



# Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället

– omaka par eller perfect match?

## Till er tjänst

Säg ordet innovation och man tänker genast på tekniska uppfinningar, på apparater och materiella saker som det går att ta på. Men vad betyder samma ord i ett tjänsteföretag, där det inte i första hand är varor och tekniska produkter som ska produceras?

En del av svaret ges av några av de företag som medverkar i denna rapport med sina exempel. Som White arkitekter, när de vann tävlingen om Nya Karolinska sjukhuset. Deras lösning innebar en arkitektonisk innovation, genom att bokstavligen sätta patienten i centrum. Hela sjukhuset är utformat så att specialisterna får gå till patienten, tvärtemot den ordning som gäller på andra sjukhus i dag. Eller ta bemanningsföretag som använder en innovativ metod för att hjälpa människor att hitta jobb. På samma sätt som en teater letar talanger till en pjäs, används så kallad audition för att rätt person ska hitta till rätt jobb. Metoden har visat sig särskilt effektiv för personer som sällan får komma till en vanlig anställningsintervju.

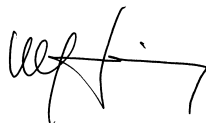
En annan del av svaret är att innovationer inom tjänstesektorn många gånger är av organisatorisk och social karaktär, och innebär exempelvis utveckling av varumärken, logistik eller finansiering. Men denna typ av innovationer, som leder till jobb och konkurrenskraft inom tjänsteföretag finns det väldigt lite forskning om. Arvet från den tekniskt orienterade industrin väger tungt och färgar vårt synsätt. Samma arv färgar även det språk och de begrepp som beskriver värdeskapande i företag.

Med denna rapport vill Almega ge bränsle till en förnyad debatt om framtidens forskning. Men också peka ut konkreta förslag till vad som behövs göras. Rapporten baseras på tidigare forskning inom området tillsammans med en medlemsenkät bland Almeegas medlemmar samt ett antal intervjuer med innovativa tjänsteföretag som genomfördes under februari månad 2008.

Den första delen av rapporten har författats av Tommy Bergkvist och Ulrika Hedby på SMI – Strategic Management Institute. Rapporten avslutas med Almeegas policyförslag om hur den svenska forskningspolitiken kan förbättra Sveriges konkurrenskraft och utveckla den svenska tjänstesektorn.



Jonas Milton, vd



Ulf Lindberg, näringspolitisk chef

Rapportens första del har författats av Tommy Bergkvist och Ulrika Hedby på SMI – Strategic Management Institute. Denna del baseras på tidigare forskning tillsammans med en medlemsenkät bland Almegas medlemmar som genomfördes under februari månad samt ett antal intervjuer med innovativa tjänsteföretag.

Rapportens andra del innehåller Almegas policyförslag om den svenska forskningspolitiken.

Rapporten publiceras i samband med en konferens om innovativa tjänsteföretag som Almega arrangerar den 12 mars 2008 med samma rubrik som denna rapport Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match?

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Innovationerna i samhällsutvecklingen</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Tjänsteföretagens innovationer</b> .....	<b>12</b>
3.1	Marknaden skapar nya tjänsteföretag.....	12
3.2	Tjänsteföretagens konkurrensfördelar.....	15
3.3	Hur skyddar tjänsteföretagen sin affärsidé.....	19
3.4	Tjänsteföretagens utvecklingsarbete.....	21
3.5	Forskningen skapar sällan nya idéer för tjänsteföretagen.....	28
3.6	Vad ska vi forska mera om.....	30
<b>4</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>Källförteckning del 1</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Sverige är ett tjänstesamhälle – Almegas forskningspolitiska policyförslag</b> .....	<b>36</b>
6.1	Alla tillhandahåller tjänster.....	36
6.2	Alla vinnare med en ökad satsning på tjänsteforskning.....	36
6.3	Utmaningar för den framtida näringspolitiken.....	37
6.4	Almegas forskningspolitiska policyförslag.....	41
<b>7</b>	<b>Källförteckning del 2</b> .....	<b>46</b>



# 1 Sammanfattning

Tjänster har kommit att dominera vår ekonomi. Tjänstesektorns andel av den totala ekonomin stiger trendmässigt. Hälften av svensk BNP bygger på tjänster. 330 000 jobb har skapats i tjänstesektorn på 10 år. 4 av 10 svenskar arbetar i privat tjänstenäring och av alla nya företag som etableras i dag är 8 av 10 tjänsteföretag. 26 procent av Sveriges export är tjänsteexport. Innovationer har en avgörande betydelse för tillväxten i samhällsekonomin. Genom det förnyelsearbete som sker inom företagen, forskningen och i samhället i övrigt skapas nya möjligheter för tillväxt.

Ur ett historiskt perspektiv har vi kunnat se hur olika sektorer har svarat för tillväxten i vår ekonomi. I mitten av förra seklet dominerade de teknikbaserade industriföretagen nästan helt näringslivet och vår syn på näringslivsutveckling. Många av våra industriföretag baserade på tekniska innovationer växte till att bli globalt ledande. På 1960-talet började industrins andel av ekonomin minska och det var helt andra typer av företag som i ökad utsträckning bidrog till tillväxten. Under de senaste decennierna är det snarare tjänsteföretag baserade på olika slags serviceinnovationer som växer till att bli internationellt ledande, till exempel Capio, Carema, Clas Ohlson, EF EduCation, H&M, Ikea, Oriflame, Metro och Securitas. Tillväxten i dessa företag drivs i huvudsak av organisatoriska, finansiella och olika slags servicebaserade innovationer, det vill säga helt andra innovationer än de som en gång var drivande för de teknikbaserade företagens tillväxt.

## **Hur ser tjänsteföretagen själva på sin innovationsverksamhet i dagsläget?**

Under februari 2008 svarade 800 av Almegas medlemsföretag på en enkät som handlade om tjänsteföretagens innovationsarbete och deras relation till forskning inom relevanta områden. Samtidigt genomfördes ett antal intervjuer med innovativa tjänsteföretag för att kunna illustrera innovationsarbetet och speciellt de områden som är mindre kända.

Tjänsteföretagen satsar mest på att göra den egna kompetensen till sitt starkaste konkurrensvapen. Över fyrtio procent av tjänsteföretagen i Almegas medlemsenkät värderade den egna kompetensen högst medan kundrelationerna kom på andra plats. Att vårda personalen och kunderna svarade tillsammans för över tre fjärdedelar av de konkurrensfördelar man helst satsar på bland ett drygt tjugotal att välja bland.

Bland tjänsteföretagen uppgav fyrtio procent att starka och långsiktiga relationer med kunderna i stället är bästa skyddet, tätt följt av att hela tiden försöka överträffa kundernas förväntningar och att ge en mycket god service. Dessa två kundrelaterade åtgärder är viktigast för sjuttio procent av tjänsteföretagen i undersökningen.

I medlemsenkäten svarade över sjuttio procent att man inte har någon speciell avdelning eller enhet för FoU utan att det ligger i alla medarbetares ansvar att utveckla befintliga och nya tjänster. Drygt tio procent har en informell grupp som svarar för FoU inom företaget medan drygt femton procent har en regelrätt enhet för FoU-frågor. Svaren är starkt korrelerade med storleken på tjänsteföretagen – ju större företag desto mera organiserat och formaliserat FoU-arbete. Hälften av de större tjänsteföretagen har en formell utvecklingsprocess som man arbetar efter. Att tjänsteföretagen i liten utsträckning organiserar sitt utvecklingsarbete i en formaliserad FoU-avdelning beror inte på att man är mindre utvecklingsorienterade än till exempel industriföretagen. Det är snarare så att tjänsteföretagens innovationer återfinns i högre grad på andra ställen än vad som gäller för det produkttillverkande industriföretaget i vilka den traditionella FoU-avdelningen ofta återfinns.

Hur får tjänsteföretagen nya idéer för att utveckla verksamheten? Hälften av tjänsteföretagen i undersökningen anger att kunderna är den viktigaste källan till nya idéer medan medarbetarna kommer strax efter med trettiofem procent. Kunder och medarbetare svarar tillsammans för åttiofem procent av alla idéer till nyutveckling bland tjänsteföretagen – ett mönster vi känner igen från frågan om vilka konkurrensfördelar man helst satsar på att utveckla.

De tre viktigaste områdena att forska mer om visade sig enligt svaren i enkäten vara kundrelationer och kundinvolvering i affärsprocesserna, tjänstekvalitet samt arbetsmetoder. Det stämmer också väl med de områden där tjänsteföretagen helst skaffar konkurrensfördelar. Tjänsteföretagen ser inte utvecklingsbehoven i de traditionella avgränsade forskningsområdena i första hand utan snarare är det en ny syn på forskningens inriktning där tjänsteföretagens speciella affärslogik fångas upp.

## **Tjänsteforskningen kan med sina organisatoriska och sociala innovationer skapa effektivare processer**

En ökad satsning på tjänsteforskning skulle bidra till att stärka konkurrenskraften hos svenska tjänsteföretag, men med tjänsters intåg i den traditionella industrin och ökad kundfokusering i den offentliga sektorn skulle ökad tjänsteforskning även stimulera dessa typer av verksamheter. Kort sagt med en ökad satsning på tjänsteforskning skulle alla bli vinnare.

### **Almegas forskningspolitiska policyförslag**

Nuvarande forskningsstruktur bygger på produktlogik snarare än tjänstelogik. Nuvarande forskningsstruktur exkluderar en stor del av de svenska företagen. Nuvarande metoder, begrepp och strukturer för att beskriva värdeskapande i företag och näringsliv fångar inte tjänsteföretagens logik. Kompetensen finns men det saknas strukturer och gemensamt organ.

- **Skapa en ny struktur för tjänsteforskning**

Skapa samlande strukturer för tjänsteforskningen, till exempel genom en tjänsteforskningshub eller nav, som samlar och utvecklar den tjänsteforskning som finns i dag. Ge forskningsfinansiärer i uppdrag att satsa på företagsforskarskolor inom tjänsteproduktion, akademiska nätverk och/eller thinktanks för strategiska tjänsteforskningsåtgärder.

