**Det som inte mäts får inte resurser**

**Egentligen är en idé värdelös! Ja, så börjar Dariush Ghatan, grundare av Innovations- och kommersialiseringsbolaget Googol samtalet med oss. Vad menar han då?**

– Jo, förklarar han vidare: En idé i sig gör sällan stor nytta för ett företag. Det måste till en rad ytterligare faktorer för att riktigt värde skall skapas. Först och främst måste idén vara formulerad kring ett problemområde, det vill säga ett reellt kundbehov måste föreligga. Sedan skall en process till, i vilken behovet och lösningen kan mötas i ett erbjudande, som paketeras baserat på vald affärsmodell. Affärsmodellen kan skapa ofantligt mycket värde om den anpassas och utvecklas rätt, så med många av de andra faktorerna också. Så; en idé kräver massor för att befästa sitt kommersiella värde och bli genomförd.  
Googol talar utifrån erfarenhet av innovationsarbetet i flera olika företag. – Gång på gång stöter vi på innovationschefer, produktutvecklare, marknadsfolk och forskningsenheter som inte får tillräckliga resurser för sitt innovationsarbete. Resurser är nu inte bara i form av monetärt stöd, utan i form av uppmärksamhet av ledningen, bidragande kompetens, strategisk information och så vidare” fortsätter Dariush.

Dariush Ghatan

Vi ställer Dariush frågan hur man då egentligen kan hitta lösningar på dessa problem och hinder för Innovation. – Det finns många grepp som behöver tas, ett av de viktigaste visar sig, inte helt förvånande, vara att mäta och kommunicera sina resultat, får vi till svar.

**Det som inte mäts, får inte resurs**

Baserat på Googols erfarenheter satte Jan Sandqvist, partner på Googol, igång med en studie av Metrics on Innovation (metrics är det engelska uttrycket för mätetal). Resultatet av studien lades fram för det nätverk av innovationschefer som Googol initierat och driver.  
  
– Vi fann att en av de viktigaste frågorna att besvara var ”Vad skall mätas?”, berättar Jan. Det var också tydligt att alla rekommendationer vi stötte på i marknaden saknade något och vi gav oss på uppgiften att ta reda på vad. Vi fann att själva kommunicerandet av resultaten var förbigånget i rekommendationerna.  
  
Inom det Innovationsnätverk som Googol driver, startade nu ett projekt kallat Metrics. Målsättningen var att reda ut hur man kan mäta resultat av innovation, hur det skall kommuniceras, hur man styr innovationsarbetet med hjälp av sina metrics och slutligen att ta fram ett verktyg som stödjer detta arbete.

Jan Sandqvist

– Det visar sig vara svårt att benchmarka innovation, för få företag använder samma metrics, om några alls, därför behövs en uppsättning standardmätetal, förklarar Jan Sandqvist. Sedan behövs också särskilda mätetal för det specifika företaget. Man måste också fundera på hur mätetalen förhåller sig till varandra, såsom personalens engagemang eller EBITDA, för att kunna fatta rätt beslut baserat på data. Detta uttrycks också i en artikel riktad till CFO’s, av Scott Leibs, vilket visar att resultaten berör många, fortsätter Sandqvist.  
  
– Man behöver mäta innovation i tre faser, det vi kallar input, throughput och output på olika sätt, fortsätter Dariush Ghatan. Output som då får representera de resultat som skapas, kan sedan sättas i relation till det övriga, men inte enskilt i termer av bara direkt ROI. Innovation leder till många strategiska och mjuka resultat, dessa är också mycket viktiga att beakta. Vi delar sedan upp mätetalen på olika nivåer: uppgift, organisation, finans och marknad. För att slutligen välja bland olika kategorier av passande mätetal. Dessa kan vara effektivitets- eller kvantitetsmått.

Sandqvist och Ghatan ler lite igenkännande när vi säger att det verkar komplicerat.  
  
– Ja, det är det som är hela nyckeln till frågeställningen. Kan man hitta ett enkelt sätt att mäta rätt saker på rätt sätt och sedan kommunicera rätt saker till rätt personer (!) ja, då kan man skapa eller få resurserna som behövs. Mäter man inte innovationsarbetet, blir det svårt att skapa resurser, säger Ghatan.

Sandqvist förklarar att nätverket lagt en hel del resurser på att ta fram ett verktyg för hur man skall välja rätt metrics. Detta fungerar idag väldigt väl, och kräver förhållandevis till sitt värde, liten insats att arbeta med.

– Vi har också skrivit en handbok, The Book of Metrics, som förklarar baserna av det så viktiga arbetet med mätetal, säger Jan Sandqvist. Meningen är att en innovationschef skall kunna läsa denna handbok och därefter kunna sätta igång arbetet med att välja och implementera mätetalsarbetet i organisationen. Handboken är verkligen gjord för att förenkla för den som har detta som sin uppgift.

– Förmodligen är det så, att de flesta skulle bli positivt överraskade av de resultat som ett strukturerat innovationsarbete skapar, i förhållande till de insatser som krävs. Innovations-, produktutvecklings- och forskningsteamen skulle nog få mer resurser om det relativa resultaten blev synliggjorda. Vi publicerar snart en undersökning som också visar på detta, avslutar Dariush Ghatan samtalet.

/Hanna Johansson, Oxyma Innovation

*Googol är ett Innovations och Internal Corporate Venturing företag. De arbetar som rådgivare i frågor kring innovations- och affärsutvecklingsfrågor, samt deltar i den faktiska kommersialiseringsprocessen. På Googol är man specialiserade på att identifiera slumrande tillgångar som kan skapa kommersiell framgång och tillväxt.*

*Under februari/mars lanserar nätverket Innovation Pioneers boken The Book of Metrics, som kan beställas genom av Googol, vilka också driver nätverket. Innovation Pioneers kommer i september att arrangera två dagar av workshops, för personer som vill få ut mer av sin organisations innovationsarbete.*

*Läs gärna mer på* [*www.googol.se*](http://www.googol.se)

*Kontakt:  
Dariush Ghatan på dariush.ghatan@googol.se   
Jan Sandqvist på jan.sandqvist@googol.se*