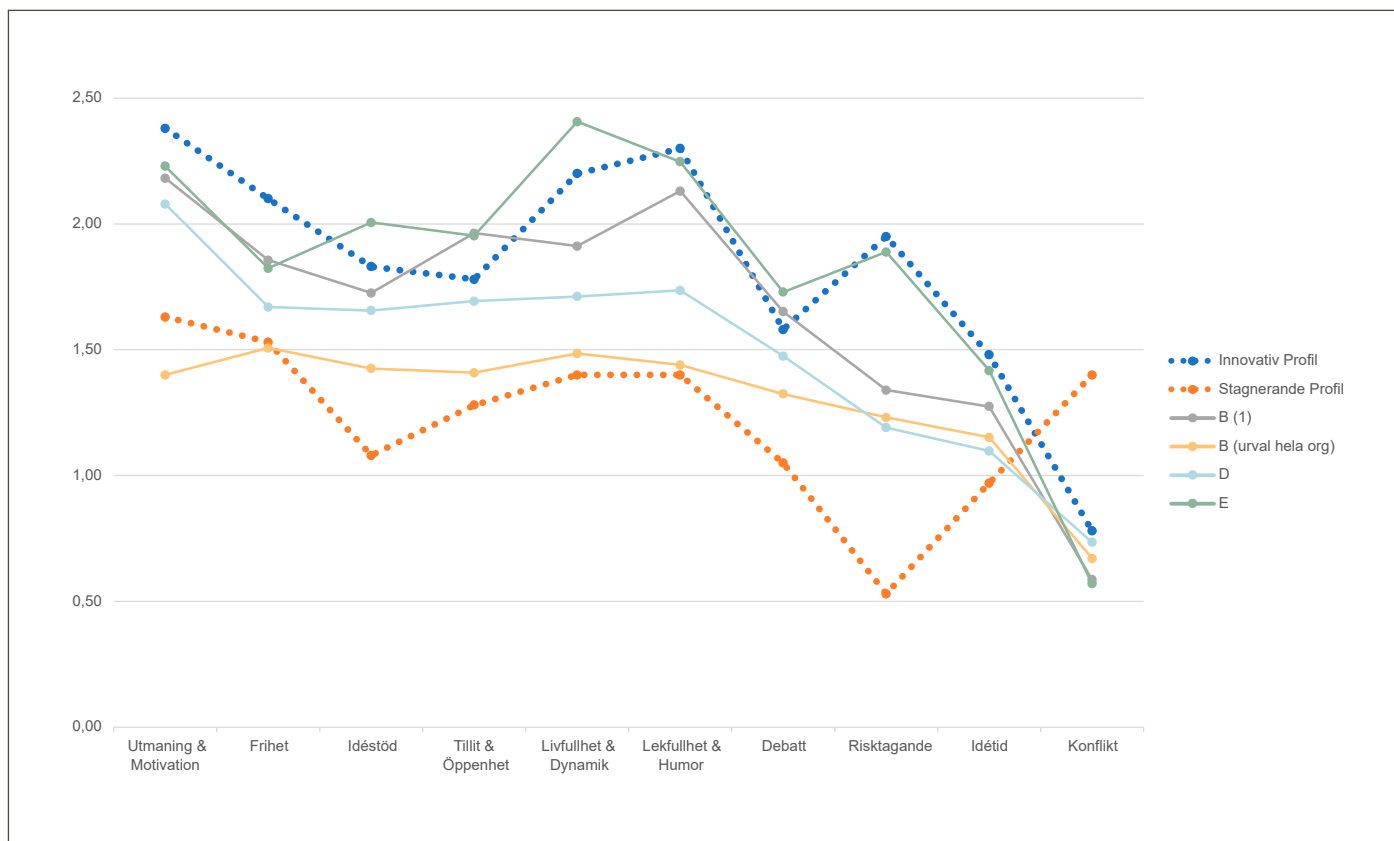
**Resultatet ger** en indikation på några av de utmaningar som också framkommer i våra intervjuer vilket visar på behovet av att hela organisationen (som i E) genomförs av, eller skapar förutsättningar för de kulturella förtecken som främjar innovation och minskar gapet mellan olika initiativ och organisationen i stort (som i B). En intressant aspekt av studien var att cheferna i de etablerade organisationerna inte ansåg sig ha lika mycket stöd för idéer som medarbetarna upplevde, i samma organisation. Med andra ord finns ett tydligt stöd och tillåtande klimat för medarbetare med uppdrag att arbeta med innovation men inte hela vägen åt andra hållet. Det visar på ett viktigt gap – så länge innovationsarbetet inte är strategiskt prioriterat på ledningsnivå främjar företagsklimatet inte en innovationsagenda fullt ut.

