

EN ARTIKEL UR:

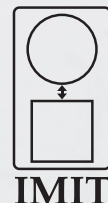
MANAGEMENT

Nr 4 December 2015

of Innovation and Technology

REGELVERK OCH INNOVATION:

av Åke Freij



Regelverk och innovation:

– omfamna istället för att förtränga eller undvika!

Regelverk spelar en avgörande roll för att forma den omgivning företag bedriver sin verksamhet i. Förändringar av regelverk borde alltså vara av stort intresse för innovationsarbete. Ofta uppfattas dock regelverk som negativa för verksamheten och inte alls som möjliggörare av innovation, och därför implementeras de inte optimalt. Som synes i aktuella exempel i bilindustrin och finansbranschen förekommer försök att förtränga eller undvika nya regler snarare än att omfamna dem.

av Åke Freij

I den här artikeln presenterar jag fem steg för hur företag kan skapa förutsättningar för innovation vid regelverksförändringar. De företag som väljer ett mer proaktivt och flexibelt arbetssätt visavi regelverk kan uppnå stora fördelar relativt konkurrenterna. Artikeln baseras på studier av 20 regelverksförändringar i finansbranschen.

Regelverk är betydelsefulla för innovation

Ny teknik är en välkänd anledning till innovation. Till exempel hur Internet möjliggjort nya tjänster. En annan är nya kundkrav där medvetna konsumenter efterfrågar ekologiska varor. Eller egen utveckling i form av nya produkter och varianter.

En källa som sällan fokuseras i samband med innovation är nya regelverk. Genomgripande förändringar från nya regelverk ger nya förutsättningar för aktörerna på en marknad. Exempel på stora förändringar med bas i nya regleringar är de nya direktiven från EU gällande värdepappershandel och kraven på lägre utsläpp från bilar i Kalifornien. Regelverk är en kraft som skapar förutsättningar för nya produkter, tjänster, teknologier och affärsmodeller. Kraften i regelverk kan ge nya vinnare och förlorare och helt förändra en bransch. De företag som omfamnar nya regelverk på samma sätt som ett starkt krav från kunden eller marknaden kan vinna stora fördelar från den innovation som skapas. Trots de möjligheter som finns för innovation ser företag allt för sällan dessa förändringar som en möjlighet till innovation.

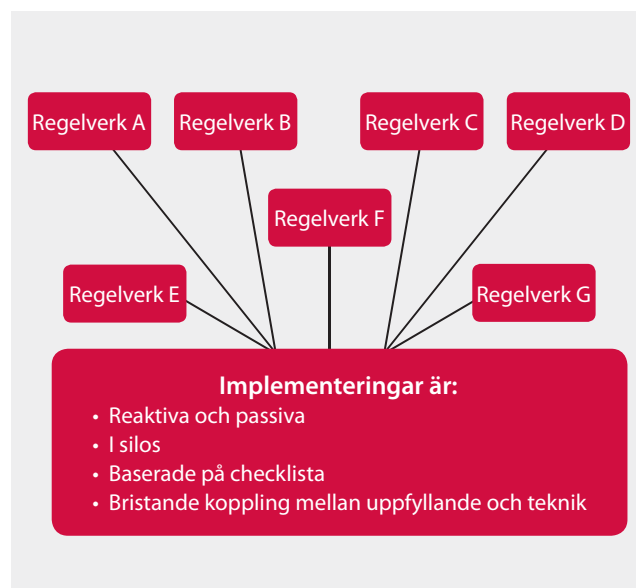
Företag är negativa till nya regler

Förändringar i regelverk anses ofta av näringslivet som en förändring till det sämre. I nutid förekommer beskrivningar såsom "miss-handel av tillsynsmyndigheterna" och "brister i regeringens nya regler". Företrädare för en bransch ser gärna att nya regler utreds mer för att skjuta implementeringen på framtiden. Ett exempel på detta är debatten runt de nya reglerna inom försäkring som lanserades av EU 2009 och nu ska implementeras efter att ha förskjutits under många år. Redan i en artikel 1968 ger Theodore Levitt

exempel på hur företag ansåg att nya regler mot exempelvis barnarbete och gift i livsmedel inte var bra för affärsverksamheten¹. Vi ser också exempel idag på hur företag försöker undkomma nya regler. De välkända processerna i bilbranschen för att hantera (använda kreativa lösningar för att undvika) utsläppsregler är ett annat aktuellt exempel. När synsätten präglas av den här karaktären ses inte regelverk som en källa till innovation. Då hanteras inte heller regelverk på ett optimalt sätt vid implementering.

