



VINNOVA FORUM
VFI 2007:02

TILLVÄXTGENVÄGEN

– affärsinnovation i svenska tjänsteföretag



CARL ELFGREN, PÄR ISAKSSON & PER TORELL

INNOVATIONSPOLITIK I FOKUS

Titel: Tillväxtgenvägen – affärsinnovation i svenska tjänsteföretag
Författare : Carl Elfgrén, Pär Isaksson & Per Torell
Serie: VINNOVA Forum – Innovationspolitik i Fokus – VFI 2007-02
ISBN: 978-91-85084-95-1
ISSN: 1651-3541
Utgiven: September 2007
Utgivare: VINNOVA – Verket för Innovationssystem

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

I skriftserien VINNOVA Forum publiceras arbeten från fristående författare i frågor som berör verkets uppgifter. Innovationspolitiken, som är ett centralt område för VINNOVA, har en egen delserie benämnd "Innovationspolitik i Fokus". Här publiceras debattinlägg kring innovationspolitikens utformning.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden. VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa eller ladda ner via www.vinnova.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.vinnova.se

Tillväxtgenvägen

– affärsinnovation i svenska tjänsteföretag

En förstudie av nydanande affärslogik inom svenska tjänsteföretag

Carl Elfgren, Pär Isaksson & Per Torell

Förord

VINNOVAs uppgift är att främja hållbar tillväxt genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem.

I debatten om ekonomisk tillväxt har snabbväxande små och medelstora företag som baserar sin verksamhet på affärs- och tjänsteinnovationer allt mer kommit i fokus. Emellertid är kunskapen om den affärslogik som ligger bakom deras verksamhet begränsad. För att öka vår kunskap om hur sådana företag växer fram och hur affärslogiken i dem fungerar har denna rapport tagits fram på VINNOVAs uppdrag av Carl Elfgrén, Revenue Consulting, Pär Isaksson, Affärsvärlden, och Per Torell, Cogita Development.

De slutsatser beträffande affärsinnovation inom tjänsteföretag som redovisas i rapporten är helt och hållet författarnas egna. VINNOVA har således inte tagit ställning i de frågor som behandlas.

Det är VINNOVAs förhoppning att innehållet i rapporten ska inspirera till diskussion och bidra till att ge beslutsfattare en ökad insikt i faktorer och sammanhang som är viktiga för affärs- och tjänsteinnovationer.

VINNOVA i september 2007

Göran Marklund

Avdelningschef

Avdelningen för Strategiutveckling

Innehåll

Sammanfattning	7
1. Författarnas förord	10
2. Vilka är de nya vinnarföretagen?	12
3. Okända, fattiga och expansiva – en studie av åtta svenska tjänsteföretag	17
3.1 Hemfrid – logistikspecialist för hemmatjänster	18
3.2 SDI Media – översättningar för världen	21
3.3 Österströms – från rederi till logistikpartner	23
3.4 Tailor Store – bli din egen skräddare	25
3.5 Telge Energi – att göra kundtjänsten till kärnaffär	27
3.6 IBX – inköp åt andra	31
3.7 Paradox Interactive – dataspelsbolaget som blev en marknadsplats	34
3.8 Campuz Mobile – innovativ telefoni till studenter	37
4. Slutsatser	40
4.1 Man måste överskrida gamla gränser för att skapa nytt värde	40
4.2 Fallstudierna exemplifierar gränsöverskridandet	46
4.3 Slutsatser och vidare frågeställningar	47
5. Litteratur	50
VINNOVAs publikationer	52

Sammanfattning

Debatten om hur Sverige ska skapa tillväxt och sysselsättning fokuserar till stor del på villkoren för de små och medelstora företagen. Vi behöver få fram fler entreprenörer och fler tillväxtföretag. Men hur ska nya, innovativa och kanske till och med världsledande företag kunna växa fram? Vår uppfattning är att debatten förs på ett rätt endimensionellt sätt. Det handlar mycket om stöd till forskning och om hur entreprenörer ska klara att skaffa riskkapital och realisera tekniska innovationer. Ett sådant synsätt är knappast optimalt för den nya tidens företag. Många av dagens snabbväxande bolag kännetecknas inte av högteknologi. De är mer beroende av affärsinnovationer – alltså nya metoder för marknadsföring, distribution, service och finansiering – än av tekniska innovationer.

Bland de bolag som vuxit tack vare nydanande tjänsteinnovationer kan nämnas Ikea, Metro, Ryanair, Google och EF Education. De företagen är välkända. Men det är svårt för externa bedömare att analysera den här sortens företag på ett sådant sätt att man får en djupare förståelse för den affärslogik som ligger bakom. Och saknas den förståelsen får entreprenörer och andra otillräcklig vägledning för hur nya företag kan nå framgång. Denna förstudie är ett försök att fylla detta tomrum.

Förståelsen för företag och branscher präglas än i dag i mycket stor utsträckning av tankar som formulerades under industrialismen. Analysen utgår fortfarande från en värdekedja, där ett antal aktörer i sekvens ”adderar värde”. Dock var det länge sedan som verkligheten lät sig beskrivas i så enkla termer. Redan i början av 1980-talet, när Michael Porter publicerade sina teorier om värdekedjan, hade avregleringar, begynnande globalisering och teknologisk utveckling börjat förändra spelplanen. Sedan dess har förändringstakten, komplexiteten och konkurrensen exploderat. Utvecklingen har gjort mycket av den traditionella litteraturen om strategi och värdeskapande otidsenlig.

Den nya verkligheten har kanske bäst beskrivits av en svensk, Richard Normann (1943–2003) professor i företagsekonomi och författare till flera banbrytande böcker om företagsledning och tjänsteekonomi. Hans tes är att nydanande företag organiserar andra aktörer som dirigenter leder orkestrar. De ritar om branschgränser, ifrågasätter traditionella roller och definierar om själva värdet. Kundens roll är inte längre ”slutstation” för värdekedjan. Tvärtom ingår hon som en av aktörerna i det värdeskapande nätverket, som benämns värdestjärna.

För att belysa hur sådana bolag kan växa fram har vi skärskådat åtta företag i ett flertal olika branscher. Ett par av dem är globalt verksamma, andra är i huvudsak svenska

verksamheter. Några säljer uteslutande till andra företag, medan andra är B2C (business to consumer). De har ett par gemensamma nämnare:

- Bolagen i fråga drivs framåt av ineffektivitet i den bransch där de är verksamma. Detta lämnar utrymme för nytänkare.
- De stimuleras av affärsverksamhetens gränslöshet. Att ha kunder, leverantörer och samarbetspartners i andra länder är ofta en självklarhet.
- Företagen samverkar också på nya sätt med sina kunder, leverantörer och andra aktörer.

Genom ett annorlunda sätt att möta kundbehov förmår alltså företagen skapa nya värden. Följande åtta företag uppfyller kriterierna och är bra typexempel: Hemfrid, SDI Media, Österströms Rederi, Tailor Store, Telge Energi, IBX, Paradox Entertainment och Campuz Mobile.

Bolagens arbetsmetodik innebär flera slags gränsöverskridanden. Vi uttrycker dem på följande sätt:

1. Tilltagande globalisering – från lokal produktion och försörjning till global sådan
2. Ökande tjänsteinnehåll – från produktions- och produktfokus till tjänster som svarar mot kundbehov
3. Ny affärslogik – från tydlig roll i etablerad värdekedja till att utgöra nav i en värdestjärna

För att skapa lönsam och uthållig tillväxt utifrån dessa faktorer har de företag vi studerat använt vitt skilda strategier. Men det finns ett par gemensamma nämnare. Våra exempel företag skiljer ut sig från många andra genom några gemensamma särdrag:

- De är ofta överlägsna i att se och kreativt tolka befintliga och framtida kundbehov – behov som andra kan uppfatta som oglamorösa eller marginella. Samtidigt kan de konkretisera värdet av sina tjänster så att det blir tydligt för kunden.
- De är inte begränsade av traditionella roller, branschgränser eller definitioner av hur företag ska utformas och verka. Detta gör det ofta svårt att få extern finansiering eftersom affärsidéerna är svårbedömda. De leder till ...
- De har lätta balansräkningar, vilket gör att de snabbt kan lägga om kursen och också tvingas söka externa partners för att på så vis dela risker.
- De har starka entreprenörer i ledningen eller bland ägarna, som ser till att bolagen har den nödvändiga uthålligheten. Dessa ser sig själva som uppstickare och utmanare och kan av finansiärer, myndigheter och andra uppfattas som besvärliga och annorlunda.

Mot den här bakgrunden är det nödvändigt att ställa ett par kritiska frågor:

- Förstår politiker och andra beslutsfattare förutsättningarna för den nya affärslogiken och hur tjänsteföretag ska kunna växa snabbt? Kan politiken spela en roll i att maximera den affärsmässiga potentialen, eller åtminstone ta bort hinder? I så fall, hur?
- Hur utbredd är förståelsen för att sådana företag drivs bäst av egenfinansierad tillväxt – det vill säga extern såddfinansiering spelar liten roll?
- Om företagen fullt ut kunde utnyttja möjligheterna i globaliseringen, det ökande tjänsteinnehållet och den nya affärslogiken – hur stor skulle affärspotentialen, och därmed möjligheterna till tillväxt, vara?
- Hur kan universitet och högskolor – som utbildar framtidens beslutsfattare – skapa större förståelse för villkoren för den nya affärslogiken och lönsam affärsinnovation?

1. Författarnas förord

Debatten om hur Sverige ska skapa högre tillväxt och öka sysselsättningen fokuserar till stor del på villkoren för de små och medelstora företagen. Det är logiskt och naturligt. Ett flertal studier och utredningar har visat på dilemmat med vår ”tinglasekonomi” (många mikroföretag och stora koncerner som väger tungt men inte mycket däremellan).

Medelstora bolag – de som har mellan 20 och 499 anställda – är en liten del av svenskt näringsliv. Enligt siffror från Nutek svarar den här typen av verksamheter för halva den privata sysselsättningen i Tyskland. I Sverige är motsvarande andel under 30 procent. De medelstora företagens import och export är av blygsam storlek och har enligt statistik från Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) bara ökat marginellt under perioden 1998–2004, det vill säga de utnyttjar inte globaliseringens möjligheter i nämnvärd grad.

Det här är allvarligt för den svenska samhällsekonomin eftersom det är bland dagens medelstora bolag som vi i regel finner morgondagens storföretag. Det är inte minst mot denna bakgrund som det förs en diskussion om hur entreprenörskap ska stimuleras. Ett viktigt motiv är att försöka skapa sådana förutsättningar att Sverige kan få fram nya, innovativa och kanske till och med världsledande företag.

Vår uppfattning är emellertid att den här debatten förs på ett rätt endimensionellt sätt. Den handlar mest om hur entreprenörer ska kunna skaffa riskkapital, finna nya marknader och – framför allt – realisera tekniska innovationer. Ett sådant synsätt är knappast optimalt för den nya tidens företag. Många av dagens snabbväxande bolag, som H&M, Starbucks och Ikea kännetecknas inte av högteknologi.

Produktinnovationer kan förvisso vara viktiga inom en del branscher, och kan där föra bolaget ifråga framåt i utvecklingen. Men företag i tjänstesektorn – och detsamma gäller även åtskilliga tillverkande företag – är mer beroende av affärsinnovationer än av tekniska innovationer. Affärsinnovationer är en samlingsterm som främst avser nya metoder för marknadsföring, distribution, service och finansiering.

I det här perspektivet kan man påminna sig om Schumpeters ord att innovation är lika med att definiera en ny marknad. Men det kan också handla om att leverantören och kunden antar en annan rollfördelning än tidigare. Det är alltså inte tekniken som står i centrum, utan affärerna. Genom en sådan affärsmodell kan små eller medelstora bolag minska eller eliminera de större företagens skalfördelar. Men då krävs det i regel också att man i högre grad utnyttjar globaliseringens alla möjligheter.

Utvecklingen gör det möjligt för allt fler småföretag att uppträda som internationella koncerner. Men Sverige har få bolag som utnyttjar möjligheterna att genom att vara verksamma internationellt. Enligt en färsk studie av Swedbank bedriver tre fjärdedelar av de svenska småföretagen vare sig import eller export av varor eller tjänster.

Mot den här bakgrunden är vår avsikt att kartlägga hur tjänsteinnovationer i kombination med globaliseringens möjligheter kan öka tillväxten för små och medelstora företag inom främst tjänstesektorn.

Ambitionen är ge en aktuell och överskådlig bild av nuläge och utvecklingsmöjligheter, med hjälp av ett antal typexempel. Den här rapporten gör inte anspråk på att vara heltäckande, utan bör mer betraktas som en förstudie. Vi i projektgruppen riktar vårt varma tack till Vinnova, och till ett antal personer i näringslivet inom och utom de undersökta företagen som generöst kommit med synpunkter och delat med sig av sin tid.

Stockholm i september 2007

Carl Elfgren Pär Isaksson Per Torell

2. Vilka är de nya vinnarföretagen?

Hur ser framtidens vinnarföretag ut? Och kan de växa sig starka nog att bidra till dynamiken i samhällsekonomin? Få frågor är så centrala i den ekonomisk-politiska debatten som dessa. Sverige har ju haft mer än tio år av stark tillväxt, men expansionen har nästan enbart varit produktivitetsdriven – det vill säga sysselsättningen släpade länge efter på ett anmärkningsvärt sätt. Industrin är i sitt livs form, och för dagen pekar sysselsättningskurvorna åt rätt håll. Men de nya, tjänstebaserade bolagen – som ger starka bidrag till sysselsättningen i många andra länder – är ännu få och i de flesta fall relativt små.