Alla tre företag visar dock, till skillnad från studier i andra branscher, på en hög grad av debatt och samtidigt en låg grad av konflikt, vilket bådär gott för innovation eftersom sakfrågor snarare än personfrågor verkar stå i fokus, även om dynamik och idétid behöver ges större utrymme.

**Under den andra** delen av våra studier (med företag A, B och C) har intervjuer och observationer stått i centrum vilket givit ytterligare möjlighet att undersöka det kreativa klimatet och dess betydelse för innovationsförmågan. Förutom att bekräfta resultatet av den tidigare enkätundersökningen har ett par faktorer framkommit som centrala: För det första upplever merparten att uppdraget i sig sätter tonen vad avser Utmaning/Motivation och en viss grad av Frihet. Livfullhet/dynamik, Idétid och Debatt formas inifrån teamet medan den stora utmaningen uppstår just i faktiskt Idéstöd och Risktagande från andra delar av organisationen och ledningen när det kommer till att stötta process och resultat. Företag C skiljer sig här i att ledningen själva varit djupt engagerade i att forma ett mer systematiskt och strategiskt system för innovationsledning.

**”Så länge innovationsarbetet inte är strategiskt prioriterat på ledningsnivå främjar företagsklimatet inte en innovationsagenda fullt ut.”**

Diagram 2: Det organisatoriska klimatet för innovation och kreativitet hos deltagande företag



## 6.3 Vad drar vi för slutsatser?

---

**De handelsföretag** vi studerat präglas på det stora hela av ett entreprenöriellt och kreativt klimat, men saknar risktagande och långsiktighet – i relation till mer radikal innovation. På samma sätt som man måste utmana nyckeltalen, är risktagande en central ingrediens för att skapa förutsättningar för innovation. Det innebär inte att man behöver släppa sargen helt, men kanske en bit av den. Radikala innovationer går inte att föra i bevis idag – det finns ingen evidens att luta sig mot. Handelsbranschens reaktion på COVID-19 pandemin har visat att snabba omställningar inte behöver underminera pågående innovationsprojekt. Det skvallrar om att radikal innovation kan bli en etablerad del av handelns verksamhet. För även om pandemin i sig *tvingade* fram nya tag, så finns det mycket att lära av hur man har agerat, sjösatt eller skyndat på projekt – utan att

faktiskt veta vad resultatet skulle bli. Att riska är kanske den viktigaste egenskapen för att möjliggöra framgång framöver. Tidigare forskning har visat att det är företag som tar sig an tvetydighet och tar beräknade risker, som lyckas med sitt innovationsarbete. Ett viktigt steg är att först bli medveten om vilken kultur man har idag och tillåta att nya kulturella förtecken får plats i syfte att berika och stärka den långsiktiga konkurrenskraften.

**Sammantaget** upplever samtliga deltagare i vår studie att det finns en balansgång mellan att försöka skapa förutsättningar för nya arbetssätt och resultatmått inom ramen för existerande verksamheter, vilket i sin tur ställer högre krav på en annan faktor: *tillit och öppenhet* och främjande av en lärande kultur.

### 6.3.1 Praktiska tips

---

- Ta reda på huruvida er företagskultur främjar inkrementell och/eller radikal innovation och hur fördelningen ser ut inom olika funktioner, avdelningar, medarbetare och chefer.
- Skapa insikt om de olika kulturella förtecken som krävs – och för vem – med målsättning att skapa förutsättningar för både/och.
- Uppmuntra kontinuerligt lärande inom organisationen: varje framgång och misstag är en lärdom som stärker företaget i längden. Har ni råd att inte ta vara på era erfarenheter?