Företag implementerar inte nya regelverk optimalt

Från mina studier av hur företag tar sig an nya regelverk målas en samstämmig bild upp. För det första finns det ett element av stelhet, passivitet och reaktivitet i införandet. Det kan ju finnas en chans att regelverket skjuts på framtiden, urvattnas eller inte alls blir av. Debatter uppstår då där företagen hävdar att myndigheterna inte har förklarat tillräckligt och att det behövs mer tydlighet. När regelverken sedan skall implementeras skapas ett andra problem i form av flera separata projekt som tar sig an samma regelverk. Problemet är att projekten uppstår i olika silos i företagen. Ett tredje mönster är att regelverk gärna hanteras med ett angreppssätt liknande en checklista. Företaget vill veta exakt vad som skall göras för att uppfylla regleringen, och gör sedan exakt detta. En fjärde utmaning för företag är att de funktioner i företaget som ansvarar för att uppfylla och implementera regelverken inte är vana att anskaffa tekniska lösningar som bygger en plattform för framtida innovation.

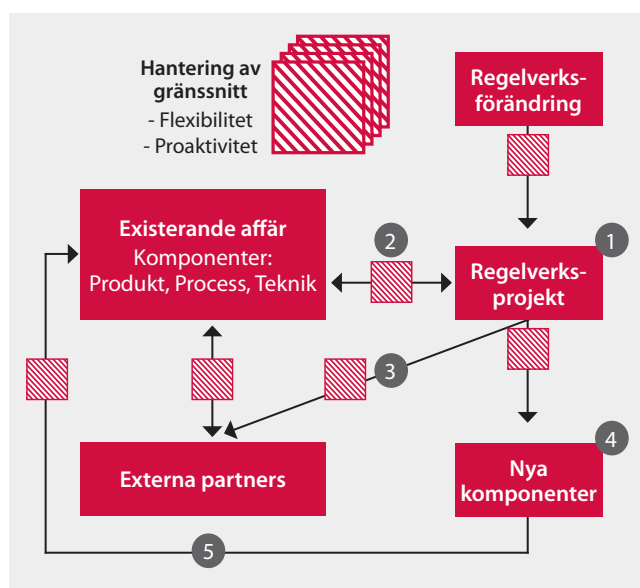


Situation är inte upplagd för att skapa ny innovation. Snarare förstärks bilden hos företagen av att regelverk är tvingande, onödiga och inte skapar något innovationsvärde. Så hur kan då företag agera för att göra regelverk till en central innovationskälla som vid ny teknik och nya kundkrav?

Fem steg för att skapa förutsättningar för innovation vid regelverksförändring

Nulägesbeskrivningen ovan baseras på en studie av 20 regelverk och flera exempel på hur de implementeras i företag. Studierna är gjorda i den bransch som är föremål för mest nya regelverk; finansbranschen.

För att förstå hur företag bättre kan skapa fördelar och värde när regelverk förändras identifierade och studerade jag en stor regelverksförändring där två företag lyckades bättre än de andra i branschen. Jag kompletterade studien (som täcker en tidsperiod över 15 år) med att analysera ytterligare 19 fall av regelverksförändringar. Resultaten från studierna betraktade jag med hjälp av tidigare forskning om innovation med koppling till regleringar. Analysen leder till fem konkreta steg de företag bör genomföra som vill uppnå innovationsvärde ur förändringar av regelverk.



Det första steget när ett regelverk ska införas är att organisera införandet som ett separat projekt med målet att skapa innovation. Resurserna inom projektet kan då tänka mer fritt på hur regelverket ställer krav på företagets verksamhet och affärsmodell. Resurserna kan sitta i egna lokaler, använda egen metod eller skaffa egen utrustning. Utgångspunkten är ett värdeskapande innovationsprojekt och inte ett initiativ som ska styras i detalj och hanteras med minimala resurser för att uppfylla en checklista.