Uthålligt framgångsrika företag finns i alla branscher och med alla typer av affärsmodeller. Det råder emellertid ingen tvekan om vilken sorts affärsmodeller som vunnit mest terräng de senaste tio åren. Många av de företag som vuxit snabbast och uppvisat högst lönsamhet även under faser av kraftig expansion är de som lyckats omdana den kommersiella logiken – alltså förändra sättet att göra affärer i respektive bransch. Ett välkänt exempel är Ryanair som lett omvandlingen av passagerarflyget i Europa och omdefinierat synen på kundvärde. Google har byggt upp en unik position i en bransch som inte ens fanns för 10-15 år sedan; sökning på internet. Vidgar man perspektivet något finns här också flera svenska eller svenskrelaterade företag. Bland dem bör nämnas Ikea, Metro och EF Education. Det färskaste exemplet är Skype, ett i sann mening globalt företag som grundats av en svensk entreprenör, har sin affärsutveckling i London, sitt tekniska centrum i Tallinn och sina ägare i San Francisco.

Dessa företag är välkända. Det har skrivits spaltmil i affärspressen om till exempel Skypes produkter och marknadsbearbetning. Men skildringarna går sällan eller aldrig på djupet. Det är svårt för externa bedömare att analysera den här sortens företag på ett sådant sätt att man får en djupare förståelse för den affärslogik som ligger bakom. Sådana insikter behövs dock. Annars kan man inte göra en bedömning av hur framtida vinnarföretag bäst bör byggas upp. Konsekvenserna av denna brist i insikter är inte svåra att föreställa sig; etablerade företag riskerar att tappa i konkurrenskraft; finansierare och investerare får svårt att identifiera lämpliga investeringsobjekt; näringspolitiken saknar relevans för en växande del av näringslivet. En sådan utveckling vore illavarslande för Sveriges möjligheter att hävda sig i en tilltagande global konkurrens.

Ett exempel på detta är den ensidiga – och enligt vår mening missriktade – fokuseringen på teknologi i den svenska debatten om innovationer och utveckling. I en rapport konstaterade OECD nyligen att förnyelsetakten i det svenska näringslivet är bland de lägsta i västvärlden (mätt i antalet startade företag och konkurser) samtidigt som Sverige ligger i topp när det gäller investeringar i forskning och utveckling.

Skärskådar man det svenska näringslivets framgångshistorier de senaste decennierna visar det sig att många inte alls handlar om high-tech; företag som H&M, Ikea och Metro är i sanning innovativa men knappast högteknologiska. Istället handlar det om avancerade lösningar när det gäller bl.a. logistik, men framför allt en unik förståelse för vad som skapar värde för kunden och hur detta värde kan levereras med uthållig lönsamhet. Ofta har grundarna/entreprenörerna gått långt för att spränga gränser och ifrågasätta ”sanningar” i sina respektive branscher. Det är framgångar som inte hade kunnat skapas på utvecklingsavdelningen, i laboratoriet eller på universitetet.

Varför förstår man sig sällan på den här sortens bolag? Som vi ska se i den här förstudien är de sällan börsnoterade, varför mängden tillgänglig information ofta är begränsad. De utgör heller inte en egen bransch, vilket är den vanligaste analysnivån för forskare, managementkonsulter, ekonomireportrar och börsanalytiker. Ett tredje – och kanske särskilt viktigt – skäl är att de inte är utförligt beskrivna i den traditionella managementlitteraturen. Denna vimlar av genomanalyserade fallstudier om stålverk, bilfabriker och affärsbanker.

Förståelsen av företag och branscher präglas än i dag i mycket stor utsträckning av tankar som formulerades under industrialismen. Analysen utgår fortfarande från en värdekedja, där ett antal aktörer i sekvens ”adderar värde”, varefter produkten konsumeras av kunden som i sig inte skapar värde, utan tvärtom förstör det. Inom världens handels-högskolor är detta alltså den rådande synen, med Harvardprofessorn Michael Porter som mest framträdande uttolkare. Enligt detta synsätt är företagsledningens utmaning att positionera företaget rätt i värdekedjan, med ”rätt” affärsidé, produkt och marknadssegment.

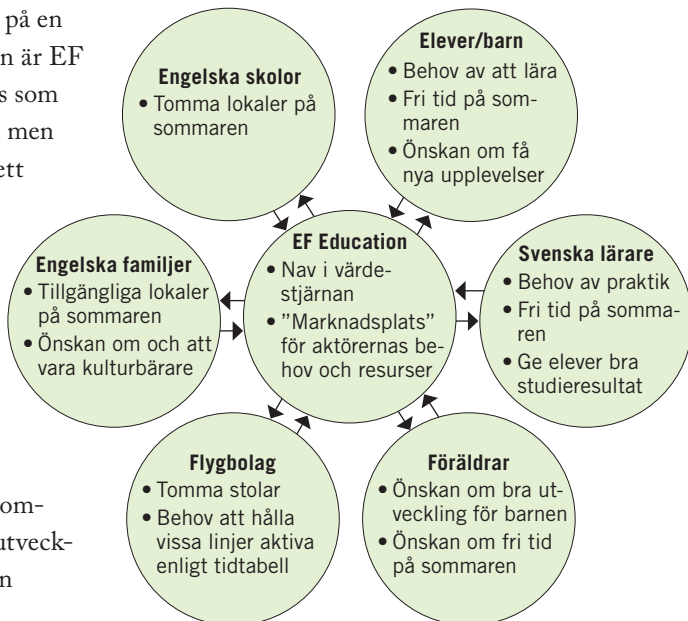
Dock var det länge sedan som verkligheten lät sig beskrivas i så enkla termer. Redan i början av 1980-talet, när Michael Porter publicerade sina teorier om värdekedjan, hade avregleringar, begynnande globalisering och teknologisk utveckling börjat förändra spelplanen. Sedan dess har förändringstakten, komplexiteten och konkurrensen exploderat. Utvecklingen har gjort mycket av den traditionella litteraturen om strategi och värdeskapande lika obsolet som Bondepraktiken måste ha varit för de tidiga industrialisterna.

Denna nya verklighet har kanske bäst beskrivits av en svensk, Richard Normann (1943-2003) professor i företagsekonomi och författare till flera banbrytande böcker om företagsledning och om tjänsteekonomin. Tillsammans med professor Rafael Ramírez publicerade han 1993 en artikel i Harvard Business Review i tydlig polemik mot Michael Porter och hans skola. Artikeln utmynnade året efter i boken ”Designing Interactive Strategy”.

Enligt Normann och Ramírez är framgångsrika företag inte fokuserade på att positionera sig längs värdekedjan utan på att tillsammans med olika aktörer – kunder, leverantörer, allierade och partners – skapa värde i en värdekonstellation. Dessa företag organiserar andra aktörer som dirigenter leder orkestrar. De ritar om branschgränser, ifrågasätter traditionella roller och definierar om själva värdet. Kundens roll är inte längre ”slutstation” för värdekedjan, tvärtom ingår hon som en av aktörerna i det värdeskapande nätverket. Normanns beskrivning må vara teoretisk och abstrakt, men i grund och botten handlar det om något så vardagligt som att vi själva skruvar ihop bokhyllan Billy efter att ha kört hem det platta paketet från Ikea-varuhuset.

Den avgörande skillnaden mellan Porters och Normanns synsätt är således hur värde skapas. Enligt Porter adderas värdet av aktörerna i värdekedjan; i den Normannska världen skapas värdet i kundens användning av produkten eller tjänsten. ”Den enda verkliga källan till konkurrensfördelar”, skriver Normann och Ramírez i sin artikel, ”är förmågan att skapa det värdeskapande systemet och få det att fungera. Ikea skapar mer värde eftersom de mobiliserar fler aktiviteter – hos kunder och leverantörer”.

Ett illustrativt exempel på en sådan värdekonstellation är EF Education – som föddes som Europeiska Ferieskolan men idag är mycket mer än ett språkreseföretag. Bertil Hult, EF:s grundare, såg att det fanns en rad otillfredsställda behov som kunde kopplas samman: svenska elever ville lära sig språk, skolor stod tomma i England och sommarlediga lärare sökte utveckling i yrket. Flygbolagen behövde fylla tomma flygstolar och engelska familjer med utrymme över hemma ville ta emot utländska barn och lära dem mer om språk och kultur. EF skapade därmed en värdekonstellation och en helt ny bransch.



Figur 1. Exempel på en värdestjärna i form av företaget EF Education.

En viktig poäng är att det som vi kallar den nya affärslogiken inte utformats efter någon mall eller ritning. De allra flesta affärsmodeller har byggts upp av entreprenörer som brutit ny mark och som experimenterat med lösningar för att kunna skapa mer värde åt sina kunder. När Ingvar Kamprad startade Ikea eller när Bertil Hult drog igång EF tänkte de inte ”nu ska jag bygga ett värdeskapande system”.

Den förhärskande synen på företag och på hur värde skapas illustreras av att den som i augusti 2007 sökte på Google fick 1 960 000 träffar på ”value chain” men bara 24 700 träffar på ”value constellation”. Under Internetboomen i slutet av 1990-talet fick dock tankarna om värdekonstellationer extra aktualitet. Ett flertal affärsprojekt på nätet hade som affärsidé att bygga nätverk av kunder och leverantörer som skulle samarbeta på ett dittills oprövat sätt. Många av dessa har fallit i barmhärtig glömska, men i centrum stod tanken att annonsörernas betalningsvilja för användarnas uppmärksamhet skulle göra det möjligt för företagens grundare att erbjuda attraktiva tjänster gratis och bli rika på kuppen.

Näväl, spekulationsbubblan brast några månader senare och många av de (alltför) nydanande affärsuppläggen fallerade. Det visade sig att betalningsviljan och transaktionsflödena inte räckte till för att skapa lönsamhet. Som författaren Douglas Adams konstaterade: ”IT-bubblan byggde på övertygelsen att man kan bli väldigt rik bara man multiplicerar noll med ett tillräckligt stort tal”.

Men utvecklingen mot värdekonstellationer och tjänsteinnovation upphörde inte. Dock tog den sig nya former. Den flyttade in hos de traditionella företag som de mest högröstade IT-entreprenörerna hade dödförklarat före kraschen. Det är vedertaget att en stor del av den friställda svenska kompetensen från bolag som Icon Medialab med flera kom att anlitas på olika sätt av de ledande industriföretagen. Det är knappast en tillfällighet att servicesatsningarna inom bolag som ABB, Scania och SKF har fått en sådan skjuts de senaste åren. Återigen handlar det här mer om kommersiell innovation än om teknisk. Den här processen – och dess vinster för svenskt näringsliv – har beskrivits närmare i en utförlig studie utgiven av Nutek, ”Industriföretagens serviceinnovationer” av Ulf Berggren och Tommy Bergkvist.

Nya sätt att organisera tjänsteverksamhet är till stor nytta i världsomspännande industrikoncerner som Sandvik och Scania. Samtidigt är en nydanande affärslogik i flera mindre och mer lätttrögliga företag – särskilt sådana med renodlad fokusering på tjänsteproduktion – själva grunden för bolagens existens. Vår uppfattning är att den nya affärslogiken idag är påtagligt närvarande i åtskilliga nystartade och inte så nystartade bolag runtom i Sverige. Dessa företag ser behov som ingen möter. De drar nytta av slopandet av monopol och regleringar, av globaliseringen samt av bättre kommunikationsteknik som förenklar och förbilligar styrningen av inte minst gränsöverskridande

affärsprocesser. Många av dem byggs upp utifrån en värdeskapande logik utan hänsyn till industrialismen och dess löpande bandsprincip.

Vi har skärskådat åtta sådana företag i ett flertal olika branscher. Ett par av dem är globalt verksamma, andra är i huvudsak svenska verksamheter. Några säljer uteslutande till andra företag, medan andra är B2C (business to consumer). De har skenbart mycket lite gemensamt och skulle aldrig återfinnas i samma branschsammanställning. Det finns dock några gemensamma nämnare:

- Bolagen i fråga drivs framåt av ineffektivitet i den bransch där de är verksamma/själva har skapat. Detta lämnar utrymme för nytänkare.
- De stimuleras av affärsverksamhetens gränslöshet. Att ha kunder, leverantörer och samarbetspartners i andra länder är ofta en självklarhet.
- Företagen samverkar på nya sätt med sina kunder, leverantörer och andra aktörer. Genom ett annorlunda sätt att möta kundbehov förmår de skapa nya värden.

Hur ser då ett nytt och innovativt – i vår bemärkelse – mindre eller medelstort företag ut? Vi ger svaret på den frågan i nästa avsnitt.

3. Okända, fattiga och expansiva – en studie av åtta svenska tjänsteföretag

De företag vi valt ut uppfyller följande kriterier.

- De ska vara tillväxtbolag. Studien syftar till att identifiera framtidsföretag, och av det följer att företagen i fråga ska ha en expansiv grundinställning.
- De ska vara små eller medelstora och relativt okända. Vi ser det inte som meningsfullt att analysera EF eller Ikea, som ju är världsledande och välkända företag.
- Bolagen ska kännetecknas av resurssnålhet. De ska inte vara skapelser med hög ”burn rate” och generösa tillväxtbudgetar uppbackade av riskkapitalbolag. Företagen ska ha fokus på sin affärsverksamhet, inte på att nå ambitiösa men kortsiktiga finansiella mål.
- De ska ha en hög grad av affärsinnovation – alltså uppfattas som nydanare i sin bransch.
- De ska vara svenskrelaterade – för att skapa igenkänning och ge ett bidrag till debatten i Sverige.