## 7 Omvärldsförändringar som katalysator

**Hot och möjligheter** i omvärlden är krafter som företag antingen utmanas och går under av eller utvecklas och slår mynt av. Inte sällan leder stora omvärldsförändringar till att etablerade sanningar ifrågasätts och det man tidigare inte trodde var möjligt blir plötsligt en självklarhet.

COVID-19 pandemin har varit en sådan stark omvälvande kraft som förutom dess negativa konsekvenser för människors liv och hälsa, accelererat branschens transformation. Med pandemins spelregler för att skydda människors hälsa, och konsekvenser för tillgång och efterfrågan på varor och tjänster, har handelsföretag varit tvungna att anpassa sig som respons för att möta förändrade arbetsförhållanden och konsumenternas behov och förändrade inköpsbeteenden. Den strykande åtgången på toalettpapper i pandemins första skede fick butikshyllor att gapa tomma. Utlämningsställen och hemleveranser blev snabbt det nya svarta.

I motsats till vad som ofta händer när förutsättningar för etablerade företag förändras var det inget av företagen i studien som lade ner sina innovationsprojekt. Det har uppstått en hel del förseningar och anpassningar, men mest påfallande är hur pandemins utmaningar gett chefer och ledning bevis på att långsiktig förändring behövs för att överleva i dagens företagsklimat, vilket utökade deras mandat att driva på strategiskt innovationsarbete. Detta tyder på att mer radikal innovation kan bli en etablerad del av handelns verksamhet utan att underminera de kortsiktiga anpassningarna.

**Även om den** rådande pandemin har gjort att detalj- och dagligvaruhandelsföretagens visat mått på nya arbetssätt och implementering av lösningar som under normala omständigheter hade tagit betydligt längre tid, eller inte genomförts alls, så behöver de arbets- och förhållningssätt som prövades under pandemin bli en mer etablerad del av handelns verksamhet. Den kunskap och de erfarenheter som företag har tillskansat sig under pandemiåren

är en bra grund för att skapa förutsättningar för innovation – både i termer av höjd och bredd på perspektiven, till exempel i fråga om hållbarhet, men också i termer av organisationens förmåga att driva på utveckling av projekt, fatta beslut och genomföra.

### ”Vi har aldrig haft en så bra chef som Covid”

*Intervjuperson, Företag A*

**Några intressanta** effekter bland medverkande företag:

- Hastighet och prioriteringar i digitala utvecklingsprojekt för nya tjänster – projekt som enligt plan var långt ifrån att sjösättas kunde plötsligt genomföras omedelbart. Snabbare beslut och prioriterade åtgärder och en experimenterade ansats mot kund.
- Utveckling av interna projektlednings- och innovationsprocesser prioriterades och ledde till mer transparens och en gemensam ansats till projekt med ökat tvärfunktionellt samarbete som i sin tur tydliggjorde roller och ansvar.
- Ökad förståelse internt för förändring och innovation parallellt med ständiga förbättringar.
- Ökad tvärfunktionellt samarbete för att finna nya lösningar i stort, stärkta värderingar och genomförandekraft av nya initiativ.

#### TÄNK PÅ ATT

- Ta vara på de erfarenheter och lärdomar som gjorts under pandemin – strategiskt och operativt.
- Utgå från att utvecklingen på marknaden – i frågor om politik, ekonomi, teknik, hållbarhet, hälsa etc. kommer att vara fortsatt föränderlig.
- Fortsätta arbetet med att skapa förutsättningar för radikal innovation parallellt med ständiga förbättringar.

## 8 Från ord till handling

### Hur skapar man förutsättningar för mer radikal innovation inom handeln och hur får man till det i praktiken?

Tillsammans med ett antal etablerade aktörer inom svensk detalj- och dagligvaruhandel och etablerad forskning inom innovationsledning och strategi har vi fokuserat på följande: hur man kan *organisera* verksamheten, hur man kan *styra och mäta* framfarten och resultaten, och vilka *kulturella förtecken* som krävs.