- **Samla och sprid svensk och internationell tjänsteforskning**

Skapa ett kompetenscentrum för aktuell tjänsteforskning som spänner över flera lärosäten. I detta kompetenscentrum bör tjänsteforskningen sammanställas och struktureras med en tydlig koppling till tjänsteföretagen. Framtida strategiska åtgärder på tjänsteforskning förutsätter kunskap om vad som finns i dag och vilken forskning som är behovsmotiverad och konkurrenskraftig.

- **Stimulera tematiska åtgärder snarare än branschvisa**

Tematiska forskningsåtgärder inom till exempel klimat och hälsa eller branschforskning måste kompletteras med strategiska åtgärder på behovsmotiverad tjänsteforskning. Tjänsteforskningsåtgärder utvecklar även verksamheter inom industrin där tjänsternas andel ökar, och den offentliga sektorn, där den ökade kundfokuseringen leder till nya möjligheter, frågeställningar och utmaningar.

## 2 Innovationerna i samhällsutvecklingen

Innovationer har en avgörande betydelse för tillväxten i samhällsekonomin. Genom det förnyelsearbete som sker inom företagen, forskningen och i samhället i övrigt skapas nya möjligheter för tillväxt.

Ur ett historiskt perspektiv har vi kunnat se hur olika sektorer har svarat för tillväxten i vår ekonomi. I mitten av förra seklet dominerade de teknikbaserade industriföretagen nästan helt näringslivet och vår syn på näringslivsutveckling. Många av våra industriföretag baserade på tekniska innovationer växte till att bli globalt ledande. På 1960-talet började industrins andel av ekonomin minska och det var helt andra typer av företag som i ökad utsträckning bidrog till tillväxten. Under de senaste decennierna är det snarare tjänsteföretag baserade på olika slags serviceinnovationer som växer till att bli internationellt ledande, till exempel Capio, Carema, Clas Ohlson, EF EduCation, H&M, Ikea, Oriflame, Metro och Securitas. Tillväxten i dessa företag drivs i huvudsak av organisatoriska, finansiella och olika slags servicebaserade innovationer, det vill säga helt andra innovationer än de som en gång var drivande för de teknikbaserade företagens tillväxt<sup>1</sup>.

I dag är det en helt ny uppsättning innovationer som driver tillväxten i stora delar av näringslivet – från en dominans för industriföretagens mera tekniska och forskningsbaserade innovationer till tjänsteföretagens ofta mera kundnära innovationer men också organisatoriska eller sociala med ett stort inflytande över samhällsutvecklingen. Det är kanske inte så konstigt eftersom vi kommit långt in i servicesamhället där tjänstesektorn nu sysselsätter ungefär 80 procent av alla förvärvsarbetande i Sverige.

Vi har också rent språkligt fått uppleva en viss betydelseförändring av begreppet innovation. Svenska Akademiens Ordlista från 1973 anger: ”**innovation** teknisk förnyelse, industriell utveckling” där tilläggsförklaringarna teknisk och industriell, som i ordlistan skrivs med ett mindre typsnitt, anger ”ordets ungefärliga innebörd eller dess betydelseområde”. I den senaste upplagan av Svenska Akademiens Ordlista finns inte dessa tilläggsförklaringar med utan där anges istället: ”**innovation** införande av nyhet; förnyelse”.

Vi ser att begreppet innovation inte längre ska betraktas som något enbart *tekniskt* och *industriellt*, även om man ofta kan se prov på att den gamla betydelsen lever kvar. Dessutom har man också förtydligat att det rör sig om *införandet av en nyhet* och att det således inte räcker med att ha kommit på

---

<sup>1</sup> Se vidare De bortglömda innovationerna, Nutek 2005:4

en nyhet. Med innovation avses således att nyheten också ska ha kommit till användning. Detta stämmer väl med andra definitioner av begreppet innovation.

Man brukar säga att forskningen omvandlar pengar till kunskap medan innovationer omvandlar kunskap till pengar. Det är först när forskningen kommit till praktisk användning som vi kan se en direkt samhällsekonomisk nytta av den nya kunskapen. Innovationsverksamhet handlar just om att nå till framgångsrik användning och därför har innovationer en direkt betydelse för den samhällsekonomiska utvecklingen.

Tjänsteföretagen ökar i antal och betydelse för den svenska ekonomin men hur mycket vet vi egentligen om tjänsteföretagens innovationsverksamhet? Vilka är de viktigaste innovationsområdena? Vilken relation har tjänsteföretagen till dagens forskning? Och hur kan vi hjälpa tjänsteföretagen att bli mer innovativa?

### 3 Tjänsteföretagens innovationer

Industriföretagens teknik-, produkt- och forskningsbaserade innovationer är väl kartlagda men vad är det för slags innovationer som driver tjänsteföretagens utveckling? Vi vet från tidigare studier<sup>2</sup> att de starkt skiljer sig från industriföretagens innovationer och att det istället ofta handlar om olika slags kundnära innovationer men också om olika organisatoriska och sociala innovationer.

Hur ser tjänsteföretagen själva på sin innovationsverksamhet i dagsläget? Under februari 2008 svarade 800 av Almegas medlemsföretag på en enkät som handlade om tjänsteföretagens innovationsarbete och deras relation till forskning inom relevanta områden. Samtidigt genomfördes ett antal intervjuer med innovativa tjänsteföretag för att kunna illustrera innovationsarbetet och speciellt de områden som är mindre kända.

#### 3.1 Marknaden skapar nya tjänsteföretag

Varför startar man ett företag? Det finns många olika skäl till det. Det kan vara allt från en uppfinning till att man är fruktansvärt missnöjd med den service man ständigt får. Valet av utgångspunkt för det nystartade företaget blir också avgörande för den fortsatta utvecklingen; hur unikt var företaget från starten och inom vilka innovationsområden ska förnyelsearbetet ske?

På frågan i medlemsenkäten varför det enskilda tjänsteföretaget startades så svarade en tredjedel att det berodde på marknadsbilden; för att lösa ett problem på marknaden, att det fanns en stor efterfrågan på marknaden eller ett missnöje med existerande lösning som då fanns tillgängliga på marknaden. Endast tre procent svarade att man byggde på ny teknik eller att man fått en idé från annat håll.

Det stämmer med bilden att tjänsteföretag ofta är marknadsorienterade från starten och sällan bygger på en teknisk innovation som man vill utveckla och försöka finna köpare till. Teknikföretag å andra sidan har ofta väl beprövade utvecklingsmodeller med labbtest, prototyp, alfa- och betaversion i en sekventiell utvecklingskedja. Medicinföretagen följer en ännu mera strikt modell i olika steg och faser som bygger på tillståndsmyndigheternas godkännandeförfarande.

För tjänsteföretagen kommer utvecklingen av själva erbjudandet ofta som en följd av att man observerat något på marknaden som skulle kunna leda

---

<sup>2</sup> Se vidare Industriföretagens serviceinnovationer, Nutek 2006:6

till ett tjänsteerbjudande, snarare än en sekventiell utvecklingskedja som startar inifrån.

Detta blir speciellt tydligt när vi ser hur de så kallade *invadörerna* utvecklar sina företag. De går in i branscher som inte klarat av att lösa sina egna utvecklingsproblem. Invadörerna kommer utifrån och har inga gamla investeringar i branschen att ta hänsyn till utan kan skapa en helt ny affärsmodell kring lösningen på de ineffektiviteter som de identifierat.

Typiska invadörer är Ingvar Kamprad som med Ikea omvandlat möbelbranschen utifrån ett detaljhandelsperspektiv, Jan Stenbeck som med bland annat TV3, Tele 2 och Metro omvandlat kommersiell TV, telemonopolet och dagstidningsbranschen, Bror Anders Månsson som med CityMail skapat omvandlingstryck i postmonopolet och Per Båtelson som med Capio omvandlat delar av sjukvården<sup>3</sup>.

Invadörerna ser nya lösningar på branschens problem, omdefinierar marknaden, ställer sig på kundens sida och delar gärna förtjänsten med dem. De lever efter ett extremt marknadsorienterat synsätt med utgångspunkt i upplevda problem och ineffektiviteter på marknaden. Med problemet som utgångspunkt har invadören ibland inte ens haft klart för sig att det är ett företag man vill starta utan kanske lika gärna en folkrörelse – ofta blir det ett extremt innovativt tjänsteföretag.

Lunarstorm är ett bra exempel på ett företag som startade utifrån ett nytt framväxande marknadssegment utan att egentligen från början ha någon klar idé över hur företaget skulle se ut.

*Ungefär kring millennieskiftet började vi se en ny stark köparkategori. Det var 14-åringar som hade mera pengar än tidigare och framför allt en ny plånbok – mobilen, som man genom olika samtalsavgifter kan handla med via sms eller Internet. Denna nya köpargrupp var också viktig för annonsörerna som vi tänkte oss sälja annonser till. Lunarstorm startade som en slags community för denna åldersgrupp utan att egentligen veta vilka tjänster man skulle ta betalt för och hur detta skulle gå till. Att kunna sälja företaget efter några år till ett medieföretag som ville åt målgruppen, var inledningsvis den enda idén att någonsin få betalt.*

White Arkitekter har en speciell ställning i sin bransch med ett starkt ursprung i det svenska folkhemmet och dess utveckling. Man tog inte bara en marknad utan ett helt samhälle som utgångspunkt för sin företagsfilosofi.

---

<sup>3</sup> Läs mera om invadörerna i *Invadörerna*, Nutek 2006:7

*White är medarbetarägt och arkitekterna ska ha ett djupt samhällsintresse – man ska genom sin verksamhet vilja tillföra något till samhället. Vi arbetar i gränslandet mellan konst, teknik och det sociala engagemanget. Det är därför som vi specialiserat oss på områden med stor betydelse för samhället som bostäder, skolor, vård och stadsplanering. Vi måste förstå hur det fungerar inom skolan nu men också efter alla de planerade reformerna – våra skolor ska vara hållbara, inte bara i teknisk mening utan också klara en hållbar samhällsutveckling.*

På teknikonsultföretaget WSP har man fått en liknande erfarenhet efter att man startade det nya affärsområdet Analys & Strategi.

*Inom Analys & Strategi hjälper vi våra kunder att bjuda in sina kunder i utvecklingsprojekt. Att involvera kunderna i tjänsteutvecklingsprocessen kan göra att de ser sin verksamhet ur ett vidare samhällsperspektiv.*

White arkitekter ger också uttryck för hur det har blivit allt viktigare att komma långt in i förståelsen av kundernas kunder och hur detta kan komma att påverka samhällsprojekt.