Inför samlingsarbetet fanns ett trettiotal uppslag på mer eller mindre goda exempel utifrån kriterierna ovan. Följande åtta företag uppfyller kriterierna och är bra typexempel:

De är Hemfrid, SDI Media, Österströms Rederi, Tailor Store, Telge Energi, IBX, Paradox Entertainment och Campuz Mobile.

3.1 Hemfrid – logistikspecialist för hemmatjänster

Den 1 juli 2007 var ett särskilt efterlängtat datum i ett elva år gammalt entreprenörsföretag. Hemfrid, som levererar hushållsnära tjänster, hade drivit på för att få avdragsrätten godtagen av regering och riksdag. Äntligen blev det verklighet. Och äntligen började det lossna för Hemfrid som kommersiell verksamhet.



Företaget grundades alltså 1996 som ett svar på kundbehov som säkerligen fanns. Ändå var marknaden inte riktigt mogen. Det tog lång tid att nå dit, och bolaget har successivt ritat om sitt koncept. Tillväxten var medvetet skett långsamt. Efter några turer med externa finansiärer ville ägarna inte släppa kontrollen till riskkapitalister och expanderade därför försiktigt.

Hemfrid är ett exempel på ett bolag som kanske inte definierat sin egen marknad, men som skapat en kommersiellt dugande struktur i en ovanligt tuff miljö. Städbranschen – hushållsnära tjänster är ju städning till allra största delen – kännetecknas av låg marginal, behov av att ha hög debiteringsgrad, och komplicerad logistik för att få personal på plats vid rätt tillfälle.

Fakta Hemfrid:

Grundat år:	1996
Nuvarande ägare:	Monica Lindstedt, styrelse och ledning
Omsättning:	Cirka 80 Mkr 2007
Antal anställda:	400
Antal kunder:	4 000 varav cirka hälften löneförmån

Intervju med Monica Lindstedt, grundare av Hemfrid

(har tidigare varit bla vd för tidningen Folket, och grundare av Metro)

”Metro och Hemfrid bygger i grund och botten på samma idé; affärsmässig paketering av behov som alla kan se. Att få en bra idé är jättelätt, att bygga företag är svårt! Vinnova, Nutek och andra liknande aktörer är helt fokuserade på tekniken, samtidigt som de nya, riktigt framgångsrika företagen, som H&M och Securitas, snarast är low-tech. Deras utmaningar finns inom logistiken – inte tekniken. Både Metro och Hemfrid är enkla affärsidéer med komplicerad logistik. Hur gör man då en affär skalbar?

Det har kostat Kinnevik mycket att lansera Metro. Uppenbarligen har de valt en modell där de prioriterat tillväxt framför lönsamhet. I Hemfrid har vi lärt oss den hårda vägen att man måste välja lönsamhet före tillväxt om man inte vill sälja ut sig (till andra ägare).

Internationalisering fanns tidigt med i båda de här projektidéerna, liksom internet. Det byggde inte på någon vetenskaplig analys, utan på en intuitiv vittring av vad som skulle komma. Man kan jämföra med hur man numera beskriver historiska fältslag: det är slump och intuition som styr skeendet. Det finns ingen logik. Det går inte att beställa sin framtid.

På myndigheter och i större företag tror man ofta att processen är linjär men det är den inte, den är iterativ (bygger på upprepning). Magkänsla tillmäts inte något värde. Därför står entreprenörer inte ut i den miljön. Det är en konst att känna igen bra idéer och entreprenörer. En bra entreprenör har en kombination av starkt inre driv och hyfsad administrativ förmåga. Det är personligheter, inte principer, som sätter världen i rörelse. Det handlar om att se självklarheter. Det sägs att Newton uppfann tyngdlagen, men den fanns ju före honom! Det finns mycket som ingen har identifierat än!

Det är först när efteråt som man vet om en affärsidé fungerar. Hemfrid har 3 000 kunder, vilket innebär att det finns minst 6 000 åsikter om hur jobbet ska göras. En av våra största utmaningar handlar om produktionslogistik. För att vi ska tjäna pengar måste våra medarbetare ha 90 procents debiteringsgrad längst ut i linjen. Det har vi i dag, det tog oss sex år innan vi började tjäna pengar.

Skillnaden mellan Metro och Hemfrid är att Metro tänkte nytt i en etablerad och mogen marknad och hade en rik finansiär, medan Hemfrid tänker nytt i en outvecklad marknad utan kapitalstarka finansiärer bakom sig. Jag startade Hemfrid 1996 med en känsla av att det här (vardagsbehoven) är något som måste lösas. Kanske var vi för tidigt ute. Det har varit elva år på barrikaden!

Den viktigaste framgångsfaktorn i Hemfrid har varit uthålligheten. Vi har provat många spår och varit duktiga på att släppa dem som inte fungerat.

Hemfrid handlar inte om någon "rocket science", inte Metro heller. Det handlar om paketering och leverans.

Det är viktigt att ha ambitioner. Min ambition med Hemfrid är att skapa ett begrepp, en bransch och en folkaktie, inte ett litet tjejföretag på Södermalm. I dag är halva kundbasen företag som erbjuder våra tjänster till sina anställda som löneförmån. Andra halvan är privatpersoner. Privatmarknaden tror vi kommer att öka snabbt i och med att avdragsrätten införts.

Ett problem är betalningsmodellen, som ju är per arbetad timme. Kunderna är konservativa och vill betala för tiden. Det vore bättre med värdeprissättning, men det finns en mental barriär hos kunderna ("har jag betalt för fyra timmar så ska jag få fyra timmar!"). Vi vill hitta andra sätt att ta betalt.

Framgång handlar om att standardisera rutiner. Det finns några olika typer av hem ("rövarbutor, Svenssonhem och utställningslokaler") som kräver lite olika arbetsinsatser, men det mesta kan standardiseras. I övrigt handlar det om system, organisation och rutiner så att allt blir rätt från beställning till faktura.

Vi uppskattar tillväxten till cirka 30 procent i år. Vi har 3 000 kunder, det är på sikt inte omöjligt med 15 000 kunder i vardera Stockholm, Göteborg och Malmö. Då är Hemfrid helt plötsligt en miljardaffär. Vi har infrastrukturen på plats som gör det skalbart. Utmaningen ligger i att industrialisera och samtidigt behålla den personliga touchen.

Det finns goda möjligheter att utveckla nya affärsupplägg, till exempel teknik ("våra datanördar rycker ut"), trädgårdsskötsel, säkerhet och förstås tjänster som ingen kan se i dag.

Upplevelsen är viktig, vi måste göra leveransen påtaglig. På samma sätt som produktföretag måste skapa upplevelser måste tjänsteföretag hitta påtagliga leveranser."

3.2 SDI Media – översättningar för världen

I en sammanställning av framgångsrika svenska tillväxtbolag har de företag som byggdes upp i Stenbeckssfären en naturlig plats. Ett av dem är SDI Media, verksam inom översättning och dubbing av tv-program, filmer, dataspel, mobiltjänster och webbsidor.



SDI (tidigare Subtitling and Dubbing International) har sitt ursprung i företaget Svensk Text som grundades 1981 i samband med att VHS-tekniken fick sitt genombrott. Modern Times Group (MTG) förvärvade bolaget cirka ett decennium senare, då man såg betydande affärsmöjligheter. En snabb förvärvsledd expansion inleddes under 1990-talet i Europa, Hongkong och USA. Dessutom skedde viss organisk tillväxt. I början av 2000-talet var verksamheten vildvuxen, och bolaget fokuserade under en period på konsolidering men fortsatte att växa tack vare dvd-boomen. SDI såldes 2004 till amerikanska Warburg Pincus, och såldes sommaren 2007 till ett annat riskkapitalföretag, Elevation. Huvudkontoret finns i Los Angeles och företagsledningen är huvudsakligen amerikansk. Europarörelsen drivs däremot till stora delar från Stockholm. SDI har idag 650 anställda med 31 kontor över hela världen. Sverige utgör en rätt stor enhet och omsätter 70-80 Mkr, har ett 30-tal anställda och 200 frilansar.

Fakta SDI Media:

Grundat år:	1981
Nuvarande ägare:	Warburg Pincus
Omsättning:	över 100 miljoner dollar
Antal anställa:	Cirka 700
Omsättningstillväxt:	uppgift saknas
Kundstruktur:	Stora och medelstora tv-, film- och mediebolag
Huvudsaklig kundrelation:	B2B

Intervju med Stefan Danieli, vice vd ansvar för Nordeuropa

(har en bakgrund inom Kinneviksfären, började på SDI Media 2001)

”Vår produktion globalt sker med hjälp av 4500 frilansande översättare runtom i världen. Globaliseringen gör att våra översättare kan arbeta över hela världen, och det är viktigt för att hålla nere produktionskostnaderna. Språkområdena innebär ett visst hinder, men man kan faktiskt utföra mer svenskrelaterad översättning utomlands än en del kanske tror. Tidkodningen av våra svenska program sker till exempel på Filippinerna.

Våra översättare använder en programvara som vi utvecklat för att textrutorna ska ligga exakt rätt i tid och för att anpassa och redigera textrutornas längd. Vi experimenterar också med datorstödd översättning. En annan fördel med tekniken är att det blivit

mycket enklare att distribuera råmaterialet till översättarna, de kan ju enkelt tanka ner filerna över bredbandet.

SDI Media har bra efterfrågan. Många internationella tv-bolag vill starta kanaler i nya länder, och de vill ha sina program översatta till de språken. Vi fungerar som en ”one-stop-shop” för internationella bolag som Disney och Viasat, och tar hand om all deras översättning och textning till en mängd språk. Snabbast växer fakta- och dokumentärkanaler av olika slag, som Discovery och Animal Planet. Här finns ett dilemma eftersom vi försöker ha så kvalificerade översättare som möjligt för den här typen av program samtidigt som kunderna förstås vill pressa priserna.

Affärsmodellen med frilansare gör att det är lätt för oss att expandera. När vi drar igång i ett nytt land kan vi etablera oss på ett par veckor. Vi är några stycken som kör utbildningar i något konferensrum på ett hotell men när det är klart så jobbar översättarna hemma. En nationell koordinator väljs ut bland översättarna och han eller hon jobbar också hemifrån – det blir lite som ett virtuellt bolag.

Konkurrenser finns i alla länder och också regionalt, men ingen har vår globala räckvidd.

Kunderna driver på globaliseringen och vi vill jobba med globala kunder, och det är därför vi följer dem in i nya länder. SDI Media startade som ett svenskt företag men numera har vi vår hemvist i USA som ju är hjärtat i den internationella underhållningsindustrin. Att vi har huvudkontoret i Los Angeles är viktigt för vår kredibilitet mot film- och tv-bolag som Sony, Fox och Disney. Men Europa är fortfarande den viktigaste och största marknaden när det gäller tv-kunder.

Det är viktigt att betona att vi gör våra översättningar i den lokala språkmiljön. Vi är alltså både globala och lokala. Vi optimerar vår produkt så att den möter kundernas krav och förväntningar både på lokal och global nivå.”

3.3 Österströms – från rederi till logistikpartner

Sjöfart är en av världens allra äldsta näringar, vilket också märks. Traditionerna väger ofta tungt.



Nytänkare betraktas med skepsis, och så var även fallet

för kustrederiet Österströms som drog igång sin verksamhet 1981. Rederiet har ambitionen att vara "systemsammanhållare" och erbjuda kostnadseffektiva helhetslösningar åt kunderna, som i första hand finns inom skogs- och stålindustrin. Österströms, med hemmabas i Norrköping, har tagit fram nya kranar och andra lasthanteringslösningar, man erbjuder bemanningstjänster och driver en egen hamn (i Västervik). Bolaget tar hand om terminalhantering, lagring och vidaretransport med lastbil och järnväg åt sina kunder i Europa.

Fakta Österströms

Grundat år:	1981
Nuvarande ägare:	Familjen Österström
Omsättning:	1 miljard kr
Antal anställa:	100
Omsättningstillväxt:	Cirka 15-20 procent årligen 2002-2006
Kundstruktur:	Större företag inom basindustrin
Huvudsaklig kundrelation:	B2B

Intervju med vd Percy Österström:

"Redan i början av 1980-talet började vi titta på hur våra kunders behov av transportlösningar skulle kunna förändras. På den tiden 'ägdes' de flesta kunder av sina rederier, skeppsmäklariföretag och speditorsfirmor. Det fanns inget större intresse för att effektivisera transporterna. När vi granskade försörjningskedjan i skogsindustrin var det uppenbart för oss att vedrävaran fraktades på ett väldigt kostsamt och tidsödande sätt.

Vi tog det här till oss och tänkte lite nytt. I stället för att göra som man alltid har gjort, alltså låta kranarna i hamn lossa och lasta fartygen, försåg vi våra fartyg med egna kranar och lastanordningar. Vi var först med det i vår del av världen. Jag vill nog mena att vi fortfarande ligger i framkant.

Det har blivit allt lättare att förstå kundernas behov. Delvis är det tack vare moderna informationssystem och ökad affärstransparens, alltså att företagen blivit mer öppna med vad de använder för lösningar och metoder. Något som också bidrar till den här förståelsen är att vi på Österströms har anställt ett antal personer som tidigare arbetat inom kundföretag inom skogsindustrin, stålföretagen och energisektorn.

Att blicka framåt och försöka se kundbehoven i nästa led – alltså hos kundens kund – blir allt viktigare. Vi gör förstås sådana analyser. För vår del kan det då till exempel

handla om att ha beredskap för att konsumenterna kan kräva att vi som transportörer är tydligare med hur vi arbetar med renare bränslen och få ner åt sina utsläpp av svavel och kväveoxider.