**Att skapa förutsättningar** för radikal innovation kan låta avancerat men handlar framförallt om att säkerställa tillväxt och långsiktig konkurrenskraft. Det kan ibland upplevas som radikalt att utmana den verksamheten man har idag med nya idéer och lösningar som tillfredsställer andra behov, utmaningar och möjligheter och/eller andra kundgrupper än de som tillgodoses idag. Det låter sig inte alltid göras inom ramen för den strategi, den organisation, den verksamhetsstyrning och kultur som lagt grunden för det företaget är idag. Men när omvärlden förändras, teknologier utvecklas, kunders behov växlar och konkurrenter dyker upp från oförutsedda håll, då är det bra att ha skapat förutsättningar för nya produkter, tjänster, affärsmodeller som säkerställer företagets framtid – i samspel med den existerande verksamheten!

**En övergripande** slutsats för att skapa förutsättningar för långsiktig och mer strategisk innovation är en systematisk ansats till innovationsledning, något som detalj- och dagligvaruhandeln, av naturliga skäl, saknat. Det råder ingen brist inom handeln på de ingredienser som skapar förutsättningarna. Det som saknats, och till viss del fortfarande saknas, är helhetsgreppet. En strategisk ansats, styrning och organisering som skapar förutsättningar för mer radikal innovation parallellt med ständiga förbättringar.

**”En strategisk ansats, styrning och organisering som skapar förutsättningar för mer radikal innovation parallellt med ständiga förbättringar.”**

#### Det innebär:

- Ett tydligt ställningstagande och integration av innovation (och olika grader därav) i företagets vision och strategi.
- En strukturerad innovationsprocess – från omvärldsanalys till idégenerering, urval, prototypande och implementering med tydlig ledning. En särskild utmaning i det första steget handlar om att identifiera nya behov, eller ”problem”, som är värda att lösa. Att utmana och se bortom de makro- och mikrotrender som dominerar den egna branschen och/eller att fånga kunders implicita behov. Och, att fortsätta utveckla förmågan att välja ut, prioritera och validera nya idéer.
- En övergripande ledning, styrning och organisering som främjar innovationer – parallellt och samtidigt med den pågående verksamheten – och en vilja att bygga broar däremellan. Att skapa förutsättningar för uppdraget genom 1) strukturerad organisering och ledning, 2) relevanta (och icke-finansiella) nyckeltal som främjar innovationsprocessen lika mycket som resultatet och 3) att skapa förutsättningar för överlämnanden till den operativa verksamheten.
- Externa nätverk och samarbeten som bidrar med nya perspektiv, lärdomar och affärer.

**En enkel** fördelningsnyckel är 70/30 – där 70 procent omfattar den pågående verksamheten och 30, ständiga förbättringar och mer radikal innovation. Hur mycket som ska avsättas i tid, personal och budget på det sistnämnda är en fråga för varje företag att ta ställning till.



## 8.1 Organisera för mer radikal innovation

---

**Rent praktiskt** kan handeln välja att organisera arbetet med mer radikal innovation genom tidsbegränsade/temporära insatser med strukturellt/samtidiga och åtskilda innovationshubbar, eller kontextuellt genom att ålägga alla anställda att ägna tid åt innovation. Det förstnämnda kan lösa specifika uppgifter men leder sällan till något radikalt om det inte finns en tydlig ambitionsnivå och mottagarkompetens i organisationen. Det sista, att låta alla anställda ägna sig åt innovation kan låta som en god idé men kan bli kostsamt om det saknas ett tydligt syfte och en tydlig definition av innovation, liksom en process för att ta tillvara på medarbetares omvärldsspaningar eller idéer. Med hänsyn till handelns natur, och korta erfarenhet av att arbeta med mer radikal innovation tror vi att en **strukturellt separerad och samtidig organisering är att föredra**. Det kan vara i form av en "hubb", ett