*Brukarinflytande har vi pratat länge om bland arkitekterna men nu verkar vi ha kommit till en brytpunkt där konsumentinflytandet tilltar. Vi ska skapa hållbara byggnader och samhällsprojekt och måste då lyssna mera på slutanvändarna – skolbarnen som ska gå i skolan vi ritar eller allmänheten som ska färdas i den stadsplanering vi bedriver.*

Avreglering av den offentliga marknaden är något som också initierar startandet av nya tjänsteföretag. I Almegas medlemsenkät var det bara drygt tre procent som angav detta som skäl till varför man startade sitt tjänsteföretag. Att siffran inte är högre beror av naturliga skäl på att detta endast kan vara relevant för just de tjänstebranscher som varit reglerade. Bemanningsföretagen och privata sjukvårdsföretag är typiska exempel på sektorer som vuxit fram efter avregleringar.

Capio startade 1993 – ungefär samtidigt med det så kallade DRG-systemet som innebär att vårdleverantören får betalt för prestation. Detta var nödvändigt för att kunna införa den Beställar-Utförare-modell som var en förutsättning för privata aktörer på vårdmarknaden. Att Capio skulle bli ett sjukvårdsföretag var inte klart från början. Det statliga investmentbolaget Bure hade några nya satsningsområden inom miljö, energi och life science som man utvärderade och det senare blev starten för Capio genom att som första verksamhet förvärva tre laboratorier från Skaraborgs läns landsting. Man lyckades sänka kostnaderna med 30 procent och snart började landstingen lägga över en mängd olika verksamheter på Capio som

utvecklades till ett konglomerat. Några år efter gjordes en omfattande översyn i samband med att man förvärvade S:t Görans sjukhus i Stockholm 1999 och flera verksamheter avyttrades för att fokusera på sjukvård och diagnostik.

Capios snabba internationalisering, delvis driven av den så kallade stopplagen som innebar att Capios tillväxt i Sverige starkt stryptes, gjorde Capio till det största privata pan-europeiska sjukvårdsbolaget från att bara tio år tidigare startat med tre förvärvade laboratorier i en nyligen avreglerad marknad<sup>4</sup>.

Avregleringens kraft för tjänsteföretag visas inte minst av bemanningsbranschen som utvecklades till en mångfald av tjänster genom avskaffandet av lagen om arbets- och personalförmedling 1994.

*Det var framför allt jobbförmedlingen som då öppnades upp. Personaluthyrning är annars bemanningsföretagens huvudverksamhet. Dessutom arbetar bemanningsföretagen nu med omställning och outplacement samt entreprenad. Rekrytering har funnits sedan tidigare. Bemanningsföretagen arbetar ofta med en kombination av dessa tjänster – utyrning slutar inte sällan med att man anställer den hyrda personen. Sedan avregleringen har bemanningsbranschen vuxit så att nu närmare en procent av den totala arbetskraften i Sverige är anställd i bemanningsföretag.*

Vi har sett många exempel på hur marknaden skapar nya tjänsteföretag – vare sig det rör sig om att lösa ett problem på den existerande marknaden eller att nya marknader skapas genom avreglering. Tjänsteföretagen är i hög grad marknadsdrivna företag och den ursprungliga innovationen för att kunna starta ett nytt tjänsteföretag uppstår ofta i att omvandla möjligheter på marknaden till olika slags tjänsteerbjudanden. När de första möjligheterna tagits till vara och verksamheten kommit igång gäller det att utveckla den, vara innovativ och skapa konkurrensfördelar genom förnyelsearbete. Hur går detta till bland tjänsteföretagen?

### **3.2 Tjänsteföretagens konkurrensfördelar**

För varje framgångsrikt företag, vare sig det rör sig om tjänsteföretag eller industriföretag, så gäller det att bli duktigare än sina konkurrenter. Tjänsteföretagen satsar mest på att göra den egna kompetensen till sitt starkaste konkurrensvapen. Över fyrtio procent av tjänsteföretagen i

---

<sup>4</sup> Läs mer om Capios utveckling i De bortglömda innovationerna, Nutek 2005:4 och i Invadörerna, Nutek 2006:7

AlmeGas medlemsenkät värderade den egna kompetensen högst medan kundrelationerna kom på andra plats. Att vårda personalen och kunderna svarade tillsammans för över tre fjärdedelar av de konkurrensfördelar man helst satsar på bland ett drygt tjugotal att välja bland.

Att ha rätt pris, varumärke, ledarskap eller distributionslösningar svarade bara för några enstaka procentenheter vardera. Teknik och IT värderas också förhållandevis lågt bland tjänsteföretagen, i det här fallet till knappt femton procent.

En viktig konkurrensfördel handlar om att definiera den bransch man verkar i på ett kreativt sätt och därmed vad slags företag man själv är. Då ser man andra konkurrensfaktorer att satsa på jämfört med konkurrenterna som lever efter en annan bild.

Vasakronan, som ombildades från Kungliga Byggnadsstyrelsen 1993, har från starten varit noga med att man inte är ett fastighetsbolag.

*Vi brukar ta hjälp av en liknelse med SAS, som likt Vasakronan har stora tunga investeringar, i det här fallet i flygplan, men man kallar sig inte för flygplansbolag utan flygbolag. På motsvarande sätt är Vasakronan inget fastighetsbolag utan ett arbetsplatsbolag. Vi förser hyresgästerna med goda arbetsplatser.*

På det här sättet har Vasakronan fått andra innovationsområden i fokus. Nu gäller det att skapa värde för hyresgästerna i första hand och som en effekt av detta ökar fastigheten i värde lite längre ut i värdekedjan. Vasakronan utvecklar därför en rad tjänster för hyresgästerna för att göra arbetsplatsen mera attraktiv – eftersom Vasakronan är ett arbetsplatsbolag som erbjuder attraktiva arbetsplatser. Det kan vara allt från dagisplatser åt hyresgästernas barn, bilpool, kemptvätt och restaurangverksamhet – små innovationer som hela tiden bygger ut affärsmodellen för att kunna erbjuda attraktiva arbetsplatser. Vasakronans affärsmodell ser därför mera ut som en systemaffär med många sammanhängande erbjudanden – allt emanerat från marknadens behov. Att allt hänger samman betyder också att hyresgästerna ser till hela erbjudandet – vad man får och vad man betalar.

*När jägarbiffen med brun sås kommer alltför ofta då börjar hyresgästerna att klaga på hyran.*

Vasakronan är ett bra exempel på ett tjänsteföretag som utvecklar sin affärsmodell successivt utifrån en daglig dialog med kunderna och har härigenom kunnat bli alltmer olik sina konkurrenter. Man har skaffat konkurrensfördelar på ett för tjänsteföretagen typiskt sätt – innovationerna

tar ofta sin utgångspunkt i marknaden. Den egna kompetensutvecklingen tar sin utgångspunkt i att leva upp till detta.

Att se sig själv som ett fastighetsbolag eller arbetsplatsbolag kan betyda en avgörande skillnad, inte minst vad gäller vilka slags innovationer som skapar förnyelse av affärsmodellen. Att titta snävt på den egna branschen för att skapa konkurrensfördelar är inget som tjänsteföretagen tror på.

*Tidigare har man kunnat bevaka en bransch, nu måste man bevaka ett kundbeteende, det vill säga förstå konsumenten. Det är en bredare konkurrens i dag och de traditionella branschgränserna suddas ut. SAS skulle mycket väl kunna bli ett mediabolag och göra ett Packat och Klart. Man måste förtjäna sin plats i mediabranschen – det går inte längre att trycka ut budskap. Sändarprivilegiet har brutits upp. Man kan inte längre vara säker på vem som är ens konkurrent. Affärsmodellerna byggs på ett annat sätt än tidigare.*

Att tjänsteföretagens innovationer ofta måste ta sin utgångspunkt i marknadens möjligheter finns det många ytterligare exempel på.

*Skivbolagen har ingen bra roll i dag – det räcker inte med att bli ännu bättre på det man tidigare gjort när förutsättningar på marknaden förändras så starkt. Det liknar lite som sättarna i tryckeribranschen och deras kamp när de digitala medierna kom. Artisterna når sin publik på ett helt annat sätt i dag där olika sajter med egna communities snabbt sprider budskap om ny musik och ger enkla möjligheter till nedladdning på sekunder.*

*Bankerna lever egentligen lika farligt. Vad händer när man med fildelning kan transportera pengar mellan privatpersoner utan bankernas inblandning – de mister floaten på de här transaktionerna. Man måste förstå marknadens utveckling ur ett mycket bredare perspektiv i dag.*

Konsumenterna har ibland nästan tagit över och driver marknadsföringen men ibland faktiskt också produktutvecklingen för vissa tjänsteföretag. Spelföretaget Paradox Interactive är ett bra exempel på detta.

*Vi har en community med 70 000 fans, alltså registrerade användare. De är väldigt lojala och 80 procent återkommer som köpare.*

*Vår framgång bygger till en stor del på user generated content, alltså att våra användare förfinar och utvecklar våra produkter, ungefär som för gratisprogramvaran Linux.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Tillväxtgenvägen, Vinnova Forum VFI 2007:02, sidan 35

Paradox Interactive har en så stark relation med sin community att de först gratis bidrar med programsekvenser för nya spel och sedan dessutom betalar för spelen när de är färdiga. Här har både utveckling och marknadsföring organiserats som en tydlig co-production mellan tjänsteföretaget och konsumenterna.

Innovationer som handlar om customer co-production<sup>6</sup> har vi kunnat se sedan länge bland tjänsteföretagen och deras kunder, till exempel Ikeas kunder som själv skruvar ihop möblerna, CityMails kunder som själva sorterar posten och internetbankerna där kunden själv knappar in sitt ärende istället för att stå framför en disk och be kassörskan på andra sidan göra samma knapptryckningar fast på sitt tangentbord.

Att tätare samarbete mellan kunder och tjänsteföretag skapar nya innovationer och bidrar till konkurrensfördelar blir allt tydligare om vi ser till de nya affärsmodeller som skapas bland tjänsteföretagen.