I ett andra steg är det viktigt att skapa en koppling mellan regelverksprojektet och den existerande verksamheten. Kopplingar kan gälla finansiering av projektet, strategiska frågor, ledning och styrning samt överföring av teknisk kompetens. Existerande kompetens i företaget utnyttjas då i projektet och existerande verksamhet kan få nya idéer från regelverksprojektet.

Det tredje steget blir att hitta externa partners för leverans av komponenter inom produkter, processer och teknologi för de nya kraven från regelverket. Med hjälp av externa resurser får projektet möjlighet att hitta samarbetsformer och annorlunda sätt att skapa produkter och tjänster. Nya källor till leverans av komponenter kan sedan integreras med den existerande verksamheten för att skapa ytterligare erbjudanden.

Som följd av kraven från regelverket kommer projektet i ett fjärde steg att skapa nya komponenter. Radikalt nya produkter eller en ersättning för delar inom existerande produktstrukturer kan då uppstå. Nya processer kommer att definieras och tekniska

komponenter identifieras och implementeras.

Ett femte steg för att skapa innovationsvärde från regelverksprojektet är att integrera de nya komponenterna med existerande produkter och processer. Insikt skapas på detta sätt i företagets "vanliga" verksamhet. Kraven från de nya regelverken kan likställas med krav från kunderna. Här uppstår ytterligare möjligheter till att förstå och utveckla de interna och externa gränssnitten.

En central förmåga: hantera gränssnitt

Att genomföra de fem stegen har visat sig skapa värde för företag relativt andra i en bransch som förändras på grund av nya regelverk. I alla de fem stegen framkommer behovet av en nyetablerad funktion i företaget, som ska ansvara för att hantera gränssnitt. I samtliga fem steg skapas ett eller flera gränssnitt som är av lika stor vikt som komponenterna som ska sammankopplas. För att skapa och använda en sådan förmåga krävs både flexibilitet och proaktivitet.

Egenskaper flexibilitet behövs för att gränssnitten kommer att förändras genom både enskilda regelverksförändringar och inom ett regelverksprojekt. Processen när regelverk förändras gör att det kan skapas nya gränssnitt, existerande gränssnitt kan behöva luckras upp och processer kan gå från integrerad via disintegrerad till återintegrerad. Ett problem med regelverk är att företag skjuter på dessa eller undviker dem; de är reaktiva. En motsatt egenskap för gränssnittshantering är proaktivitet. Titta framåt och skissa på hur regelverket kommer att påverka. Då skapas innovationsmöjligheter och regelverksförändringar blir en källa till värdeskapande.

De fem stegen ger företag en möjlighet att se regelverksförändringar som en källa till innovation och inte som misshandel av myndigheterna. Genom att bli bättre på att hantera gränssnitt förändras organisationens synsätt från stelt, undvikande och reaktivt till flexibelt, omfattande och proaktivt. Högre innovationsvärde för företaget, dess kunder och samhället blir resultatet. I slutändan kommer ju faktiskt nya regler från kunderna. ●

1 Theorore Levitt, "Why business always loses", Harvard Business Review, Mars-April, 1968

Åke Freij

Doktorand, Handelshögskolan Stockholm /
Bransch- och lösnings-specialist, IBM

Kontakt: 076-704 70 81
Mail: ake.freij@hhs.se /
ake.freij@se.ibm.com



Åke forskar om innovationsdynamik i branscher och företag med speciellt fokus på hur dessa påverkas av förändringar i teknologi och regelverk. Han studerar också utmaningar med att balansera produktion och presentation av akademisk och praktisk kunskap.

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliässon, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Per Svensson, *Chalmers*
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Annika Olsson, *Dean, LTH*
Björn Härman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig Forskning & innovation*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*
Jan Malm, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, doktor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwestedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, docent*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*

Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *Bi/LiU, professor*
Fredrik Tell, *UU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *Chalmers, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*

För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomsättning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