Många kunder går från att köpa tjänster av många olika bolag till att bara ha ett par större leverantörer. Slimmade organisationer väljer att köpa in genom att outsourca. Men det går inte över en natt! Oftast finns det ju ett motstånd inom kundföretagen, och ett fullt begripligt motstånd, mot att dra ner den egna organisationen.

De senaste 10-15 årens avregleringar har varit till fördel för oss. Vi har partneravtal med flera åkeriföretag och järnvägsbolag som drivs på ett väldigt entreprenöriellt sätt. Inom järnvägen rådde ju tidigare monopol.

Apropå det entreprenöriella, för oss är det viktigt att hela tiden hålla liv i entreprenörsandan. Ett sätt att göra det är att samla erfarenheter och intryck av det som sker utanför sjöfartsbranschen. Vi har anställt människor från it- och mobiltelebranschen för att få impulser därifrån. Nyligen besökte vår ledningsgrupp Caterpillars logistikorganisation, i Japan och USA. Det är några exempel på hur vi hämtar erfarenheter utanför vår egen bransch.”

3.4 Tailor Store – bli din egen skräddare



Ofta kommer affärsidén först, därefter tekniken.

I det här fallet var det tvärtom. Grundarna till

Helsingborgsföretaget Tailor Store hade kunskapen om hur man tar fram ett högkvalitativt gränssnitt för e-handel, men man hade inte bestämt vilken produkt man skulle försöka kommersialisera.

När bolaget startades hösten 2003 föll dock valet på textilbranschen. En av grundarna befann sig på Sri Lanka och fick kontakter inom konfektionsbranschen och man började med sy upp skjortor. Affärsidén som sådan var inte unik. Två konkurrenter fanns redan, vilket visade att en marknad fanns samtidigt som det begränsade möjligheterna att sätta priset. Den tekniska plattformen – som gör det möjligt för kunden att själva ta mått för skjortan – är nyckeln i sammanhanget. För att skapa förtroende vill Tailor Store kommunicera som ett internationellt och etablerat bolag, därav de många flaggorna högst upp på hemsidan.

Fakta Tailor Store

Grundat år:	2003 (2006 som AB)
Nuvarande ägare:	Jan Højman, Magnus Loodberg, Mats Ola Ström
Omsättning:	8,5 Mkr brutet räkenskapsår 30/6 2007
Antal anställda:	5
Omsättningstillväxt:	2007 jft med 2006 130 procent ökning
Antal kunder:	23 000 (Kunder i 35 länder och hälften av omsättningen går till Sverige.)

Figur 2. Exempel från gränssnittet som låter kunden bli sin egen skräddare.

Intervju med Tailor Stores vd Jan Højman

(tidigare 15 år i vd-befattningar inom Levi Strauss och textilbranschen internationellt. Började 2006)

”Det vi utnyttjar – som alltså är själva affärsidén – är människors benägenhet att söka bekväma lösningar. Att måttbeställa på nätet är väldigt bekvämt. Det ska också upplevas enkelt och roligt. Däremot tycker många kunder inte det är så kul att söka upp en butik och trängas för att prova en skjorta.

Allt kretsar kring vår hemsida, och vi har lagt ner stor möda på att optimera sidorna för sökmotorer. Alla bakgrundsfakta kring skjortor, skjorttyper och tyger finns här. Det har två fördelar: dels finns all tänkbar information för alla möjliga slags kunder, dels innebär detaljrikedomen att vi klättrar i relevans för många sökmotorer.

Bolaget på Sri Lanka ingår i Tailor Store. Vi köper alltså inte in några skrädderitjänster, utan all personal är anställd. Den stora utmaningen när bolaget etablerades var logistiken. Den blev successivt bättre i takt med att verksamheten byggdes upp. Först anställdes en skräddare och en platschef och sedan fler skräddare. Motivet är kontroll – vi har tydlig vertikal integration – för att säkra hög kvalitet och att logistiken är effektiv.

Vi har lagt ned stor möda på att utforma algoritmerna som omvandlar de mått som kunden tar och matar in och sedan räknar ut måttet för själva skjortan. Vi har bara professionella skräddare anställda och de måste lära sig att tolka mönstren. Under Tailor Stores uppbyggnad har vi tidvis haft kapacitetsproblem, som gör att ledtiderna ökar. Platschefen i fabriken har en stående instruktion: att anställa! Hösten 2006 var man 50 personer, nu är man drygt 100 personer ...

Ytterligare kapital skulle kunna boosta tillväxten. Men vår filosofi är att vara självständiga och växa med egna medel. Nu omsätter vi en miljon kronor per månad. Vi har rätt ansevärda kostnader för tyglager och marknadsföring, men är bara fem anställda i Sverige. Distributionen sköts via post. Skjortorna skickas som brev, där vi ser till att varje försändelse väger precis så mycket som är tillåtet inom respektive portokategori. Distributionscentret ligger i Helsingborg men redan idag så finns 50 procent av marknaden utanför Sverige.”

3.5 Telge Energi – att göra kundtjänsten till kärnaffär



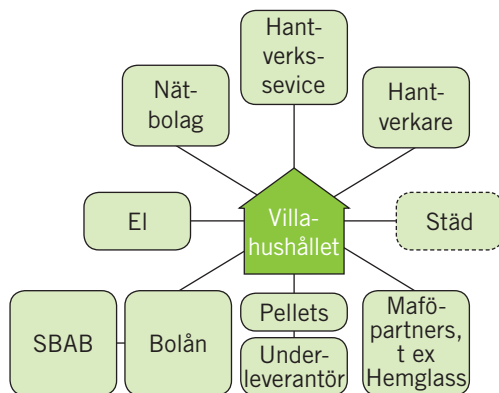
När elmarknaden avreglerades i mitten av 1990-talet stod Telge Energi inför ett vägval. Antingen kunde man hålla fast vid sin ursprungliga inriktning. Den gick ut på att fokusera på hemorten Södertälje och betjäna de stora lokala industrikunder (Astra Zeneca och Scania) som svarade för 35–40 procent av intäkterna. Ett annat alternativ var göra en förutsättningslös genomgång av styrkor, svagheter, möjligheter och hot och eventuellt välja en annan färdriktning.

En sådan analys gjordes. Den utmynnade i att det var nödvändigt att försöka bredda kundbasen – inte minst eftersom bolaget insåg att industrikundernas lojalitet knappast kunde tas för given. Ändå visade det sig att Telge Energi kunde dra nytta av sin förankring bland storföretagen. Astra Zeneca och Scania gick in i ett inköpsamarbete med Telge Energi, och senare anslöt sig även Ericsson. Detta gjordes i form av ett gemensamt ägt bolag, Telge Kraft. Samarbetet med industrin gav stabilitet och stadga vilket var viktigt eftersom Telge inte fick något nytt kapital från sin kommunala ägare. Resultatet blev att bolaget kunde göra en offensiv nysatsning genom bred marknadsföring till villaägare runtom i landet.

Idag finns 160 000 kunder, varav 120 000 är utanför Södertälje. Omsättningsmässigt är de nya kunderna än viktigare (marknaden utanför hemorten svarar för hela 80 procent av intäkterna).

Satsningen har syftat till att etablera Telge Energi som prisledare och har positionerat företaget som uppstickare gentemot stora elbolag som Vattenfall, Fortum och E.ON. En del i opinionsbildningsarbetet har varit organisationen Oberoende Elhandlare, där vd Johan Öhnell är ordförande. Företaget har alltså rykte om sig att vara utmanare och pådrivare när det gäller utvecklingen av elmarknaden.

Telge Energis roll som nydanare är dock mest påtaglig i själva affärsmodellen. Bolaget har definierat sin nisch som att vara expert på att leverera abonnemangstjänster till villaägare. Hela affären är uppbyggd kring detta. Genom att leverera inte bara el utan också, pellets, bolån, försäkringar och hantverkstjänster med mera har Telge Energi förmåga att kunna hantera en stor del av kundernas löpande utgifter ("ta del av kundens plånbok"). Innovationskraften märks också i till exempel betalningsmodeller.



Figur 3. Affären byggs och breddas med villahushållet i centrum (illustration fritt efter underlag från Telge Energi).

Bolaget är övertygat om att kunderna är beredda att köpa in mer av vissa tjänster som idag köps in styckevis – som husrenovering – om det gick att betala för dem månadsvis. Därav satsningen på hantverkstjänster.

Affären byggs upp kring hushållets olika behov. Intressant att jämföra villahushållet i figuren ovan med en ”traditionell” elleverantör som bara omfattar två av de tjänster (möten) som Telge Energi omfattar (författarnas illustration efter underlag från Telge Energi). Medvetet har man undvikit all form av energirådgivning som vissa av konkurrenterna ägnar sig åt. Denna utgör ett mervärde som är svårt att ta betalt för. I stället har man fokus på att identifiera abonnerade tjänster där det finns en betalningsvilja (tex hantverksservice).

Fakta Telge Energi:

Grundat år:	1995
Ägare:	Telge-koncernen (ägs av Södertälje kommun)
Omsättning:	Drygt 1 miljard kr
Antal anställa:	70
Omsättningstillväxt:	Cirka 20-30 procent årligen 1996-2005
Kunder antal:	160 000
Kundstruktur:	Villaägare och mindre företag
Huvudsaklig kundrelation:	B2C

Intervju med vd Johan Öhnell:

(vd för Telge Energi sedan 1995, dessförinnan på Röda Korset och på Åke Larson Byggare).

”På Telge Energi är vi väldigt väl medvetna om att det är svårt att differentiera vårt erbjudande till kunden. Vår huvudprodukt, el, är ju likadan som den som säljs av våra konkurrenter. Enda sättet som vi kan skilja ut oss på är att skapa en överlägsen relation och en överlägsen förpackning.

Vårt fokus är på två kundgrupper: villaägare och medelstora företag. I stort sett inga av de andra elbolagen bryr sig om medelstora företag – vi kan nästan häva in de kunderna. Vi satsar mycket på vårt varumärke, som är det fjärde mest kända i branschen. När det gäller så kallad spontan erinran, alltså när intervjupersonerna blir ombedda att nämna något elbolag, känns vi igen av 13 procent den stora allmänheten. De tre stora, Vattenfall, Fortum och Eon ligger på högre nivåer men att Telge Energi ändå platsar så högt är rätt intressant. Vi kan till exempel jämföra med en annan mindre aktör, GodEl, som bara får 3 procent.

För att kunderna ska uppleva oss som en bra partner krävs att vi hela tiden frågar oss hur vi kan bli bättre. Våra viktigaste konkurrensfördelar är att vi har bra it-stöd, att vi kan hantera fakturor effektivt, att vi har generösa öppettider och att våra avtal är enkla

och trovärdiga. Sammanfattningsvis kan man säga att vi är bra på att sälja abonnerade tjänster.

För att kunna växa snabbt måste vi bejaka nya marknader. En del kommunala elbolag har inte gjort det, utan där har ägarna ställt hårda krav, till exempel genom att förbjuda bolagen att bearbeta kunder utanför hemorten. Vi har däremot haft stor frihet. Stadsdirektören här i Södertälje var med i styrelsen under de första åren – och det ses väl lite som en garant för att vi inte ger oss in på spekulation i elpriset eller hittar på något annat som politikerna tycker är farligt. Men det finns inga politiker i styrelsen. I stället har vi personer utifrån, till exempel från it-, finans- och telekombranscherna.

El är en alltför trögrörlig marknad för att kunna ge riktig volymtillväxt. Därför har vi på senare år gjort nysatsningar och startat verksamhet inom nya produktområden: pellets, hantverkartjänster och bolån. Vi funderar också på att lansera ytterligare tjänster, men jag vill betona att vi tar ett steg i taget. Hantverkartjänster kan man till exempel bara köpa om man bor i Stockholms län.

Vi ser oss som uppstickare. Därför blir det naturligt att försöker samarbeta med andra mindre företag. It-systemet som vår kundtjänst är uppbyggd kring levereras av ett litet företag i Örebro. När det gäller bolån har vi SBAB som kreditgivare, alltså inte någon storbank. Men det är vi på Telge som sköter all hantering och alla kundkontakter.

Kundtjänsten är verkligen hjärtat i bolaget. Vi får in cirka 200 000 telefonsamtal per år, och allt hanteras av vår personal här i Södertälje. Kundtjänstens kvalitet syns i att vi har låg andel reklamationer – i de stora elbolagen reklamerar 15 procent av kunderna, hos oss är det 4 procent. Tidigare hade vi en del av kundtjänsten outsourcad till ett företag på Gotland, men det fungerade inte lika bra som att driva allt i egen regi. När kundtjänsten är samlad blir det enklare att utbilda våra medarbetare och att ge snabba svar på komplicerade frågor från kunderna.

Apropå komplicerat – många i branschen tycker det verkar dyrt och krångligt att lägga till ett nytt affärsområde, som till exempel pellets. Men vi ser det inte så. Vår kärnaffär är ju inte el, utan att leverera abonnerade tjänster till hushåll.

Vår varumärkesstrategi har uppmärksamrats. Ibland får vi besök av utländska elbolag. Det är möjligt att vi skulle kunna nå framgång utomlands, men det är inte aktuellt just nu – en viktig orsak till det är regelverken ser olika ut i olika länder. Eventuellt funderar vi på en etablering i Finland, men det som vi prioriterar är tillväxt i Sverige och i ett femårsperspektiv siktar vi på att fördubbla antalet svenska kunder. Fast samtidigt frågar vi oss ibland om det här verkligen är rätt strategi. Kanske borde vi göra som Tele2 och gå ut internationellt direkt ...

Om jag skulle sammanfatta Telge Energis affärsidé så är det att vi vill se till villaägarens alla behov: att bygga om, finansiera, underhålla, städa, putsa fönster och värma upp.”