Customer co-production eller användargenererade lösningar involverar kunder på olika sätt i utvecklingsarbetet ofta genom att företaget förser kunderna med olika verktyg för att kunna bidra till utvecklingsarbetet. Det kan vara öppna källor, så som open sources av typ Linux, databasverktyget MySQL eller Wikipedia där alla kan bidra till att skapa ett omfattande webbaserad uppslagsverk.

Vi såg tidigare hur dataspelföretaget Paradox Interactive i sitt mycket marknadsorienterade utvecklingsarbete både försåg kunderna med *open source* och att man dessutom skapat en *community* som praktiskt taget var en del av företaget, både som producenter och konsumenter.

*Lunarstorm skapade från början en community som länge var den enda riktiga tillgången i bolaget innan man hade skapat några tjänster att ta betalt för. Totalt hade Lunarstorm som mest Ca 1,2 miljoner medlemmar i sin community med Ca 350.000 besök per dag och en genomsnittlig uppkopplingstid på 52 minuter per dag. Det är längre tid än de flesta andra medier når sin publik per dag. I vissa åldersgrupper, till exempel 15-17 år, nådde man över 90 procent av populationen. Med detta som bas har man sedan kunna bygga upp ett stort antal tjänster utöver medlemmarnas kryptin-sidor såsom fotoalbum och receptbyten där det är medlemmarna som producerar innehållet med hjälp av de verktyg som tillhandahålles och som Lunarstorm tar betalt för. Vill man nå tonåringar i Sverige så förstår man vilken makt en sådan här konstruktion har.*

---

<sup>6</sup> Läs mer om customer co-production och samproduktion med kunden i Normann, R & Ramirez, R., 1994, Den nya affärslogiken

Många av dessa extremt marknadsorienterade tjänsteföretag involverar inte bara kunderna i den innovativa utvecklingen – man står helt enkelt på kundens sida. Här är inte uttrycket *kunden i centrum* bara tomt prat utan det rör sig snarare om kundstyrd utveckling eller *user driven innovation*, som ett särskilt innovationsforskningsområde nu kallats.

*Det är intressant att se till skillnaderna mellan produktkvalitet och kvaliteten i de tjänster vi levererar. Medan produktkvaliteten mäter något som är producerat så mäter tjänstekvaliteten upplevelsen av tjänsten – det är användaren som avgör och det ställer automatisk kundorienterade krav på tjänsteutvecklingen.*

När väl verksamheten kommit igång gäller det att utveckla den och möta den konkurrens som alltid uppstår där marknadskrafterna verkar. Men hur skyddar tjänsteföretagen sig mot sina konkurrenter så att de inte bara gratis kopierar alla bra idéer? Låt oss se hur det kan gå till.

### **3.3 Hur skyddar tjänsteföretagen sin affärsidé**

För att kunna utvecklas framgångsrikt gäller, för alla företag som arbetar på en konkurrensutsatt marknad, att på olika sätt skydda sin affärsidé och sina konkurrensfördelar från att imiteras, så att inte konkurrenterna kan dra nytta av det innovativa utvecklingsarbetet gratis. Det kan vara allt från patent till allmänt hemlighetsmakeri eller att vara så mycket snabbare än andra i sitt förnyelsearbete.

Just för tjänsteföretag är patent, upphovsrätt och mönsterskydd relativt ovanligt. Mindre än en procent av de 800 tjänsteföretag som svarade på Almegas medlemsenkät uppgav att dessa typer av juridiska skydd används för att skydda sin affärsidé och skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Patent är annars en av teknikföretagens högst värderade åtgärder inom det här området och finns nästan alltid med i resonemanget kring vilken teknikhöjd man har på sina produkter. Betydelsen av patent är således väldigt olika för industriella teknikföretag respektive tjänsteföretag.

Bland tjänsteföretagen uppgav fyrtio procent att starka och långsiktiga relationer med kunderna i stället är bästa skyddet, tätt följt av att hela tiden försöka överträffa kundernas förväntningar och att ge en mycket god service. Dessa två kundrelaterade åtgärder är viktigast för sjuttio procent av tjänsteföretagen i undersökningen. Det stämmer också väl med beskrivningarna av hur tjänsteföretagen helst skaffar konkurrensfördelar och på vilket sätt man bedriver innovationsverksamheten.

*Den utökade serviceverksamhet som vi tillför vår affärsmodell successivt gör att Vasakronan träffar kunderna oftare än vid hyresförhandlingarna vart tredje eller femte år. Att träffa hyresgästerna dagligen är vårt främsta CRM-koncept. Det är dyrt att förlora kunder. Vi ser inte arbetsplatsen som en sällanköpsprodukt utan som en daglig affärsrelation. En ständig dialog med hyresgästerna gör att vi får nya idéer till tjänster och hyresgästerna känner att vi är till för dem.*

För Vasakronan innebär det att man skyddar sin affär genom att träffa hyresgästerna dagligen i stället för vart tredje år, man får snabb återkoppling hur nöjda hyresgästerna är, man fångar upp nya idéer till nya tjänster och utvidgar affärsmodellen till att omfatta så många olika tjänster att hyresgästerna får många relationer och därmed starkare bindning till Vasakronan.

*Det får aldrig vara ett tvång för våra hyresgäster att köpa alla våra tjänster – valfriheten måste vara det som knyter våra hyresgäster till oss för att de gillar vårt tjänsteutbud.*

Närheten till kunderna är viktig för att skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna – det såg vi av medlemsenkäten och det visar många tjänsteföretag exempel på. Att ha en egen community med både kunder och medproducenter i samma person är till exempel där kundnärheten gått ett steg ännu längre. Som medproducent blir kunden helt enkelt en del av affärsmodellen och ser sig då inte som en extern kund som kan shoppa runt – man identifierar sig med sin community och lägger stor del av sin fritid på att delta i den.

*De programfiler till nya dataspel som vi får från medlemmarna i vår community är ibland så avancerade att de skulle göra programmerarna på NASA gröna av avund.<sup>7</sup>*

*Det var medlemmarna själva på Lunarstorm som visade vad vi kunde ta betalt för. Först var ju allting gratis men vi ställde oss där floden sipprar fram så att säga och observerade vad medlemmarna helst av allt gjorde. Vi såg att många bytte namn på sin signatur ofta och då införde vi en avgift för namnbyte och det fortsatte man ändå med i ungefär samma takt. Detta är en svår affärsmodell för många där de gamla företagens logik stämmer dåligt, både vad gäller sättet att skaffa intäkter, hur man utvecklar affärsmodellen och hur man med en community skyddar sin affärsmodell från konkurrenterna.*

---

<sup>7</sup> Paradox Interactives vd Theodore Bergquist vid SNS konferens Varför FoU? den 5 december 2007

För att kunna skydda ett företag från konkurrens så måste man också förstå vari värdet på företaget ligger. När det gäller industriföretag kan balansräkningen vara till viss hjälp, där finns en del av substansvärdet noterat, men för tjänsteföretag syns väldigt lite av det egentliga värdet i balansräkningen och för de affärsmodeller vi just illustrerat kan det vara ännu mera svårvärderat. Vari ligger värdet av ett tjänsteföretag som knappast tjänat några pengar men som har en stor community som Lunarstorm, MySpace, Facebook, med flera? De miljardbud som noterats för den här typen av företag vittnar om att ett stort värde skapats som rätt partner är villig att betala för vid ett förvärv.

Vi har sett en rad exempel på hur tjänsteföretagen använder en tät relation till sina kunder som ett sätt att skydda sin affär från konkurrenterna. Enligt medlemsenkäten är detta också det utan jämförelse viktigaste sättet för tjänsteföretagen att skaffa konkurrensfördelar. Kostnadsbesparingar är inte alls lika viktigt för tjänsteföretagen när det gäller att skapa fördelar gentemot konkurrenterna. Endast några få procentenheter i medlemsenkäten angav detta som den viktigaste konkurrensfördelen. Detta skiljer sig från industriföretagens affärslogik där kostnadsbesparingar, rationalisering och effektivisering ingår i en av de vanliga strategierna för att hålla konkurrenterna på avstånd.

### **3.4 Tjänsteföretagens utvecklingsarbete**

Hur bedrivs och organiseras utvecklingsarbetet inom tjänsteföretagen, och finns det något som motsvarar industriföretagens FoU-avdelning?

I medlemsenkäten svarade över sjuttio procent att man inte har någon speciell avdelning eller enhet för FoU utan att det ligger i alla medarbetares ansvar att utveckla befintliga och nya tjänster. Drygt tio procent har en informell grupp som svarar för FoU inom företaget medan drygt femton procent har en regelrätt enhet för FoU-frågor. Svaren är starkt korrelerade med storleken på tjänsteföretagen – ju större företag desto mera organiserat och formaliserat FoU-arbete. Hälften av de större tjänsteföretagen har en formell utvecklingsprocess som man arbetar efter.

*På Capio har vi länge haft en central FoU-avdelning som vi kallar Capio Development. Den är till för att utveckla vår operational excellence. Nu har vi emellertid decentraliserat dessa resurser till affärsområdesnivå för att bättre stödja affärsutvecklingen som ju bör ske närmare de olika affärerna.*

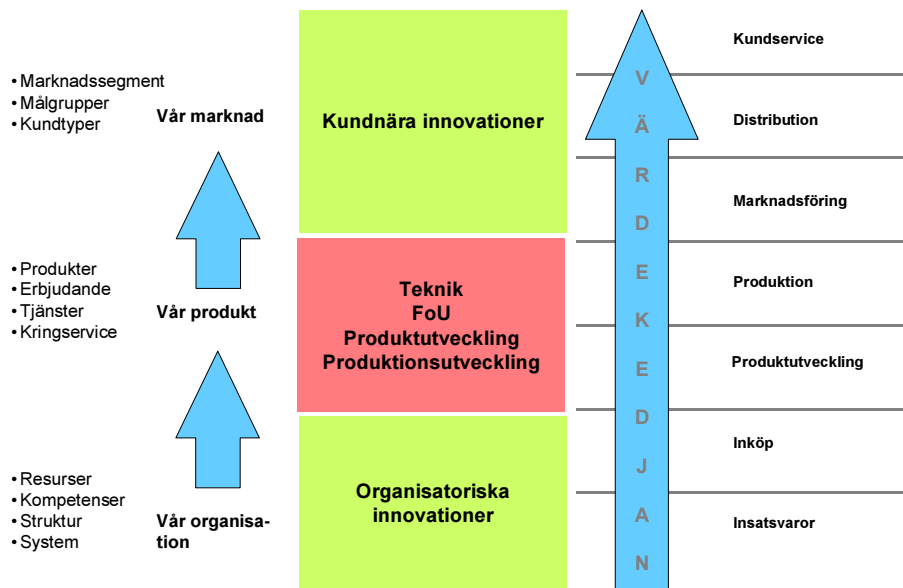
*På White arkitekter har vi en egen forskningsstiftelse dit vi avsätter pengar från verksamhetens överskott så att medarbetare ska kunna få finansiering att forska på något som kan stötta vår verksamhet.*

Andra stora tjänsteföretag som teknik konsulterna ÅF och WSP har ett flertal personer anställda med forskarexamen, ofta inom de olika tekniska områdena som konsultföretagen är verksamma inom. Dessa personer tillhör inte någon slags FoU-avdelning utan de finns snarare i de olika konsultteamen för att dessa konsultföretag sysslar med så pass avancerade tekniska frågeställningar åt sina kunder att det krävs forskarkompetens för att lösa problemen.