"lab", en "avdelning som ligger direkt under ledningen för företaget eller ett affärsområde. Detta för att skapa de förutsättningar för att forma arbetssätt, styrning och kulturella förtecken som krävs – som inte nödvändigtvis rimmar med företaget i stort. Det kräver dock inte bara ett tydligt mandat från högsta ledningen utan också en ledning (governance) som skapar förutsättningar – broar – mellan den pågående verksamheten och innovationssatsningen. Det innebär rent praktiskt att det måste finnas tillräckligt många seniora personer som har förmågan att se till och prioritera både det kort- och långsiktiga, bejaka ett mått av risktagande och misslyckanden och framförallt välkomna nya sätt att göra, mäta och utveckla – inom ramen för den förslagsvis tydligt definierade, och i resurser avgränsade, satsning som görs.

## 8.2 Sätt mått på aktiviteter och beteenden

---

**Har man väl** bestämt sig för att skapa förutsättningar för mer radikal innovation – att hitta fram till helt nya tjänster, produkter eller rent av affärsmodeller – behöver man också hitta komplement och alternativ till den rådande verksamhetsstyrningen, med hjälp av andra mått och nyckeltal. För att få fram nya innovationer, produkter eller tjänster är det inte minst angeläget att identifiera vad som skapar förutsättningar för innovation, snarare än mått på önskat slutresultat på sista raden. Det låter sig bäst göras med **en kombination av icke-finansiella och finansiella nyckeltal** där tonvikten ligger på de förstnämnda – och på olika ansvarsnivåer (projekt- och organisatorisk nivå). Mot bakgrund av handels utmaningar och erfarenheter, jämte tidigare forskning är kombinationen av dessa finansiella och icke-finansiella nyckeltal på olika nivåer en viktig faktor för att skapa framdrift och genomförandekraft.

**På organisationsnivå** kan det då vara angeläget att mäta:

- Mått på investeringsviljan – dvs andel av företagets budget som går till innovationsprojekt (och särskilja de inkrementella i relation till radikala)
- Mätningar av kultur (kreativt klimat), kunskaps- och kompetensutveckling med fokus på innovationsinriktat lärande

- Mått på planering och övervakning av innovationsprocessen – exempelvis mål, mandat, resurser, leverabler, med mera
- Andel nya produkter, tjänster, koncept, etcetera jämte graden av innovation
- Mått på mixen av innovationskällor – interna och externa informations- och kunskapskällor, och samarbeten

**På projekt- och innovationsteamsnivå**, förutom mått som exempelvis antal idéer, framförallt mäta:

- Antal påbörjade, pågående och genomförda innovationsprojekt
- Antal idéer (och projekt) som bedöms värdiga kommersialisering. Här ligger ansvaret lika mycket hos innovationsteamet som den ledning eller råd som fäller det avgörande beslutet. Bedömningen bör inte göras på samma grundvalar som för traditionella, inkrementella innovationsprojekt
- Tidsmått i stort, och hastighet och kvalitet på experimentering
- Projektkostnad vs budget

Även på den här nivån kan det finnas anledning att mäta mixen av innovationskällor – interna och externa.

## 8.3 Främja olikheter

---

**De kulturella faktorer** som främjar ett kreativt klimat och innovation är: idétid, idéstöd, frihet, livfullhet och dynamik, debatt och risktagande. De fyra sista är särskilt viktiga för att främja radikal innovation, men bygger på att det i grunden finns tid och stöd för idéutveckling. Även om de svenska detalj- och dagligvaruhandelsföretag vi har studerat har ett klimat som är entreprenöriellt, utvecklande och kreativt så finns det mer att göra för att skapa förutsättningar för både inkrementell och radikal innovation. Och då handlar det inte om okontrollerad frihet och kreativitet utan om att skapa mångfald för olika klimat, och inte minst en acceptans för dess samexistens.

- Ta reda på (mät) om er företagskultur främjar inkrementell och/eller radikal innovation och hur fördelningen ser ut inom olika funktioner/avdelningar, medarbetare och chefer.
- Skapa insikt om de olika kulturella förtecken som krävs – och för vem – med målsättning att skapa förutsättningar för både/och.