3.6 IBX – inköp åt andra



Under dotcom-febern kring millennieskiftet florerade ett antal olika affärsupplägg med fokus på portal-lösningar för att föra samman affärer av olika slag. De flesta projekt överlevde inte. Ett som gjorde det, IBX, är ett av Europas ledande bolag av sitt slag med ett antal europeiska storföretag som kunder.

Inköpsspecialisten IBX har haft en stark utveckling tack vare två saker. Dels bygger verksamheten från start på reella affärsflöden inom ett storföretag (Ericsson); dels finns starka ägare med Investorsfären i spetsen. Trots att IBX får betraktas som ett av de mest framgångsrika och nydanande e-handelsbolagen i Sverige är företaget nästan okänt för en bredare allmänhet. En förklaring till det är att det enbart handlar om business to business, en annan är att bolaget är privatägt.

Som flera andra nyskapande företag har IBX tvingats ”skapa sin bransch” eller, mer konventionellt uttryckt, definiera sin marknad helt själv. Bolaget tillhandahåller tjänster och lösningar för inköp – inklusive ett webbaserat inköpssystem för upphandling, avrop och betalning – strukturerat utifrån ett leverantörsnätverk med cirka 15 000 uppkopplade leverantörer världen över. Ett sätt att nå ut är att missionera och utbilda kunderna. Ett annat är genom lanseringen av en ny tidning för inköpschefer, Efficient Purchasing.

Vd Hans Ahlinder var inköpschef för Ericsson Telecom på 1990-talet. I samband med de outsourcingprojekt och den avveckling av produktion som då skedde i Sverige drog man igång ett stort arbete med att ändra på inköpsbeteendet. Det visade sig att 30-40 procent av organisationens inköp skedde utanför ramavtalen. Kostnaden för det var orimlig. Målet var att flytta maktbalansen till Ericssons förmån genom att samla volymerna och öka inköpskraften. Samtidigt drev internet fram utvecklingen mot inköp via nätet. Man ville ha in alla leverantörer i sin egen inköpsportal i stället för att beställa från leverantörernas hemsidor.

IBX var en spin-off från Ericsson vilket var en avgörande framgångsfaktor. För det första fanns ”riktiga processer” från dag ett. För det andra fanns i bolaget ett gediget inköpskunnande. För det tredje fanns en efterfrågan från kund. Många av IBX samtida konkurrenter var teoretiska koncept som inte hade samma verklighetsförankring.

Fakta IBX:

Grundat år:	2000
Ägare:	Ericsson, Deutsche Post, WorldNet, Lufthansa, SEB, Novo Nordisk, b-businesspartners samt grundare
Omsättning:	251 Mkr
Tillväxt:	35 procent
Antal anställda:	227
Kunder:	Ericsson, Saab, IKEA, Lufthansa, SEB, Skanska, AB Volvo m fl.

Intervju med Peter Lageson, marknadschef IBX

”IBX affärsmodell bygger på att kunderna abonnerar på våra tjänster. Det har varit en avgörande framgångsfaktor, för kunderna skulle aldrig acceptera en modell där de fick betala provision på varje transaktion. Vår lösning ger kunden mellan fyra och åtta procent lägre kostnad räknat på den totala inköpsvolymen. Samtidigt kan vi sänka kundernas kostnader för själva inköpslösningen med 30 till 50 procent jämfört med om de skulle använda en egen lösning. Avtalstiden är som regel fem till sju år och med en så lång avtalstid blir relationen ”på allvar” för båda parter.

Tack vare att vi hade kvartalsvis förskottsbetalning fick vi ett kassaflöde redan från början, samtidigt som vår och kundens gemensamma planering förbättras. Jag är övertygad om att abonnemang och fast pris blir den dominerande prismodellen inom allt fler tjänsteområden – Microsoft och SAP gör till exempel om sina affärsmodeller för att hantera fastpris-abonnemang för mjukvara ”on demand”.

För några år sedan var det stor hajp kring IT-chefen som, var det tänkt, skulle äga alla system och processer i företaget. Så blev det ju inte. Idag är det allt vanligare att IT-chefen är den som tillhandahåller infrastrukturen medan det är avdelningarna själva runtom i bolaget (exempelvis vid inköpsfunktionen eller inom säljavdelningen) som äger sina egna system vilket kraftigt höjt intresset för ”on demand”.

Vårt fokus och vår kompetens finns inom inköp, inte inom tekniken. Det har varit avgörande för vår framgång att vi koncentrerat oss på det som vi verkligen kan. Vi hade också draghjälp av att ha Ericsson som kund redan från början och av vår ägarstruktur. Allt det här gör att vi ses som en relevant partner också bland de riktigt stora företagen och det är viktigt eftersom det sker en ökad centralisering i näringslivet där beslutsfattandet hamnar allt högre upp.

När det gäller vårt agerande så innebär ju vår affärsmodell att vi buntar ihop tjänsterna. En fördel med det är att vi kan sälja en helhetslösning för kunden vilket i någon mån minskar trycket från konkurrenterna. Det är ju svårare för våra konkurrenter att kopiera helheten än de olika delarna.

Ändå möter vi förstås utmaningar och svårigheter. Delvis bottnar de i att vårt sätt att jobba utsätter leverantörerna för ett hårdare tryck. Det är något som påverkar oss också.

Att sälja komplexa affärsupplägg är svårt! Man säljer ett helt nytt arbetssätt och det innebär att man får en missionerande roll. Det är oerhört viktigt att förklara för kunden vad nyttan är! Eftersom en tjänst är svår att visualisera blir det hög andel referensförsäljning. Vi har också startat en branschtidning och arbetar med att skapa utbyte mellan kunder.

Vår internationalisering började med en nordisk affärsplan och ett nordiskt koncept och tanken var att ha en kund eller en ägare i varje nordiskt land. Samtidigt ville Ericsson att vi skulle bli globala så snabbt det bara gick. I dag har vi affärer med ett 50-tal länder. Men vi har märkt att det är svårt att växa geografiskt – samtidigt som vi varit piskade att snabbt bli internationella eftersom våra kunder är det. Affären bygger ju på storlek och på att arbeta med mycket stora eller stora företag.

En erfarenhet som vi gjort är att det kan vara svårare att etablera sig organiskt på nya marknader när man är ett tjänsteföretag – åtminstone i de tidiga faserna. Det är enklare för produktföretag eftersom de lätt kan visualisera och visa på konkreta produkter. Därför har vi valt att köpa bolag när vi går in i nya länder. Vår kundbas är centralt för att ge legitimitet och stadga, och i dag har IBX ett rimligt starkt varumärke internationellt. Vi märker också att vi får bättre förutsättningar för organisk tillväxt även utanför de etablerade marknaderna.

De viktigaste lärdomarna är de här:

- Kompromissa inte i tillväxttempot. Kvaliteten är naturligtvis helt central, men det är ett stort misstag att bromsa tillväxten för att höja kvaliteten. Kvalitetsbrister måste åtgärdas utan tempoförluster.
- Bygg in hög kvalitet redan från början och bygg en prissättning som avspeglar hög kvalitet. Det är lättare att sänka priset än att höja det.
- Skapa rätt förväntningar och försök göra det du levererar påtagligt. Jämför med städfirman som alltid har rena bilar och därmed kommunicerar hygien och trivsel. Vår process är så utformad att kunden märker att vi jobbar. Vi involverar dem mer i processen än som kanske är nödvändigt. Det är också viktigt att leveranser kan visualiseras.

Det är lätt att bli självcentrerad. I början ritade vi modeller med IBX i centrum och det var förstås vansinne. Vi måste ställa kundbehoven i centrum, inte vår egen affärsmodell.”

3.7 Paradox Interactive – dataspelsbolaget som blev en marknadsplats

Hi-tech Building i Hötorgscity i Stockholm är en lämplig plats för ett av Sveriges mer framgångsrika it-bolag. Under nedgångsåren efter millennieskiftet slogs många företag ut och bara de sunda affärsidéerna överlevde. Ett av dem finns på sjätte våningen i byggnaden.



Som många kolleger i branschen har Paradox Interactive positionerat om sig ordentligt, i det här fallet från att vara oberoende spelutvecklare utan egna försäljningskanaler till att idag befinna sig väsentligt längre fram i värdekedjan. Idag anses man vara det mest affärsmässigt innovativa bolaget i den svenska dataspelsbranschen, som växer snabbt och hävdar sig mycket väl internationellt. Enligt prognoser från branschen förväntas en tillväxt på 20 procent under 2007. Under räkenskapsåret 2005-2006 redovisade de svenska spelutvecklingsföretagen en sammanlagd omsättning på 642 miljoner kr och har idag uppskattningsvis ett tusental anställda. Enligt branschbedömare är Sverige en av de tio största exportörerna i världen och den största producenten av dataspel i världen i förhållande till sin folkmängd.

Utvecklingen går snabbt och Paradox har på bara några år kunnat etablera sig som en nyckelaktör genom sin portal Gamers Gate, som är en av världens främsta oberoende marknadsplatser för digital distribution av dataspel. Gamers Gate bär klara drag av Apples musiknedladdningsportal iTunes.

Tillväxttakten är hög och expansionen har kunnat ske utan externa kapitaltillskott. Paradox både leds och ägs av till huvuddelen vd Theodore Bergquist. 2006 omsatte bolaget 32 miljoner kr och förväntad omsättning är cirka 70 Mkr för 2007 och 100 mkr för 2008. Marginalen i år ligger på 5-10 procent.

Fakta Paradox Interactive:

Grundat år:	1999
Nuvarande ägare:	Privatägt
Omsättning 2007:	70 Mkr (prognos)
Antal anställda:	21
Omsättningsstillväxt:	70-100 procent
Kunder antal:	70 000 registrerade användare
Kundstruktur:	Privatpersoner
Huvudsaklig kundrelation:	B2C och B2B

Intervju med vd Theodore Bergquist

(vd sedan 2001, tidigare chef för förvärv och fusioner inom Jupiter Communication, grundare av analysföretaget IRC och e-handelsansvarig på Passagen (Telia)).

”För några år sedan tog vi steget från att vara ”bara” spelutvecklare till att bli ett förlag. Det innebär att Paradox har bytt skepnad. När vi går från att vara en renodlad leverantör till att bli mellanhand betyder det att vi tar lite högre risker, exempelvis kan det hända att vi kommer i en situation där vi måste hantera konkurrens från stora, etablerade dataspelsförlag. Men det finns fördelar också – inte minst får vi bättre möjligheter att expandera. I år publicerar vi 12 titlar, och bara ett eller två av de här spelen är egenutvecklade. För några år sedan var alla spel vi sålde sådana som vi tagit fram på egen hand.

Spelbranschen har en rätt egenartad struktur. Här finns å ena sidan jättar som Electronic Arts och THQ, som båda är amerikanska. Å andra sidan finns en massa källarföretag. Paradox ett av få bolag som ligger lite mittemellan. Den stora fördelen med det är att vi är flexibla och att vi kan förändra vår affärsmodell av egen kraft.

Paradox är inte något stort företag. Men vi har en community med 70 000 ”fans”, alltså registrerade användare. De är väldigt lojala och 80 procent återkommer som köpare. Vårt mål som förlag och utvecklare är att vara dominerande inom strategispel för PC som är det största segmentet för PC, och är betydligt större än till exempel sport och skjut-spel. Så jag vill hävda att vi är väl positionerade.

Ett viktigt inslag i vår framgång bygger till stor del på *user generated content*, alltså att våra användare förfinar och utvecklar våra produkter, ungefär som för gratisprogramvaran Linux. Det finns en viktig skillnad mellan oss och vanliga, traditionella speldetaljister. De säljer spel, rätt och slätt. Vi inriktar oss mycket mer på att hitta affärsmöjligheter i relationerna med våra kunder – och de relationerna är långvariga. Det kan handla om att uppmuntra till att utveckla nya versioner och applikationsformer.

Vi har nya affärsupplägg som vi så vitt jag vet är först med i världen. Till exempel vill vi introducera hyrspel, där kunden hyr spelet som slutar att fungera efter att hyrestiden gått ut. Vi överväger också att skapa en andrahandsmarknad för digitala produkter. Gamla titlar är redan idag en viktig marknad. Paradox har 50 äldre titlar och de genererar 30-35 procent av vår totala försäljningsintäkt.

Gamers Gate heter vårt stora framtidshopp. Det är en portal för digital distribution av PC-spel, och tanken är att det ska kunna vara en marknads- och distributionskanal för alla slags spel – alltså vad iTunes är för musik. Målet är att ha av 30 procent av koncernens totala försäljning via Gamers Gate.

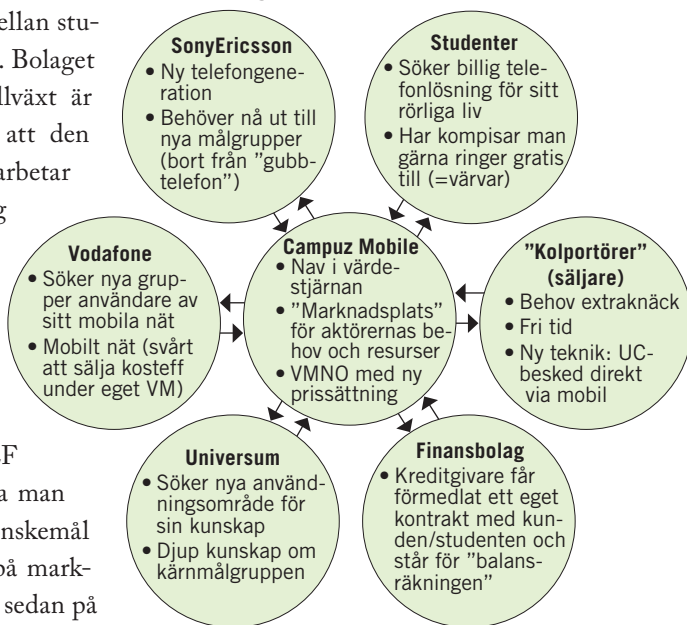
Vår marknad är naturligtvis global. Vi betraktar oss som svenska, men om bolaget hade startats idag skulle vi nog ha dragit igång i USA. Hela 60 procent av våra kunder är amerikaner.”