*Inom WSP Analys & Strategi utgör forskning tillsammans med och på uppdrag av våra kunder en viktig del av vår affärsidé. Ungefär en femtedel av våra uppdrag är rena forskningsuppdrag, framförallt inom trafikområdet, men vi har ingen uttalad FoU-avdelning eller FoU-budget.*

Att tjänsteföretagen i liten utsträckning organiserar sitt utvecklingsarbete i en formaliserad FoU-avdelning beror inte på att man är mindre utvecklingsorienterade än till exempel industriföretagen. Det är snarare så att tjänsteföretagens innovationer återfinns i högre grad på andra ställen än vad som gäller för det produkttillverkande industriföretaget i vilka den traditionella FoU-avdelningen ofta återfinns.

Om vi ser till den klassiska värdekedjan, som i många fall väl beskriver industriföretagens värdeskapande, så ser vi också hur FoU-avdelningarnas och de traditionella innovationsområdena för industriföretagen är koncentrerad till den mittersta delen av värdekedjan där produkter och produktionsprocesser baserade på tekniska innovationer återfinns.



Figur 1. Tjänsteföretagens innovationer är ofta kundnära och organisatoriska<sup>8</sup>

Vi såg tidigare från Almegas medlemsundersökning att utveckling av personal och kundrelationer tillsammans svarade för över tre fjärdedelar av de konkurrensfördelar tjänsteföretagen helst satsar på. Om vi applicerar detta resultat på industriföretagens värdekedja i illustrationen ovan, ser vi att tjänsteföretagens innovationsområden är mera koncentrerade till de kundnära och organisatoriska delarna av värdekedjan.

Att själva tjänsten inte står i fokus i utvecklingsarbetet på motsvarande sätt som själva produkten gör för produktföretagen har sin förklaring i tjänsteföretagens annorlunda affärslogik. Produktföretagens produkt är mera självständig från den producerande organisationen; den kan ofta skeppas iväg av andra företag, läggas på lager och säljas av helt andra företag än de som tillverkade produkten. Tjänsteföretagen har en mera integrerad värdekedja där produktion och konsumtion av tjänsten ofta sammanfaller och man exponerar betydligt mera av sin organisation och kompetens för kunderna i sin affärsverksamhet.

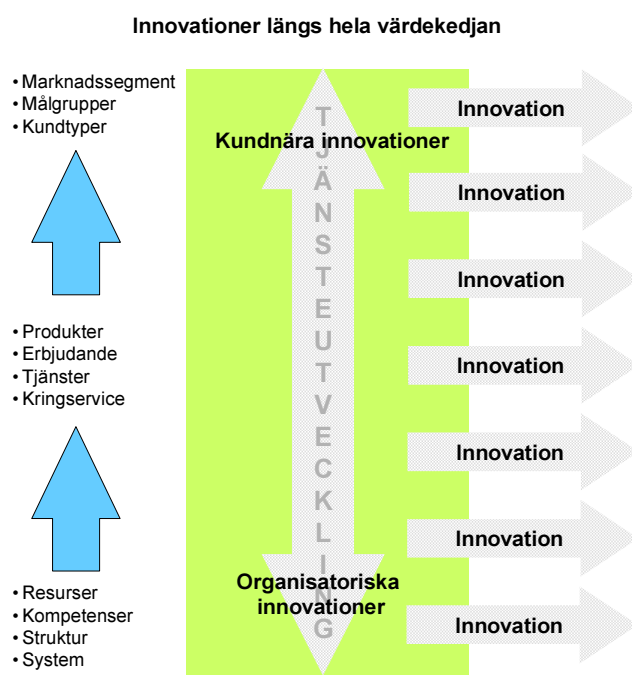
Konsumenten möter i många fall tjänsteföretagens produktionsorganisation. Man skulle kunna säga att tjänsteföretagens värdekedja nästan i sin helhet når ut till kunderna. Tjänsteerbjudandet omfattar således praktiskt taget hela

<sup>8</sup> Illustration är hämtad från De Nya Affärsinnovationerna, Nutek 2008:1, publiceras i april 2008

värdekedjan och utvecklingsarbetet måste följaktligen ta hänsyn till detta; hela värdekedjan är en del av tjänsteföretagets kunderbjudande med ett stort inslag av kundnära och organisatoriska innovationer som naturliga delar av den tjänsteutveckling som sker.

Tjänsteföretagens innovationer sker längs hela värdekedjan för att utveckla tjänsteerbjudandet – det är ett av skälen till varför en eventuell central FoU-avdelning inte kan fokusera på själva tjänsten så som industriföretagens FoU-avdelningar har produkt och produktion i fokus. Vi såg också tidigare av medlemsenkäten att över sjuttio procent av tjänsteföretagen inte har någon speciell avdelning eller enhet för FoU utan att det ligger i alla medarbetares ansvar att utveckla befintliga och nya tjänster.

Vi skulle kunna illustrera detta genom att lägga in tjänsteföretagets värdekedja i figuren ovan och vi ser då i figuren nedan hur tjänsteföretagens innovationer sker längs hela värdekedjan för att utveckla tjänsteerbjudandet och serviceleveranssystemet som en integrerad del av det som exponeras för konsumenterna. Tjänsteföretagens utvecklingsarbete sker därför inte bara på många olika ställen längs hela värdekedjan utan också rent fysiskt på många olika ställen i tjänsteföretagen och sällan i en särskild FoU-avdelning.



Figur 2. Tjänsteföretagens integrerade värdekedja

Vi har tidigare illustrerat hur tjänsteföretagens innovationer ofta är mycket kundnära, ibland så nära att kunderna också är med till att utveckla det nya

tjänsteerbjudandet och i vissa fall även fungerar som medproducent. Tjänsteföretagen är också skickliga på att utveckla innovationer i andra ändan av värdekedjan; hur man genom organisatoriska innovationer kan skapa förnyelse, ökat värde och effektivare processer.

*När Capio förvärvade S:t Görans sjukhus i Stockholm införde vi en ny modell vid akutmottagningen. Traditionellt är det den yngste underläkaren som får möta dessa patienter först. Patienten skickas till en rad olika och ofta onödiga undersökningar och provtagningar för att sedan låta en överläkare ta hand om utvärderingen av alla dessa svar. Vi lät istället den mest erfarna överläkaren möta patienten först och kunde då med sin erfarenhet ofta ställa diagnos direkt eller åtminstone med stor säkerhet skicka patienten till rätt provtagning och vidare undersökning. Genom att låta patienterna träffa överläkaren direkt istället för på slutet sparades en massa pengar och tid. Vi vände helt enkelt helt enkelt ut och in på tidigare synsätt.*

På Stockholms Bröstklirik har man ändrat på det traditionella tillvägagångssättet vid medicinska bröstmottagningar där kvinnor normalt slussas runt till olika provtagningar vid olika enheter med flera läkarbesök. En process som i genomsnitt tar 43 dagar att slutföra med stora kostnader, lång väntetider med ångest och förlorad värdefull tid. På Stockholms Bröstklirik samlar man istället all expertis på samma ställe kring patienten där utredningen görs och det hela tar i genomsnitt 3½ timmar. Man kallar det själv för en organisatorisk innovation som lett till att man sänkt den genomsnittliga tiden för utredning från 42 dagar till 3½ timme och skapat mer vård för pengarna.<sup>9</sup>

*När White arkitekter vann tävlingen om NKS – Nya Karolinska Sjukhuset, byggde lösningen på en grundläggande idé om att bokstavligen sätta patienten i centrum – specialisterna skulle komma till patienten i stället för tvärtom som det brukar. Hela nya sjukhuset är utformat för att kunna åstadkomma en sådan patientcentrerad effektiv vårdprocess. I en yttre ring kring själva nya sjukhusbyggnaderna vill man i förslaget också knyta forskningen i en rad olika discipliner närmare universitetssjukhuset genom att inte bara Karolinska Institutet utan även Stockholms universitet, KTH och Handelshögskolan genom ändrad fysisk planering skulle kunna knytas närmare. Genom överdäckning av norra stationsområdet skulle plats kunna skapas för ytterligare lämpliga etableringar, till exempel medicinföretag och andra som kompletterar detta patientcentrerade medicin- och vårdkluster.*

---

<sup>9</sup> Mer vård för pengarna – genom organisatoriska innovationer, Almaga & Nutek R 2008:1

En typ av innovationer som är särskilt förknippade med tjänsteföretagen är de sociala innovationerna. Det är innovationer som kan sägas vara organisatoriska till sin natur men har en mycket större räckvidd ut i samhället än att bara påverka kundsystemets egentliga organisation. Sociala innovationer påverkar samhällsordningen och det har vi bland annat kunnat se på arbetsmarknaden efter att bemanningsföretagen förnyat den tidigare synen och möjligheterna till speciella arbetsmarknadsinnovationer.