## 9 Några avslutande ord

**Handelns syn på**, och arbete med, innovation har förändrats avsevärt under de år som vi har studerat några av de etablerade aktörerna inom svensk detalj- och dagligvaruhandel. Från något "som andra sysslar med" till något man arbetar aktivt med att skapa systematiska förutsättningar för. Den kvarvarande utmaningen ligger i att hitta en fördelaktig och konkurrenskraftig balans mellan ständiga förbättringar, hög effektivitet och korta ledtider med en högre grad av strategisk och operativ innovationsledning.

**Handelns etablerade** aktörer har i stort samma utmaningar som företag i andra branscher när det gäller att skapa förutsättningar för någonting nytt i relation till den existerande verksamheten med etablerade råmärken. Det som utmärker detalj- och dagligvaruhandelsföretag i relation till mer industriella och högteknologiska branscher, där R&D och innovation är en integrerad del, är att det inte tidigare funnits samma behov av *systematisk och strategisk innovationsledning* bortom ständiga förbättringar. I det pågående arbetet med att hitta nya former för innovation är det också tydligt att det förutom *en tydlig insikt och avsikt från den högsta ledningen*, finns tydliga fördelar med ett *strukturellt/samtidigt och avgränsat organiserande* vilket inte är lika självklart i andra branscher, liksom behovet av *icke-finansiella nyckeltal på organisations- och projektnivå* för att skapa framdrift. Samt göra plats för *kulturella förtecken* som främjar utvecklingen av mer radikal innovation.

**Med det sagt** är det viktigt att de opportunistiska och inkrementella förtecken som speglar handeln inte går förlorade genom en allt för formaliserad innovationsledning och styrning. Utifrån den etablerade modell för innovationsledning som vi har utgått ifrån finns det anledning att tydliggöra skillnaden mellan förutsättningarna och formerna för radikal innovation i relation till de ständigt pågående förbättringarna – och anpassa dessa i relation till den egna kontexten (se figur 11). För även om handelsföretag har många gemensamma nämnare så är företag olika – modeller tjänar bäst som ledstänger att hålla sig i och utgå ifrån för att forma ett eget förhållningssätt.

**Med hänsyn** till handelns position i värdekedjan – som intermediär mellan producent och konsument – finns det unika möjligheter att hitta former som sträcker sig bortom den nuvarande förmågan till en mer aktiv roll i utvecklingen av nya ekologier och affärsmodeller. Handelns roll som intermediär skapar förutsättningar för en position som framtidens innovationskuratorer. Hur det kommer att se ut får framtiden utvisa!



Figur 11: Innovationsledning för radikal och inkrementell innovation

## 10 Referenser/inspirationskällor

---

### INNOVATIONSLEDNING OCH STRATEGI:

- Anderson, N., Potoenik, K. and Zhou, J. (2014), "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework", *Journal of management*, Vol. 40 No. 5, pp. 1297-1333.
- Brown, T. (2008), "Design Thinking", *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 6, pp. 84-92.
- Brown, T. and Martin, R. (2015), "Design for Action", *Harvard Business Review*, Vol. 93 No. 9, pp. 55-64.
- Davila, T., Epstein, M. and Shelton, R. (2012), *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*, Wharton School Publishing.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
- Norrman, R. (2001). Reframing business – When the Map Changes the Landscape. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- OECD and Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, OECD Publishing.
- O'Reilly III, C.A. and Tushman, M.L. (2004), "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 4, pp. 74-81.
- O'Reilly III, C.A. and Tushman, M.L. (2013), "Organizational ambidexterity: Past, present, and future", *Academy of management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 324-338.
- Pisano, G.P. (2015), "You need an innovation strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 93 No. 6, pp. 44-54.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior performance*. New York: The Free Press.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2014), *Strategic innovation management*, John Wiley & Sons.

### STYRNING/MÄTNING AV INNOVATION:

- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006), "Innovation management measurement: A review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 1, pp. 21-47.
- Dzallas, M. and Blind, K. (2019), "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis", *Technovation*, Vol. 80 pp. 3-29.
- Richtnér, A., Brattström, A., Frishammar, J., Björk, J. and Magnusson, M. (2017), "Creating better innovation measurement practices", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 59 No. 1, p. 45.