3.8 Campuz Mobile – innovativ telefoni till studenter

Campuz Mobile var från början ett företag inom Universum-sfären, som är ledande när det gäller affärer i gränssnittet mellan studenter och arbetsgivare. Bolaget har visat att snabb tillväxt är klart realiserbar trots att den marknad som man bearbetar – studenter – har svag betalningsförmåga.

En förklaring till framgången är att bolaget använder en likartad affärsmodell som till exempel Ryanair och EF Education, det vill säga man identifierar behov och önskemål hos ett flertal aktörer på marknaden och kapitaliserar sedan på dessa genom att agera "enabler" och nav i värdestjärnan.

CAMPUZ MOBILE



Figur 4. Värdestjärnan för Campuz Mobile.

Bolagets initiala utveckling försiggår i fem steg:

1. Identifiera en trend i målgruppen.
2. Initial hypotes om vilka parter som potentiellt berörs av denna trend och hur man kan hjälpa dessa – man definierar en möjlig affär.
3. Tidig dialog med identifierade intressenter för att få ökad förståelse av behovet samt skapa intresse.
4. Fastställande av hypotes om betalande kund (jämför med exemplet EF, där den betalande kunden "råkar" vara språkresestudenternas föräldrar).
5. Tidig direkt marknadsbearbetning och snabb anpassning och utveckling av produkter och affär.

Fakta om Campuz Mobile (2004)

Grundat år:	2002, sålt 2004 till Vodafone
Nuvarande ägare:	Telenor (del av Telenor Express)
Antal anställda:	15 fast + >80 på provisionsbasis
Omsättningstillväxt:	>200 procent (2004)
Viktigare partners:	Vodafone Sverige, SonyEricsson

Intervju med Boris Nordenström, en av Campuz Mobiles grundare

”Affärsidén bygger på en viktig iakttagelse när det gäller studenters beteende och deras ekonomi. Studenter på universitet och högskolor hörde till de absolut flitigaste och mest mogna användarna av mobiltelefoner och mobila tjänster. Samtidigt var de pga pengabrist utlåsta från avancerade telefoner och tjänster. De traditionella teleoperatörerna betraktade studenterna som en grupp med lågt kundvärde och hög kreditrisk eftersom de saknade fast inkomst. Vi såg studentmarknaden ur ett helt annat perspektiv och kom fram till att den faktiskt kunde vara högtintressant – förutsatt att vi kunde hitta partners att dela risktagandet med.

Vi började med att göra en marknadsundersökning via webben. På så vis kunde vi identifiera – för oss själva och våra partners – vilka våra potentiella kunder är. Det här var också ett sätt att marknadsföra oss och väcka ett intresse på ett tidigt stadium. Att skapa engagemang är jätteviktigt. Vi instiftade bla ett pris, ”Mobile Student Award”, för att kommunicera ut Campuz Mobiles koncept och position på ett kostnadseffektivt sätt. Redan på det här stadiet samarbetade vi med sponsorer av olika slag.

Att ha ett tydligt och kommunicerbart säljargument som är lätt att förstå, alltså en ”säljmotor” är naturligtvis en enorm fördel när man lanserar en ny tjänst. Campuz Mobile gav studenterna möjlighet att få tillgång till telefoner de inte kunde få hos andra operatörer – dessutom arbetade vi fram ett abonnemang med lägre månadsavgift och gratisminuter på kvällar och luncher.

En av de viktigaste pusselbitarna var hur själva säljarbetet genomfördes. I stället för att vänta på att kunderna skulle komma till oss för att köpa en ny telefon och teckna ett nytt abonnemang gick Campuz Mobile till kunderna och gav dem möjligheten att köpa den nya telefonen där och nu. Detta krävde att bl.a. UC-kontroll behövde kunna göras på plats. Därutöver var alla marknadsföringsutgifter direkt kopplade till säljmål. Gav en sälj- eller marknadsaktivitet inte det resultat vi ville ha, rättade vi genast till det eller stängde ned den.

I kontakterna med våra affärspartners försökte vi alltid använda en värdebaserad prissättning – vi tydliggjorde det värde partnern får ut av relationen. När man – som i fallet Campuz Mobile – går in i helt ny marknad är det ibland svårt att förmedla det värde varje part bidrar med. Detta gäller både värdet på varumärken och relationer hos en redan etablerad aktör, men framförallt det arbete den nya ”enablern” tillför när han de fakto möjliggör den nya marknaden. På mogna marknader ser partners lättare vad de bidrar med och vad deras insatser är värda.

Har man haft turen att få vara med om att skapa nya koncept ett par gånger, börjar man få en viss förståelse för värdet som externa partners kan tillföra och hur man skall

frigöra dessa. Detta kan vara till stor nytta i en ny marknad som skapas – man är med och definierar spelreglerna. Det är en del av innovationen i det hela.”

4. Slutsatser

4.1 Man måste överskrida gamla gränser för att skapa nytt värde

Företagande har alltid gått ut på att *skapa värde*. Det handlar i grunden om att skapa något nytt från delar (aktörer, kompetenser eller andra resurser) som tidigare inte varit sammanfogade. Tillsammans blir delarna värda betydligt mer. Det finns ofta en tydlig aktör – en *primus motor* – som tar ett initiativ till att tidigare osammanhängande delar sammanfogas.

Hela tiden har detta handlat om gå över nya gränser – antingen mentala eller mer fysiska.

Det kan vara gränser av mer geografisk karaktär, där exempelvis silke i Kina blir åtråvärt i Europa. På den tiden handlade det inte sällan om byteshandel. Numera ser vi hur produktion, kapital och kompetenser samverkar på global basis i en aldrig tidigare skådad omfattning. Det brukar gå under namnet globalisering.

Det kan också vara den klassiska gränsen mellan leverantör och kund, eller producent och konsument. Produktionsapparaters komplexitet gör att denna lätt upptar så mycket av uppmärksamheten att kundens behov hamnar i skymundan. Fokus ligger på produktion och produkt, snarare än hur produkten kommer till användning, nytta och glädje för kunden.

Men i och med att 1970-talets oljekris bröt efterkrigstidens stadiga efterfrågetillväxt, blev produktionskapacitet inte längre lika centralt (jfr den sk learning curve och Bostonmatrisens budskap). Varuknapphet hade ersatts av överflöd. Nu var inte längre efterfrågan självklar, utan kunden började få en starkare roll. En konsekvens av detta är att andelen tjänster som andel av ekonomin hela tiden ökar. Några tydliga exempel

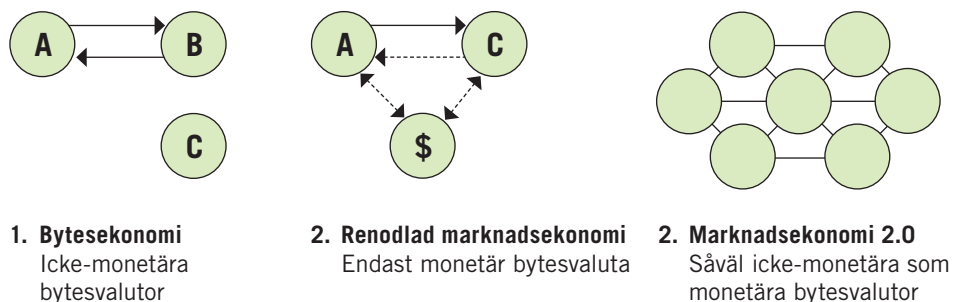


Figur 5. Tre gränser för affären.

är SKF, Ericsson och IBM som under de senaste decennierna stadigt har ökat andelen tjänster i sin affär.

Slutligen har vi gränsen mellan leverantör och kund och hela det system som är uppbyggd kring rollfördelningen producent-konsument. Många företag ser sig som att de verkar inom ett antal – oberoende – bilaterala relationer (jämför till exempel med den kommunale musikläraren som har enskilda övningar med respektive elev). Andra ser sig dock mer som att fungerar som en dirigent för en orkester. För dirigenten handlar det självklart om att få ihop rätt musiker (aktörer) att samverka med, men också att förmedla sin tolkning av partituret. Det företagsekonomiskt intressanta är att dirigenten inte spelar en enda not, men tillsammans uppstår ljuv musik.

Parallellt med dessa exempel på gränsöverskridande så har handeln genom historien utvecklats i ett antal tydliga faser. Med handel menar vi då affärsverksamhet i en betydligt bredare bemärkelse än bara handel med varor.



Figur 6. Tre historiska stadier för handeln.

Det allra äldsta exemplet är ren byteshandel som var möjlig utan att man vare sig delade språk eller valuta. Man bytte exempelvis djurhudar mot stenyxor. Den tydligaste nackdelen var ju att man var tvungen att byta "jämnt upp". Risken var stor att endera parten blev sittandes med väl många av någon vara. En annan nackdel var ju att om man satt med A och ville ha B, men den som hade B ville ha C, så kunde det bli rätt så komplicerat. I flertalet fall uppstod inte den handel som skulle kunna vara möjlig på grund av bristande information (eller för höga transaktionskostnader).

Mot den här bakgrunden togs steget in i den monetära ekonomin. Ädla metaller användes vars värde var stabilt och genom att sigill (det vill säga prägling) garanterade deras vikt och värde. Senare blev mynten undanträngda av sedlar och andra finansiella instrument som också representerade ett bestämt värde. Nu kunde människor handla utan att ha något att byta med – man betalade bara och slapp det överskott som tidigare kunde uppstå.

Många skulle hävda att vi är kvar där idag. Att vi har en marknadsekonomi som är monetärt grundad och att ”affären” motsvarar omsättningen enligt resultaträkningen. Men med ett sådant synsätt missar man viktiga delar av den egentliga affären

Våra fallstudier ger tydliga exempel på hur man effektivt utnyttjar ”bytesekonomin”, det vill säga hur bytesvalutor används i affärer. Vi kan se detta särskilt tydligt – som nämnts tidigare – i fallet med EF Education. Runt EF finns en sextett av olika aktörer (föräldrar, barn, lärare, flygbolag, engelska familjer och skolor) som har lite för mycket av olika resurser och samtidigt som de har otillfredsställda behov. Vad EF i realiteten gör är att omvandla aktörernas överskott till likvida bytesvalutor som de kan använda för att för att tillfredsställa något väsentligt behov. Man kan uttrycka det som att vi talar om marknadsekonomi 2.0.

EF Educations verksamhet överskrider flera av ovan nämnda gränser och gör därmed att en ny bransch har uppstått. Av figuren längre fram i texten, framgår att EF utgör navet samtidigt som EF:s egen bemanning egentligen inte behöver vara så omfattande. Förutom kontaktytorna gentemot de olika kategorierna så handlar det i grunden mycket om att initiera och följa upp. Den allra största delen av verksamheten genomförs utanför EF:s lokaler och utan medverkan av deras fast anställda.

För att summera: den nya affärslogiken innebär alltså att flera slags gränser överskrids. Vi uttrycker dem på följande sätt:

1. Tilltagande globalisering – från lokal produktion och försörjning till global sådan
2. Ökande tjänsteinnehåll – från produktions- och produktfokus till tjänster som svarar mot kundbehov
3. Ny affärslogik – från tydlig roll i etablerad värdekedja till att etablera sig som nav i värdestjärna

Låt oss se lite närmare på dessa gränser och vad som karakteriserar dem.

Den tilltagande globaliseringen

Globalisering är ett nygammalt fenomen. Världshandelns integration är en process som pågått i sekler, med snabb integrationstakt under vissa perioder då ny teknik införts (till exempel ångfartyget på 1800-talet) eller i tider av geopolitiska omvälvningar (som kommunismens fall på 1990-talet). Under andra tidsfaser har utvecklingen gått långsammare (exempelvis när tullmurar restes under depressionsåren på 1930-talet). Men idag är globaliseringen en given företeelse. Idag ser vi det till exempel som självklart att ett svenskt industriföretag som Cementa ägs av en tysk storkoncern, har svensk före-

tagsledning, eldar sina ugnar i Slite med ryskt kol och låter ett norskt rederi exportera den färdiga cementen till Florida och Nigeria.

Ett i sann mening globaliserat företag kännetecknas av:

- A. Hög andel utländska kunder, leverantörer och samarbetspartners. Observera här att en hög exportandel men en i övrigt inhemsk produktionsstruktur knappast gör att bolaget i fråga ”kvalar in”. Det globaliserade företaget ser det som lika naturligt, eller nästan lika naturligt, att använda utländska leverantörer och andra partnerföretag som att avyttra sina produkter eller tjänster på världsmarknaden. Den här processen avspeglas i det minskade produktionsdjupet i svenskt näringsliv – ett fenomen som också märks överallt i den industrialiserade världen och benämnts ”basarekonomin” av Hans-Werner Sinn, professor vid det inflytelserika Ifo-institutet i München.
- B. En modular produktionsstruktur, och med detta menas att produktionen numera delas in i funktioner på ett helt annat sätt än tidigare. Företag kan inte längre delas in i verksamheter med lågt respektive högt förädlingsvärde, utan vissa delar av processen kan till exempel ha en utomordentligt hög sofistikeringsgrad även i ett bolag i textilbranschen. Detta har möjliggjort framväxten av basarekonomin.
- C. Att produkten är skalbar internationellt. Vi ser ofta detta i bolag som är ”born global”, det vill säga de byggs redan från början för att kunna vara verksamma internationellt. Nationsgränser existerar inte.
- D. Företagsledningen har internationella inslag. Med detta menar vi att antingen huvudkontoret finns utanför Sverige, som i fallet SDI Media, eller att det är ”distribuerat”, det vill säga att verksamheten styrs av team vars medlemmar finns på olika håll i världen. Det kan också vara så att företagsledaren bor i Sverige, men har en annan nationalitet. Idag har till exempel två av Stockholmsbörsens allra största bolag (SKF och Skanska) utländska koncernchefer.