*Bemanningsföretagen kunde genom avregleringen 1994 ta sig an en rad olika problem på arbetsmarknaden som dessa företag snarare såg som möjligheter. Eftersom bemanningsbranschen vuxit så starkt att det finns plats för specialiserade företag kan dessa ta sig an arbetsmarknadsproblem som ingen tidigare rådde på. Genom samarbeten med till exempel patientföreningar har bemanningsföretagen kunnat få personer in på arbetsmarknaden som tidigare stod utanför på grund av olika slags sjukdomshandikapp. Samarbetet med reumatikerförbundet har fungerat på detta sätt och detsamma gäller samarbetet med Synskadades förbund.*

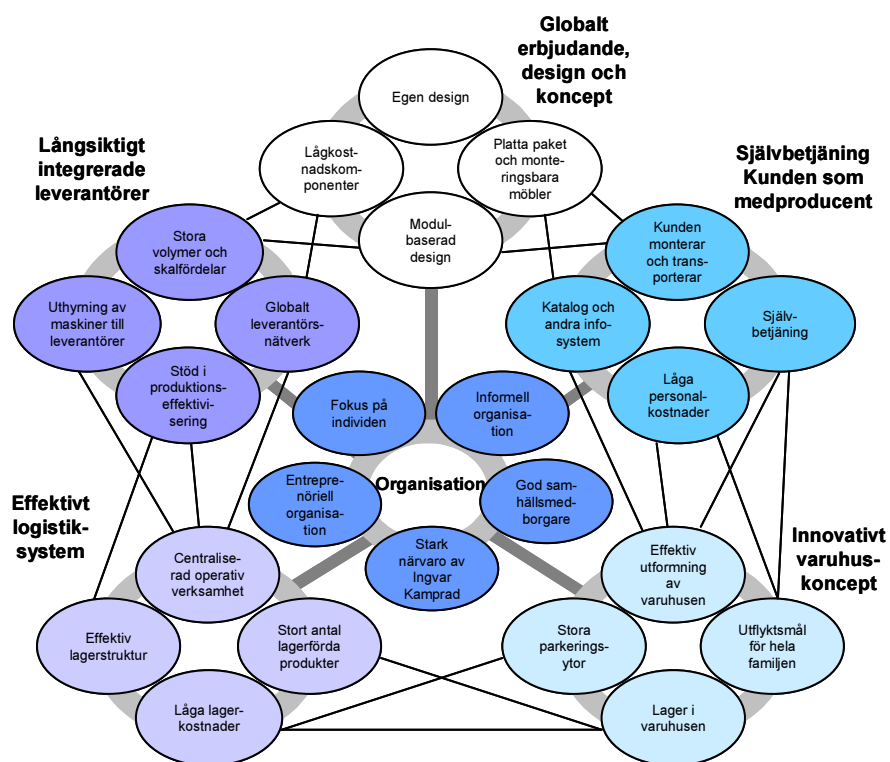
*Jobbtorgen är en satsning för att lotsa Stockholms arbetslösa och bidragsberoende ut på arbetsmarknaden. Bemanningsföretag, utbildningsföretag, föreningar samt arbetsförmedlingen och försäkringskassan samarbetar för att skapa de bästa förutsättningarna för att ta tillvara den enskilda människans resurser. Insatserna rör sig om allt från rådgivning och matchning mot befintliga jobb till arbetsträning, praktik och yrkeskurser.*

*Bemanningsföretag har också kunnat skapa en försäkringslösning som ökat rörligheten på arbetsmarknaden genom samarbete med Akademikerförbundet och SalusAnsvar som innebär att man kan få konkret hjälp även om man har jobb men ändå vill byta.*

*Genom att använda en helt ny metod, som liknar den audition som sker vid antagning till film och teater, vid rekrytering av personal till nyöppnade Hotel Clarion i Stockholm har ett stort antal personer som aldrig tidigare ens kommit till intervjun kunnat få arbete, för att de har haft användbara talanger som inte de traditionella rekryteringsmetoderna kunnat fånga upp.*

*Bemanningsföretag kan också underlätta att skaffa heltidstjänster för personer som arbetar i branscher där deltidsjobb är de vanligaste, till exempel inom hotell och restaurang där bemanningsföretag kan sätta ihop heltidsschema så att personalen inte ständigt behöver pussla ihop sin försörjning med en rad olika arbetsgivare.*

Vi har sett hur tjänsteföretagen i stor utsträckning använder olika slags kundnära innovationer men också organisatoriska och sociala i sitt förnyelsearbete. Det är innovationer som inte stämmer så väl med de traditionella FoU-avdelningarnas innovationsarbete. Det är också innovationer som inte passar in i det sätt varpå vi brukar illustrera värdekedjans olika sekventiella steg. Många tjänsteföretag kan egentligen inte beskrivas med den traditionella värdekedjan. De är mera av systemföretag med ett slags värdeskapande system där olika medproducenter och partners bidrar till helheten och att skapa det erbjudande som tjänsteföretaget når marknaden med. Nedan illustreras Ikeas värdeskapande system med alla de delar och relationer som affärsmodellen är uppbyggd av.



Figur 3. Illustration över Ikeas värdeskapande system<sup>10</sup>

Ikeas affärsmodell utvecklas genom olika slags innovationer i affärsmodellens olika delar och uppvisar en blandning av organisatoriska och kundnära innovationer, men saknar egentligen tekniska innovationer och patent.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Illustrationen är hämtad från De bortglömda innovationerna, Nutek 2005:4, sidan 51

<sup>11</sup> Läs mera om detta i De nya affärsinnovationerna, Nutek 2008:1, som publiceras i april 2008

Vi har sett hur tjänsteföretagens aktiviteter förekommer längs hela värdekedjan eller i det värdeskapande systemets alla delar. Detta är ett av skälen till varför det inte är effektivt att förlägga tjänsteföretagens utvecklingsarbete till en central FoU-avdelning.

### **3.5 Forskningen skapar sällan nya idéer för tjänsteföretagen**

Hur får tjänsteföretagen nya idéer för att utveckla verksamheten? Hälften av tjänsteföretagen i undersökningen anger att kunderna är den viktigaste källan till nya idéer medan medarbetarna kommer strax efter med trettiofem procent. Kunder och medarbetare svarar tillsammans för åttiofem procent av alla idéer till nyutveckling bland tjänsteföretagen – ett mönster vi känner igen från frågan om vilka konkurrensfördelar man helst satsar på att utveckla.

Tjänsteföretagen låter sig inte inspireras av forskningsrön i någon större utsträckning. Över femtio procent har aldrig tagit del av tjänsteforskningen och endast fem procent säger sig ha haft stor nytta av tjänsteforskningens resultat.

Tjänsteföretag med ena foten i teknik- och forskningsvärlden, till exempel privata vårdföretag eller teknik konsulter, har ibland en kluven inställning till forskningen. Å ena sidan följer man av naturliga skäl forskningen inom sitt verksamhetsområde och tar förhållandevis starka intryck av den, vare sig det gäller medicin eller tekniska konstruktioner, men å andra sidan är man ofta inte lika imponerad av tjänsteforskningen.

*På Capio har vi mest relationer med den medicinska forskningen. Man gör inte tillräckligt bra forskning inom tjänstesektorn. Håller den samma klass som den naturvetenskapliga? Det verkar lite flummigt. Det verkar mera vara som om man sitter och resonerar sig fram. Man hör aldrig talas om att man gör experiment eller ställer upp hypoteser.*

Synen på vad som är god forskning handlar egentligen om en gammal vetenskapsteoretisk konflikt som tog sin början i slutet av 1800-talet då samhällsvetenskaperna anammade vetenskapliga metoder från den naturvetenskapliga forskningen för att få samma vetenskapliga status som de betydligt äldre och helt tongivande naturvetenskaperna. Den vetenskapliga inriktningen kallas positivism och bygger på att endast det mätbara kan vetenskapligt bevisas. Denna inriktning har varit starkt hämmande för den samhällsvetenskapliga vetenskapsutvecklingen eftersom många av de viktigaste utvecklingsproblemen inte varit mätbara med de metoder som stått till buds och många har då valt att ägna sig åt mera triviala men

mätbara problem eller så har man utvecklat kunskap med andra metoder och riskerat att bli betraktade som ovetenskapliga och flummiga.

Förhållandet mellan natur- och samhällsvetenskap är en parallell eller snarare grunden för det ibland motstridiga förhållande vi kan se mellan synen på industri- och tjänsteföretag och därmed skillnaden mellan industriföretagens och tjänsteföretagens innovationer. Naturvetenskap, teknik och industriföretagens innovationer har en liknande dominerande ställning i samhället som synen på god vetenskap.

Att forskning relaterat till näringslivet i hög grad handlar om industri och teknik framgår också tydligt av de statliga Industriforskningsinstituterna som just omorganiserats från Ca 20 stycken till fyra inom områdena fiber, papper och förpackning, material- och verkstadsteknik, informations- och kommunikationsteknik samt polyteknisk FoU och provning.

Bilden ser likadan ut vad gäller KK-stiftelsens 21 företagsforskarskolor som i samarbete mellan företag och högskolor bedriver tvärvetenskaplig utbildning på doktorsnivå baserad på problemställningar i näringslivet. Samtliga 21 företagsforskarskolor finns inom det teknisk-naturvetenskapliga området, till exempel berg- och materialteknik, bioteknik, kemi, materialteknik, optik, skogsgenetik och ytkemi, och ingen av företagsforskarskolorna har något direkt att göra med tjänsteföretag och deras utvecklingsproblem.

Tjänsteföretagen finns inte representerade bland den här typen av institutionella relationer mellan forskningen och näringslivet. Överhuvudtaget har tjänsteföretagen svaga relationer till forskningen. Nästan fyrtio procent av tjänsteföretagen i Almegas medlemsenkät har liten eller ingen erfarenhet av forskning och ser i dag inget behov av att bygga upp en sådan erfarenhet.

På den öppna och lite bredare frågan vad tjänsteföretagen efterfrågar för att lyckas bättre med sin FoU-verksamhet var det tydligaste mönstret bland svaren faktiskt en önskan att skapa bättre relationer och kontakter med universitet och högskolor.

*Minskat glapp mellan högskolor och marknad.*

*Politiskt stöd till närmare samverkan mellan tjänsteföretag och universitet och högskolor.*

*Att mindre tjänsteföretag bjuds in till forskningssamarbete i många olika sammanhang.*

Tjänsteföretagen upplever emellertid att forskningen inte riktigt speglar tjänsteföretagens utmaningar och utvecklingsbehov.