**KULTUR:**

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *academy of management journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-1184.
- Ekvall, G. (1996), "Organizational climate for creativity and innovation", *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 5 No. 1, pp. 105-123.
- Olsson, A., Paredes, K.M., Johansson, U., Olander Roese, M. and Ritzén, S. (2019), "Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 29 No. 3, pp. 243-261.

**ORGANISATION:**

- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *academy of management journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 555-590.
- Dougherty, D. (2006), "Organizing for Innovation in the 21st Century", in Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B. and Nord, W.R. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 598-617.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *academy of management journal*, Vol. 47 No. 2, pp. 209-226.
- Jansen, J.J., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2009), "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 797-811.

**INNOVATION I HANDELN:**

- Gauri, D.K., Jindal, R.P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J.R., Fogarty, J., Carr, S. and Howerton, E. (2021), "Evolution of retail formats: Past, present, and future", *Journal of Retailing*, Vol. 97 No. 1, pp. 42-61.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L. and Nordfält, J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 93 No. 1, pp. 1-6.
- Hristov, L. (2007), "Innovating as a Retailer: Executive perspectives", *European Retail Digest*, Vol. 2007 No. 55, pp. 7-16.
- Hristov, L. and Reynolds, J. (2015), "Perceptions and practices of innovation in retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 126-147.
- Olander Roese, M. and Ritzén, S. (2018), "Innovation i handeln", *MGMT Management of Innovation & Technology*, Vol. 3 pp. 3-4.
- Olsson, A., Elg, U., Hultman, J., Johansson, U., Paredes, K.M., Rehn Crona, C., Svingstedt, A. and Welinder, A. (2019), "Innovation i handeln", in *Handelsrådets rapportserie*, Handelsrådet, Stockholm.
- Olsson, A. and Johansson, U. (2016), "Innovation in Retail systems—How is it done and by whom?", paper presented at the Nordic Retail and Wholesale Conference 2016, Aarhus, Denmark.
- Paredes, K.M. (2018), "Exploring retail innovation management: perceptions and practices in Swedish retail organizations", in *Faculty of Engineering, Division of Innovation Engineering*, Lund University, Lund, Sweden.
- Paredes, K.M. (2022), "Building innovation capability in retail: Towards a systematic and sustained approach to innovation in large retail organizations", in *Faculty of Engineering, Division of Innovation Engineering*, Lund University, Lund, Sweden.
- Sundström, M. and Reynolds, J. (2014), "Final Report from the Expert Group on Retail Sector Innovation", in *European Commission*, Brussels.

## RAPPORTFÖRFATTARE



**Malin Olander-Roese**

TeknD och Forskare i innovationsteknik,  
LTH vid Lunds universitet



**Karla Marie Paredes**

TeknD i innovationsteknik,  
LTH vid Lunds universitet

*Forskningsprojekten inom Innovation i handeln har finansierats av Vinnova och Centrum för Handelsforskning mellan 2016 och 2021.*

*Forskare inom området som deltagit i forskningsprojektet och bidragit till rapporten inkluderar även Annika Olsson, professor vid LTH, Lunds universitet, Ulf Johansson, professor vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, Sofia Ritzén, professor vid KTH, samt William Hagströmer, projektassistent vid LTH, Lunds universitet.*

## KONTAKT

Om du har frågor eller vill komma i kontakt med författarna till rapporten, mejla [info@design.lth.se](mailto:info@design.lth.se)

---

## ISBN

978-91-8039-502-1 (tryckt rapport)  
978-91-8039-503-8 (digital version)

## BILDREFERENSER

Omslag: Jorge F. Salas, Unsplash  
Sida 4: Gabrielle Ribeiro, Unsplash

## GRAFISK FORM

Johanna Rydeman, LTH



**LUNDS**  
UNIVERSITET

[www.design.lth.se](http://www.design.lth.se)

**LUNDS UNIVERSITET**

Box 117

221 00 Lund

Tel 046-222 00 00

[www.lu.se](http://www.lu.se)