Det ökande tjänsteinnehållet

Tjänsteinnehållet i ekonomin ökar. Det behöver inte innebära att det som svarar mot ett visst grundbehov är så nytt. Däremot så kan vi se hur *sätten* att göra affär på det hela förnyas. Grundbehovet har funnits där, men många produkter når inte ända fram för att svara mot kundbehovet. Kunden måste då addera – ibland betydande – arbete och andra delar. Och om inte kompetensen, tiden eller engagemanget finns där, då fungerar inte heller produkten i sitt sammanhang.

Ett enkelt exempel på detta hämtar vi från USA och föreläsaren Tom Peters. Vi upp-vaktar väl alla då och då födelsedagsbarn med tårta. Så här har skeendet förändrats vad gäller tjänsteinnehåll.

- 1940 Tårta på mjöl, socker och ägg – Råvaruekonomin – \$1
- 1955 Tårtbotten eller tårta på kakmix – Produktekonomin – \$2
- 1970 Konditoritillverkad tårta (enligt önskemål) – Tjänsteekonomi v.1 – \$10
- 2000 Party @ Chuck E. Cheese – Totalupplevelse – Tjänsteekonomi v.2 – \$100

Vi kan se att firandet hela tiden finns där. Men för innovativa företag (till exempel Chuck E. Cheese) är det uppenbart att behovet inte bara är ”tårta” utan att det finns större möjligheter än så. De är alltså *sätten* att göra affärer på detta som har förändrats.

Ett annat bra exempel är kullagertillverkaren SKF som redan innan Volvo knoppades av från bolaget hade producerat olika former av kul- och rullningslager. Även ett lager kan vara nog så avancerat – även om det fortfarande handlar om (fysiska) *produkter*. Det intressanta är att om man ser på SKF av idag så härrör inte mindre 30 procent av affärerna från *tjänster*. Konkret kan det handla om att sälja *låg friktion* till vindkraftverk. SKF tar ansvar för detta tillsammans med underhåll och eventuellt utbyte av det som är en av de dyrare komponenterna i vindkraftverk.

Sammanfattningsvis kan vi se följande exempel på ökande tjänsteinnehåll i ekonomin:

- Affärens fokus skiftar från produkt till tjänst
- Kundbehov handlar mindre om produkt – produktens användning blir central.
- ”Kundens kund” är en central utgångspunkt
- Företagen tar betalt för en tjänst eller ett kunskapsinnehåll
- Övergång från transaktions- till relationsorienterad affär
- Företagen betonar kundvärde och strävar efter att tänka sig in i kundens infrastruktur (i stället för den egna produktionsapparaten)

Den nya affärslogiken

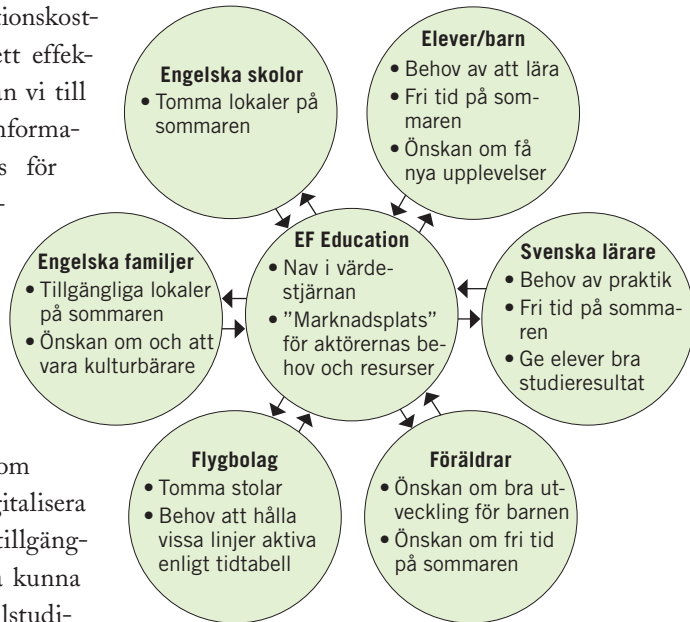
Ibland finns en avreglering (eller *omreglering*) med som en slags gnista till affärsinnovation. Det nya läget gör att en enskild aktör kan överväga vilka affärsmöjligheter som finns i den nya bransch som tar form i kölvattnet av avregleringen. Det här har vi sett inom branscher som flyg, telekommunikation och energi.

Ett viktigt kännetecken för den nya affärslogiken är att det är svårt att identifiera vem som är *kund* och hur *värdekedjan* ser ut. Det handlar ju trots allt om en mer komplex företeteelse, en *värdestjärna* där flera aktörer samverkar. För att illustrera detta (och för att ett tidigare nämnt exempel): försök att beskriva EF:s affärsmodell med en värdekedja! Det fungerar inte. En endimensionell beskrivning förmår inte fånga affären – som ju har flera dimensioner. Dessutom är ju substantiella delar av värdeutbytet inte monetärt.

Värdestjärnorna kan delvis konkurrera med bolag som verkar i en befintlig bransch.

Men eftersom de samtidigt förnyar affärsrelationerna, etableras också en ny marknad och – kanske i förlängningen – en ny bransch.

Påtagligt låga transaktionskostnader är centrala för ett effektivt utbyte. Konkret kan vi till exempel se hur det informationsutbyte som krävs för affären kan digitaliseras. För skalbarheten krävs att transaktionskostnaderna är låga i förhållande till värdet. Det ideala är att en stor del affären och den information som den kräver går att digitalisera och samtidigt har god tillgänglighet – helst ska detta kunna ske i realtid (jämför fallstudier 6, 7 och 8).



Figur 7. Exempel på en sk värdestjärna i form av tidigare nämnda företaget EF Education.

Ny affärslogik går ofta ut på samproduktion. Det innebär att man inte bara utnyttjar "egna" resurser utan kan mobilisera "alla" adresserbara resurser (som kan vara kunskap, tid, engagemang och personliga drivkrafter) hos aktörer i omgivningen. Många resurser som redan är ute på "marknaden" är prissatta. Genom att använda alla tillgängliga resurser – även dem som inte tidigare används – så kan nya och mer kostnadseffektiva resurser involveras. Det gäller inte minst genom att byteshandel används och överskottresurser från olika aktörer byts mot varandra. Här spelar initiativtagaren – "navet" – en central roll (jämför EF Education).

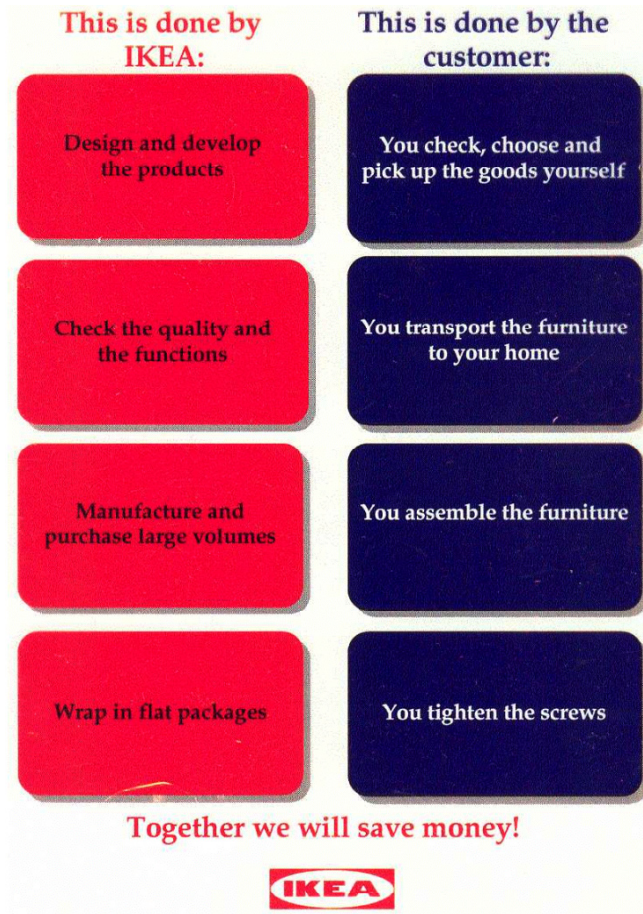
När det handlar om rollförändringar i värdestjärnan kan vi se flera exempel:

1. Lateral förskjutning (vem som gör vad)

- Aktiviteter byter plats mellan aktörer. Ett enkelt exempel är möbelindustrin, där Ikea skiftade slutmonteringen från fabriken till konsumenten och dennes hem. Ett annat exempel är Metro som skiftade tidningsdistributionen från utdelare/butik till kollektivtransportörer (till exempel SL).

2. Temporal förskjutning (när görs vad)

- Aktiviteter som skiftas i tiden. Även här utgör möbelmonteringen ett exempel eftersom den förutom att skifta aktör, även förskjuter monteringen tidsmässigt.



Figur 8. Från en tidig Ikea-katalog – exempel på såväl samproduktion som lateral och temporal förskjutning.

4.2 Fallstudierna exemplifierar gränsöverskridandet

Vi har tidigare summerat ett femtontal egenskaper under tre olika typer av gränsöverskridanden. I tabellen nedan kan vi se i vilken utsträckning fallstudierna bär dessa kännetecken. Egenskaperna är som tidigare grupperade efter vilken typ av gränsöverskridande det handlar om, nämligen:

1. Den tilltagande globaliseringen
2. Det ökande tjänsteinnehållet
3. Den nya affärslogiken

Nedan framgår hur de olika fallstudierna bär dessa kännetecken.

	1. Hemfrid	2. SDI Media	3. Öster-ströms	4. Tailor Store	5. Telge	6. IBX	7. Paradox	8. Campuz Mobile
Accelerande globalisering								
Hög andel utländska kunder/leverantörer		x		x		x	x	
Modulär produktionsstruktur			x	x			x	x
Produkten skalbar internationellt		x	ev	x	ev	x	x	
Företagsledning m internationella inslag		x					x	
Ökande tjänsteinnehåll								
Affärens fokus skiftar från produkt till tjänst	x	x	x	x	x	x	x	
Kundbehov handlar mindre om produkt – produktens användning blir central.						x	x	
"Kundens kund" en central utgångspunkt						x	x	x
Tar betalt för en tjänst eller ett kunskapsinnehåll	x	x	x			x	x	x
Från transaktions- till relationsorienterad affär				x	x	x	x	
Kundvärde och förmåga att tänka kundens infrastruktur (i stället för den egna produktions-apparaten)	x	x	x	x	x	x	x	x
Förnyad affärslogik								
Svårt att identifiera "kund" och värdekedja, snarare "värdestjärna"						x	x	x
Definerar egen och ny bransch (problem med kunder/kundvärde befintlig/näraliggande bransch)				x	x	x	x	x
Samproduktion – från "egna" resurser till "alla" resurser (adresserbara/access) – tex: kunskap, tid engagemang, personliga drivkrafter.				x			x	x
Låga transaktionskostnader centrala för effektivt utbyte (=>digitaliserbarhet!)				x		x	x	x
Avreglering/omreglering har skapat nya möjligheter att göra affärer	x		x		x			

Figur 9. Sammanställning av casen med deras respektive egenskaper.

4.3 Slutsatser och vidare frågeställningar

Denna förstudie har haft två syften. För det första, att genom åtta exemplarföretag kartlägga ett viktigt men otillräckligt beskrivet, fenomen i svenskt näringsliv. För det andra att peka på möjligheter till utveckling för svenska små och medelstora företag.

Ytligt sett är det inte givet att det finns allmängiltiga lärdomar från de åtta fallstudier som görs i denna rapport. Företagen i fråga är trots allt verksamma i vitt skilda branscher, och de har olika förutsättningar. Dock har vi funnit att de åtta företagen, vid en närmare granskning, delar ett antal gemensamma nämnare som även skiljer ut dem från många företag av mer traditionellt snitt. De viktigaste är:

- De är ofta överlägsna i att se och kreativt tolka befintliga och framtida kundbehov – behov som andra kan uppfatta som oglamorösa eller marginella. Samtidigt kan de konkretisera värdet av sina tjänster så att det blir tydligt för kunden.
- De är inte begränsade av traditionella roller, branschgränser eller definitioner av hur företag ska utformas och verka. Detta gör det ofta svårt att få extern finansiering eftersom affärsidéerna är svårbedömda. Detta leder till:
- De har lätta balansräkningar, vilket gör att de snabbt kan lägga om kursen och också tvingas söka externa partners för att på så vis dela risker.
- De har starka entreprenörer i ledningen eller bland ägarna, som ser till att bolagen har den nödvändiga uthålligheten. Dessa ser sig själva som uppstickare och utmanare och kan av finansiärer, myndigheter och andra uppfattas som besvärliga och annorlunda.