*Anpassning till tjänstesamhället.*

*Att tjänsteforskningen anpassas till 2000-talets behov och möjligheter.*

Tjänsteföretagens relationer till forskning men också den allmänna användningen av begreppet innovation stämmer inte så väl med många tjänsteföretags vardag.

*Innovation och forskning låter väldigt högtravande och leder tankarna fel.*

*Utveckling är mera det vi håller på med.*

Sextio procent av tjänsteföretagen uppger att de heller inte använder begreppen forskning, innovation eller tjänsteutveckling inom sitt företag.

*Att vara forskare är inget som imponerar på tjänsteföretagen. Vi är mera den kreativa stilen och praktiska – vi gör business. Inom många tjänsteföretag finns ingen med akademisk bakgrund – de har inte den traditionen.*

*Det finns ett glapp mellan forskning och tjänstebolag. Många i tjänstebolagen har inte ens träffat någon från akademien och tvärtom. Det verkar vara vattentäta skott. Det är också en politisk fråga att skapa det här gränssnittet.*

*Forskningen måste synliggöras. Hur ska man annars hitta det som är relevant för tjänsteföretagen? Forskarna måste bli bättre på att tala för sin sak. Tidigare var det svårt att sprida forskningen men nu finns verktygen. Dom får väl ta hjälp av en PR-byrå.*

*Forskarvärlden söker inte upp oss. Dom borde börja med bloggar och en länksamling med topplistor inom olika områden så att vi snabbt kan följa vad som sker inom forskningen. Forskarvärlden har också långa ledtider – det tar snarare 4 år för dem att publicera något i stället för var fjärde timme – det är det här tempot vi arbetar i med vår utveckling.*

### **3.6 Vad ska vi forska mera om**

Tjänsteföretagens relationer till forskningen är som vi sett inte helt oproblematiskt och det verkar i hög utsträckning också gälla forskningens relationer till tjänsteföretagen.

Vi frågade i Almegas medlemsenkät vad man bör forska mera om och de tre viktigaste områdena visade sig vara kundrelationer och kundinvolvering i affärsprocesserna, tjänstekvalitet samt arbetsmetoder. Det stämmer också väl med de områden där tjänsteföretagen helst skaffar konkurrensfördelar.

Områden med lägst intresse var logistik, varumärken, internationalisering, finansiering samt lokalisering, småskalighet och lokal förankring.

Tjänsteföretagen ser inte utvecklingsbehoven i de traditionella avgränsade forskningsområdena i första hand utan snarare är det en ny syn på forskningens inriktning där tjänsteföretagens speciella affärslogik fångas upp.

*Mallen har ju varit industrin nu i många år. Denna är svår att tillämpa på tjänstebranschen. Det behövs en ny mall i stället för att pressa in oss i industrimallen.*

På frågan vad man anser vara den viktigaste utmaningen för tjänsteforskningen svarade nästan sjuttio procent att det var att utveckla nya metoder och arbetssätt som bättre fångar och stödjer tjänsteföretagens verklighet.

Vi har tidigare varit inne på tjänsteföretagens speciella verklighet och affärslogik som ofta inte låter sig fångas av den traditionella värdekedjan, heller inte utvecklas inom FoU-avdelningar eller baseras på nya forskningsrön. Tjänsteföretagen är heller ingen bransch, möjligtvis ett stort antal, men egentligen skär tjänsteverksamheten tvärs över många traditionella gränser och traditionella synsätt. Det är således inte ny branschforskning som ska till utan förmågan att lösa problem som skär tvärs över flera discipliner.

*Hos oss på White arkitekter har vi en stor utmaning i att försöka förstå vad vi ska göra med alla de nu nedgångna 60-talsområdena med bostäder som miljonprogrammet skapade. Det är inte bara ett tekniskt problem som ska rättas till utan det är mycket större än så. Vi måste ta ett helhetsgrepp där många olika discipliner måste kunna samverka. Det samma gäller hållbarhetsperspektivet som kommer att ge utmaningar inte bara för oss arkitekter utan också för nya produkter och industrier som gör att vi säkert kommer att få anledning att forska i ett gemensamt gränsland. Perspektivet tenderar att bli allt bredare.*

*Tidigare har man kunnat bevaka en bransch, nu måste man bevaka beteende – man måste förstå konsumenterna och när de ändrar sig kan det gå fort.*

*Man borde forska mera om institutionella nätverk. Det finns viss relevant forskning till exempel av psykologer, sociologer, nationalekonomer och jurister men det saknas forskning ur ett organisations- och managementperspektiv som svarar på hur man bygger och leder sådana nätverk som tjänsteföretagen ofta arbetar i.*

*Inom WSP är vi traditionellt duktiga på våra teknikbaserade områden men sedan vi startade affärsområdet Analys & Strategi har vi alltmer uppmärksammat alla de frågor som mera går på tvärs över våra traditionella affärsområden. Det är frågor som handlar om ledning och organisation, hur man involverar kunderna i utvecklingsprocesser och hur man attraherar och behåller kunnig personal - frågor som är speciellt viktiga för oss i tjänstesektorn.*

Ibland kan det vara så att nya forskningsrön inte har någon marknad – inte för att de skulle sakna användningsområden utan för att resurserna inte finns att använda dem.

*Nya behandlingsmetoder inom sjukvården som innebär att vi kan bota ännu flera sjukdomar har egentligen ingen marknad – det finns inga pengar till det. Nya upptäckter skapar problem för politikerna. Billigare processer däremot sparar resurser och detta blir egentligen styrande för vilka innovationer som vi kan använda oss av.*

Medan den medicinska forskningen kan möta resursproblem för att kunna komma till användning, så frigör tjänsteutvecklingen resurser. Tjänsteforskningen kan med sina organisatoriska och sociala innovationer skapa effektivare processer. Organisation är sannolikt en av de mest underskattade produktionsfaktorerna – beroende på hur man organiserar sitt företag blir man olika effektiv är ganska självklart men det är inte lika självklart att tala om begreppet organisatoriska innovationer eller forska på dem.

## 4 Slutsatser

Visst är tjänsteföretag innovativa, fast ofta med andra slags innovationer än de som vår industriella historia har lärt oss att se. Tjänsteföretagens innovationer är ofta mera kundnära, organisatoriska eller sociala än tekniska eller baserade på forskningsrön. Vi måste således forska även inom andra områden än de som är viktiga för industriföretagen, för att de innovativa tjänsteföretagen även i fortsättningen ska kunna fungera som en drivkraft i den samhällsekonomiska utvecklingen.

Det talas ofta om industrirelaterad forskning och hur viktigt det är att vi fokuserar forskningsresurser på branscher som har speciellt goda förutsättningar att lyckas i framtiden. Vi listar våra framtidsbranscher och sällan ser man någonting som handlar om tjänsteföretag. Lösningen är heller inte att lägga till något som skulle kunna kallas tjänstebranschen eftersom det inte finns någon sådan. Tjänstesektorn består av ett stort antal branscher – bara inom Almega finns ett sextiototal. Skillnaderna dem emellan är stora men gemensamt för alla är att de har ett problematiskt förhållande till forskarsamhället där varken dominerande vetenskapsteori, traditionella forskningsdiscipliner, industriforskningsinstitut eller företagsforskarskolor passar tjänsteföretagens innovationsområden. Det är till och med så att det kan vara svårt att få förståelse för att organisatoriska och sociala innovationer skulle vara riktiga innovationer.

Vi saknar också ett relevant språk och begreppsapparat för tjänsteinnovationerna. Vårt språk är anpassat till forsknings- och teknologibaserade innovationer och det försöker vi ibland använda till exempel vid utvärdering av tjänsteinnovationer som antal patent, teknologihöjd, FoU-budget och exportmöjligheter – begrepp som inte alls har samma relevans för tjänsteinnovationer. Inte heller statistikbegrepp som exportintäkter och sysselsättningseffekter är väl lämpade för att mäta tjänsteföretagens utveckling och innovationsförmåga.

Det är också förhållandevis svårt för tjänsteföretag att skaffa finansiering för sin utveckling. Tjänsteföretag har ofta få materiella tillgångar och en förhållandevis tunn balansräkning som traditionella kreditbedömningskriterier missgynnar. Detta hämmar naturligtvis tjänsteföretagens möjligheter att satsa resurser på innovations- och utvecklingsarbete.

Det är också svårare att bedöma effekterna av tjänsteföretagens innovationer. Vi har bättre metoder att förstå miljökonsekvenserna av en ny teknisk lösning än konsekvenserna av maktförskjutning och nya spelregler

vid införandet av en organisatorisk eller social innovation. Detta skapar osäkerhet kring tjänsteföretagens innovationsprocesser.

Tjänsteföretagen är således omgärdade av en rad förhållanden som försvårar innovationsverksamheten och därmed möjligheterna att ytterligare bidra till samhällsutvecklingen. Tjänstesektorn omfattar i dag Ca 80 procent av alla som arbetar i Sverige och en höjning av innovationsförmågan skulle naturligtvis få stora konsekvenser för den samhällsekonomiska utvecklingen.

Det finns en stark utvecklingskraft att bygga vidare på – 80 procent av alla nystartade företag är tjänsteföretag och det är i den privata tjänstesektorn som sysselsättningen ökar medan den minskar på den övriga arbetsmarknaden<sup>12</sup>. Tänk om vi hade haft en tjänsteforskning som motsvarade denna andel och utvecklingspotential. Det är väl då vi kan tala om behovsmotiverad forskning?