Vi använde i den inledande delen av detta avsnitt metaforen om dirigenten, partituret och orkestern. I fallstudierna har vi sett hur noterna i flertalet fall inte finns på plats – åtminstone inte till en början. Kanske kommer de aldrig till användning. Kanske man improviserar på samma sätt som i jazz. Många gånger handlar det också om att entreprenören måste fånga tillfället i flykten, ha envishet och uthållighet och att forma sin affär successivt. Det ena steget ger så att säga det andra. Ett antal begåvningar är förunnade denna förmåga att likt Mozart, Sting eller Miles Davis vara så musikaliska att de inte behöver noter.

Precis som musiken fanns långt innan det fanns notskrift, så har företagande och värdeskapande funnits långt innan managementlitteraturens systematiska analysmodeller. Praktik går före teori. Detta har vi gång på gång mött i våra intervjuer. När vi försökt sammanfatta det vi hört i intervjun utifrån vårt mer analytiska perspektiv har vi ofta fått svaret att ”vi tänkte inte på det sättet, men precis så gjorde vi!”.

För att återgå till musikmetaforen – dirigenter som inte på egen hand kan improvisera fram bra musik, kan återskapa andras stycken med hjälp av ett bra partitur. Kanske kommer managementlitteraturen i framtiden att kunna beskriva hur affärsinnovation går till i praktiken. Till dess får man lita till de entreprenörer vi mött i den här förstudien och andra som vågar tänka tvärt om.

Vårt arbete med de åtta exempelföretagen har inspirerat oss och gjort oss entusiastiska inför utvecklingen. Samtidigt måste några kritiska frågor ställas.

Först och främst saknas en heltäckande beskrivning av fenomenet ”den nya affärslogiken” och dess utbredning i svenskt näringsliv. Hur många företag handlar det om? Vilka belopp omsätter de? Vilken potential finns i utvecklingen av affärsinnovation? Var finns den potentialen?

Varför känner inte fler till företag som haft modet och klarsyntheten att överträda gamla gränser och vända på gamla sanningar? De exempel som är mer spridda är mogna, genomanalyserade och ganska få. Det är Ikea, EF och kanske ett par till. Vilka fler kommer man att kunna läsa om i framtiden?

Hur kan fler inom näringslivet, den finansiella sektorn, politiken och relevanta myndigheter förstå mer om vilken potential som ligger i en ökad satsning på kommersiell – och inte enbart teknisk – innovation? Vilken roll kan politiken spela här? Det är mindre uppenbart under industrialismen. Behöver nya politiska åtgärder sättas in? I så fall vilka? Eller är det tvärtom så, att olika åtgärder gör mer skada än nytta och att politiken snarare behöver dra sig tillbaka?

Varför finns det inte fler företag av den här karaktären i vårt land, eller åtminstone med sin bas här? Finns det hinder i form av näringslivsklimat, regleringar eller bristande konkurrens? Eller är det själva kulturen i det svenska samhället och affärslivet som inte stimulerar kommersiell innovation, risktagande och nydanande företagsbyggen? Det påpekas ju ofta att många av Stockholmsbörsens största företag fanns redan när det förra seklet var ungt.

Hur utbredd är förståelsen för att företagen drivs av egenfinansierad tillväxt – det vill säga att extern såddfinansiering spelar liten roll? Hur ställer man de stora svenska FoU-investeringarna i relation till att de nyskapande företagen sällan är särskilt tekniktunga?

Vilken roll har de som forskar om, analyserar och lär ut om företag och branscher? Är de utrustade med en föråldrad karta, och vilka konsekvenser får det i så fall? Likaså behöver man förstå drivkrafterna bakom den här typen av innovation. En nyckelfråga är om affärsinnovationen måste vara knuten till en stark entreprenör, vilket tycks vara fallet i våra exempel företag. Eller kan sättet att nyskapa affärer frikopplas från entreprenören och beskrivas tex i managementlitteraturen? Vilka mekanismer är individuellt knutna till entreprenören och hennes personliga egenskaper?

Inser befintliga företag i mogna branscher – inte sällan med missnöjda kunder – vilken oerhörd sprängkraft som ligger i framgångsrik affärsinnovation? Ledningarna i Europas traditionstygda flygbolag gjorde det inte när Ryanair tog upp konkurrensen, trots att affärsmodellen sedan flera år var välkänd på den avreglerade nordamerikanska marknaden.

Avslutningsvis vill vi peka på den utomordentligt stora betydelse som bl a vår uppdragsgivare Vinnova har på området. Vinnova arbetar med innovation kopplad till forskning och utveckling för att främja tillväxt och välbefinnande. Genom sin centrala roll kan Vinnova kanske mer än någon annan bidra till att kasta ljus över fenomenet affärsinnovation och ge svar på de frågor som den här förstudien givit upphov till.

5. Litteratur

Berggren, U. och Bergkvist, T. 2006. *Industriföretagens serviceinnovationer*. Stockholm: Nutek.

Jakobsson, Ulf 2007: *Globaliseringen av svenskt näringsliv*. Svenskt Näringsliv.

Isaksson, Pär 2006, *Har Sverige en chans? Globaliseringen och vi*. Stockholm: Svenska förlaget.

Kotler, P. 2002, *Marketing Management*, Prentice Hall.

Normann, R. 1993, *Skapande Företagsledning*, Albert Bonniers Förlag.

Normann, R. 2001, *Service Management*, J Wiley & Sons.

Normann, R. 2001, *When the map changes the landscape*, J Wiley & Sons.

Normann, R., Ramírez, R. 1993, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. July-August, pp.65-77.

Normann, R. and Ramírez, R. 1994. *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*. Chichester, Wiley.

OECD, 2007. *Sweden – Achieving Results for Sustained Growth*

Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: NY, The Free Press.

Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors and Industries*. New York: NY, The Free Press.

Porter, M.E. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.

Prahalad, CK and Hamel, G: *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May/June 1990.

Sandgren, Erika. 1996: *Aktörsmodellen "snöflinga"*.

SvD Näringsliv 2007-04-29, *PC-Spel laddas för den digitala butiken*.

VINNOVAs publikationer

September 2007

För mer info eller för att se tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet – Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning – Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet – Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles – Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler – Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem
- 07 Effekter av den svenska trafikksäkerhetsförakningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning – Effekter av den svenska trafiksäkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary – Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*

- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary – User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*

VA 2006:

- 01 End of an era? Governance of Swedish innovation policy. *För svensk version se VA 2005:07*
- 02 Forskning och utveckling vid små och medelstora företag. *Finns endast som PDF*
- 03 Innovationsinriktad samverkan. *Finns endast som PDF*
- 04 Teknikbaserat nyföretagande i Sverige 1990 - 2003. *Finns endast som PDF*
- 05 Offentligt stöd till universitetens samverkansuppgift – en internationell kartläggning. *Finns endast som PDF*
- 06 Inkubatorer i Sverige – analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen – affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2007:

- 01 Forska&Väx – Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag

- 02 MERA-programmet – Projektkatalog.
För engelsk version se VI 2007:03
- 03 The MERA-program – Projects.
För svensk version se VI 2007:02
- 04 DYNAMO 2 – Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet – Projektkatalog.
För engelsk version se VI 2007:13
- 06 VINNVÄXT – Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006
- 08 Het forskning och innovationskraft – VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*
- 09 VINNVÄXT – A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*
- 10 Red-hot research and innovation power – VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*
- 11 Research and innovation for sustainable growth. *För svensk version se VI 2006:20*
- 12 Projektkatalog – Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt
- 13 *Under produktion.* IT in Home Health Care. *För svensk version se VI 2007:05*
- 13 VINNOVA's activities in Biotechnology.
- 14 Arbetslivsutveckling – VINNOVAs satsningar inom arbetslivsområdet
- 16 Competence Centres in Figures – Kompetenscentrum i siffror
- 17 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 18 E-Services in Public Administration. *För svensk version se VI 2006:17*
- 19 Effektiv Produktframtagning – Projektkatalog 2006
- 20 Forskning och innovation för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2007:11*

VINNOVA Policy

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag – Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik – Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA.
Finns endast som PDF

VP 2006:

- 01 På spaning efter innovationssystem. *För engelsk version se VP 2006:02*
- 02 In search of innovation systems. *För svensk version se VP 2006:01*

VINNOVA Rapport

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation – Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands – mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsföreläsningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner – Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions – Final report. *För svensk version se VR 2007:04*

VI 2006:

- 01 VINNOVAs verksamhet inom Transporter. *För engelsk version se VI 2006:07*
- 02 Årsredovisning 2005
- 03 Paving the Road. For Transport Innovation and Research
- 04 Drivkraft för tillväxt. VINNOVA 2005. *För engelsk version se VI 2006:08*
- 07 VINNOVA's activities within the Transport Sector. *För svensk version se VI 2006:01*
- 08 A driving Force for Growth. VINNOVA 2005. *För svensk version se VI 2006:04*
- 09 Komplexa sammansatta produkter – Projektkatalog 2006
- 10 VINNVINN - Mötesarena för nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen

- 07 Industry report on exhaust particle measurement – a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
 - 08 Swedish innovation journalism fellowships – en utvärdering. *Finns endast som PDF*
 - 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv – Lärdomar från Dynamoprogrammet
 - 10 Miljöbilar och biodrivmedel – Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
 - 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team. *Finns endast som PDF*
 - 12 DYNAMO Arbetsgivarvringar för ökad rörlighet – En slututvärdering av projekt om arbetsgivarvringar inom DYNAMO-programmet
- VR 2006:**
- 01 Det förbisedda jämställdhetsdirektivet. Text- och genusanalys av tre utlysningstexter från VINNOVA
 - 02 VINNOVAs FoU-verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Yrkesverksamma disputerade kvinnor och män i VINNOVAs verksamhetsområde
 - 03 ASCI: Improving the Agricultural Supply Chain – Case Studies in Uppsala Region. *Finns endast som PDF*
 - 04 Framtidens e-förvaltning. Scenarier 2016. *För engelsk version se VR 2006:11*
 - 05 Elderly Healthcare, Collaboration and ICT – enabling the Benefits of an enabling Technology. *Finns endast som PDF*
 - 06 Framtida handel – utveckling inom e-handel med dagligvaror
 - 07 Tillväxt stavas med tre T
 - 08 Vad hände sen? – Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen
 - 09 Optimal System of Subsidization for Local Public Transport. *Finns endast som PDF*
 - 10 The Development of Growth oriented high Technology Firms in Sweden. *Finns endast som PDF*
 - 11 The Future of eGovernment – Scenarios 2016. *För svensk version se VR 2006:04*
 - 12 Om rörlighet – DYNAMO-programmets seminarium 12 - 13 juni 2006
 - 13 IP-telefoni – En studie av den svenska privatmarknaden ur konsument- & operatörsperspektiv
 - 14 The Innovation Imperative – Globalization and National Competitiveness. Conference Summary
 - 15 Public e-services – A Value Model and Trends Based on a Survey
 - 16 Utvärdering av forskningsprogrammet Wood Design And Technology – WDAT

Produktion & layout: Weststudios AB, www.weststudios.se

Omslagsbild: Anders Gunér, www.guner.se

Tryck: Åtta.45 Tryckeri AB, www.atta45.se

September 2007

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

Sverige behöver få fram fler entreprenörer och fler tillväxtföretag. Men hur ska nya, innovativa och kanske till och med världsledande företag kunna växa fram? Enligt författarna till denna rapport förs debatten i denna fråga på ett rätt endimensionellt sätt. Den handlar för mycket om stöd till forskning och om hur entreprenörer ska klara att skaffa riskkapital och realisera tekniska innovationer och för lite om den nya tidens tillväxtföretag.

Sådana företag är mer beroende av affärsinnovationer – alltså nya metoder för marknadsföring, distribution, service och finansiering – än av högteknologi. Den nya verkligheten har kanske bäst beskrivits av en svensk, Richard Normann (1943-2003) professor i företagsekonomi och författare till flera banbrytande böcker om företagsledning och tjänsteekonomin. Hans tes är att nydanande företag hittar genomvägar till tillväxten genom att organisera andra aktörer som dirigenter leder orkestrar. Sådana företag ritar om branschgränser, ifrågasätter traditionella roller och definierar om själva värdeskapandet.

För att belysa utvecklingen skärskådas i denna rapport åtta, mestadels okända, svenska tillväxtföretag i ett flertal olika branscher. Författarna ställer också kritiska frågor om huruvida politiker och andra beslutsfattare förstår de villkor som nydanande tjänsteföretag behöver hantera och vilken potential som finns i sådan verksamhet.

Om författarna

Carl Elfgrén, VD, Revenue Consulting, har en bakgrund som strategikonsult och inom politik och kommunikation. På Service Management Group (SMG) arbetade han med professor Richard Normann som myntade begreppet värdestjärna. Han är verksam som affärsstrategisk rådgivare till företag inom tjänstesektorn. Han har också arbetat som politiskt sakkunnig i regeringskansliet 1991-1994.

Pär Isaksson, redaktör, Affärsvärlden, och även verksam som föreläsare och författare. Han gav ut boken "Har Sverige en chans? – Globalisering och vi" i samarbete med Vinnova 2006.

Pär Isaksson var tidigare Affärsvärldens korrespondent i London, t f chefredaktör och redaktör för sektionen för ledarskap.

Per Torell, VD, Cogita Development, har arbetat med strategisk rådgivning gentemot tjänsteföretag (finansiella tjänster, media och telekom) och inom industrin. Under sina sju år på SMG utvecklade han i samarbete med professor Richard Normann ett antal nya servicekoncept för kunder som sökte tillväxt och nya affärer genom tjänsteinnovation.



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56

Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005

VINNOVA@VINNOVA.SE WWW.VINNOVA.SE