---

<sup>12</sup> Mellan åren 1993 och 2002 ökade sysselsättningen i den privata tjänstesektorn med 500.000 personer medan utvecklingen på den övriga arbetsmarknaden minskade med 200.000 personer. Ur Tjänstesektorns möjligheter, Almega 2006

## 5 Källförteckning del 1

### Litteratur

Berggren, U., Bergkvist, T., Dahlman, C., (2005), *De bortglömda innovationerna*, Nutek 2005:4

Berggren, U. & Bergkvist, T., (2006), *Industriföretagens serviceinnovationer*, Nutek 2006:6

Berggren, U. & Bergkvist, T., (2006), *Invadörerna*, Nutek 2006:7

Berggren, U., Bergkvist, T., Hedby, U., (2008), *De nya affärsinnovationerna*, Nutek 2008:1, publiceras i april 2008

Elfgrén, C., Isaksson, P., Torell, P., (2007), *Tillväxtgenvägen – affärsinnovation i svenska tjänsteföretag*, Vinnova Forum, VFI 2007:2

Gustavsson Tingvall, P. (red), (2007), *Varför FoU?*, SNS

Lindell, J., (2008), *Mer vård för pengarna – genom organisatoriska innovationer*, Almega och Nutek R 2008:1. Se även Tema Vård och Omsorg: <http://www.nutek.se/sb/d/722/a/5405>

Normann, R. & Ramirez, R., (1994), *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods

*Tjänstesektorns möjligheter*, (2006), Almega

### Intervjuer

Bemanningsföretagen 2008-01-30

Capio 2008-02-13

Lunarstorm 2008-02-04

Vasakronan 2008-02-01

White 2008-02-05

WSP Group 2007-11-12, 2008-02-25

ÅF 2007-11-16

## **6 Sverige är ett tjänstesamhälle – Almegas forskningspolitiska policyförslag**

### **6.1 Alla tillhandahåller tjänster**

Tjänster har kommit att dominera vår ekonomi. Tjänstesektorns andel av den totala ekonomin stiger trendmässigt. Hälften av svensk BNP bygger på tjänster. 330 000 jobb har skapats i tjänstesektorn på 10 år. 4 av 10 svenskar arbetar i privat tjänstenäring och av alla nya företag som etableras i dag är 8 av 10 tjänsteföretag. 26 procent av Sveriges export är tjänsteexport

Men det är inte bara i traditionella tjänsteföretag som tjänster ger förutsättningar för konkurrenskraft. Inom den offentliga sektorn pågår en omvandling från att ha styrt och kontrollerat ett samhälle till att serva medborgarna genom att hjälpa dem artikulera sina behov och möta deras gemensamma intressen (serving rather than steering)<sup>13</sup>. Inom industri pågår ett skifte från fysiska produkter till tjänster. För att möta de föränderliga, komplexa kundbehoven och svara upp mot konkurrenters aktiviteter, så har tillverkande företag länge använt tjänster så som finansiella tjänster, utbildning, underhåll mm för att stödja sina produkter och skapa konkurrensfördelar. Men eftersom alla företag erbjuder dessa tjänster i varierande utsträckning räcker det inte för tillverkande företag att erbjuda några generella tjänster för att skapa konkurrensfördel. Tillverkande företag lämnar i allt högre utsträckning strategin där tjänster stödjer en produkt för en proaktiv tjänstestrategi där övergripande kunderbudanden används för att stödja kunden. Så oavsett om vi talar om ett traditionellt tjänsteföretag eller ett tillverkande företag så har värdeskapande genom tjänster blivit en förutsättning för att skapa konkurrenskraft.

### **6.2 Alla vinnare med en ökad satsning på tjänsteforskning**

Den strukturomvandling från industrisamhälle till tjänstesamhälle som vi nu upplever skapar nya möjligheter, frågeställningar och utmaningar och kräver således nya synsätt, begrepp, arbetssätt och metoder. En näringspolitik som skall forma Sverige för framtida konkurrenskraft måste därför ta avstamp i kunskap som är baserad på behovsmotiverad forskning. Det är bara om forskningen tar utgångspunkt i företagens verkliga problem och behov som vi kan skapa konkurrenskraftiga företag. Svensk näringspolitik måste gå från en näringspolitik baserad på industriell produktlogik till näringspolitik baserad på en kunddriven tjänstelogik.

---

<sup>13</sup> Denhardt and Denhardt, 2000

De problem som tjänsteföretagen upplever ger i sig tillräckligt starka argument för en ökad satsning på tjänsteforskning. Som beskrivits tidigare i rapporten bygger tillhandahållandet av tjänster på en annan logik än om man producerar, levererar och säljer fysiska produkter. Detta kan till exempel illustreras genom att granska andelen lönekostnader. I ett producerande företag kan lönekostnadsandelen vara 15 procent och i ett tjänsteproducerande företag runt 80 procent. Detta bekräftar tidigare sagda vikt av personalen och dess kompetens i tjänsteföretag. Behovsmotiverad forskning i denna typ av företag kräver annorlunda och kompletterande forskningspolitiska strategier i förhållande till befintliga. En ökad satsning på tjänsteforskning skulle bidra till att stärka konkurrenskraften hos svenska tjänsteföretag, men med tjänsters intåg i den traditionella industrin och ökad kundfokusering i den offentliga sektorn skulle ökad tjänsteforskning även stimulera dessa typer av verksamheter. Kort sagt med en ökad satsning på tjänsteforskning skulle alla bli vinnare.

### **6.3 Utmaningar för den framtida näringspolitiken**

Nedan sammanfattas de problem och utmaningar som berörts i denna rapport och som den framtida näringspolitiken står inför.

#### **6.3.1 Nuvarande forskningsstruktur bygger på produktlogik snarare än tjänstelogik**

I rapporten har det talats om två olika logiker, en produktlogik och en tjänstelogik. Dessa har vuxit fram över tiden och har sin förklaring i samhällets syn på vad som är de viktigaste resurserna. Historiskt sett så har mänsklig aktivitet koncentrerat sig på naturliga resurser och tillgångar. Eftersom dessa resurser är begränsade har ekonomier som besuttit dessa resurser ansetts som rika. Över tiden har andra resurser, som kan kopplas till kompetens och förmågor, kommit att få en allt mer betydande roll. Förmågor är de resurser som producerar effekter och som utvecklas för att ta om hand de naturliga resurserna/tillgångarna. Förmågor är ofta osynliga och abstrakta och utgör kärnkompetenser eller organisatoriska processer. Allt eftersom människan började inse att förmågor och kunskap var de två viktigaste typerna av resurser, har rollen för de naturliga tillgångarna som primära resurser ändrats. Utifrån synen på de primära resurserna har två olika logiker vuxit fram, en produktlogik och en tjänstelogik<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Vargo and Lusch 2004

	<b>Produktlogik</b>	<b>Tjänstelogik</b>
<b>Produktions- och konsumtionsprocess</b>	Separerade	Integrerade
<b>Typ av konsumtion</b>	Output konsumtion	Process konsumtion
<b>Marknadsföringens roll</b>	Överbrygga gapet mellan produktion och konsumtion	Matcha produktion och konsumtion
<b>Synen på värde</b>	Värde skapas i produktionsprocessen	Värde skapas i interaktion med kunden i konsumtions och produktionsprocessen
<b>Resurser</b>	Påtagliga	Abstrakta
<b>Kundinteraktion</b>	Transaktioner	Relationer

Tabell 1: Produktlogik och Tjänstelogik<sup>15</sup>

En produktlogik utvecklades där de naturliga tillgångarna ansågs vara primära. Enligt denna logik var syftet med varje ekonomisk aktivitet att tillverka och distribuera fysiska varor. Enligt en produktlogik så är produktionsprocessen separerad från konsumtionsprocessen. Först tillverkas produkten, sedan säljs den och distribueras till kunden. När kunden väl fått produkten inleds konsumtionsprocessen. Enligt denna logik handlar det för företagen om att påverka kunderna så deras förväntningar motsvarar produktens kvalitet samt förbättra produkten så den motsvarar kundens förväntningar. Enligt produktlogiken skapas värdet av produkten i produktionsprocessen. När produkten väl är tillverkad och såld till kunden för konsumtion är det svårt att höja värdet på produkten. Ett viktigt resultatmått enligt denna logik är antalet sålda produkter varför en transaktion lägger grunden för en produktlogik.

Under flera decennier har nya perspektiv utvecklats som bygger på en omvänd logik. Tjänster kommer ofta till i en process där kunder interagerar med tjänsteleverantörens resurser. Tjänstens process och interaktiva natur medför att kunden ofta spelar en roll, inte bara genom att motta och konsumera tjänsten, utan också i tillkomsten och leverans av densamma<sup>16</sup>. Kunden upplever produktionsprocessen som en del av konsumtionsprocessen. Följaktligen, när det gäller tjänster, är produktion och konsumtion oskiljaktiga. En beställare av konsulttjänster till exempel påverkar tjänstens kvalitet genom sin beställning och sitt underlag. Tjänsten kommer till i dialogen mellan beställare och konsult under projektets gång, under samma tid som kunden värderar tjänsten. Under processen anpassar

<sup>15</sup> Normann, 1984; Vargo and Lusch, 2004; Sandén, 2007

<sup>16</sup> Normann, 1984

man sig till varandra och tjänsten och försöker därmed matcha konsumtions- och produktionsprocess med varandra. Värdet för kunden kommer till i interaktionen med tjänsteproducenten och dess resurser. De viktigaste resurserna handlar om kunskap, kompetens och förmågor och är således abstrakta. Eftersom tjänster produceras och konsumeras under processer som bygger på förtroende blir relationen viktigare.

En tjänstelogik, eller ett tjänstesynsätt om du så vill, kan ses som ett perspektiv som kan assistera sådana organisationer som vill och behöver stärka sin konkurrenskraft bortom en produktlösning mot en kundlösning. Men ett skifte från en produktlogik till en tjänstelogik kräver nya strukturer, metoder och arbetssätt.

En utmaning för kommande forskningsproposition är att ta ett samlat grepp kring forskning, utveckling och innovation utifrån en tjänstelogik där företag, både inom industri och tjänster säljer lösningar. Att fortsätta lägga pengar i redan existerande strukturer gör nytta. Men nya strukturer måste också formis, nya strukturer som öppnar för Sveriges framtida näringsliv. Den forskningsstruktur vi ser i dag bygger på att skapa konkurrenskraftig forskning utifrån en näringslivsstruktur som ser annorlunda ut än den vi har i dag. I Almegas medlemsundersökning lyfts kompetens och kundrelationer fram som starka konkurrensfördelar i företagen. Företagens utveckling sker kontinuerligt och verksamhetens viktigaste källa till nya idéer är slutanvändare/kunder och medarbetare. FoU är integrerat i verksamheten och blir inte lika synlig som i traditionell industri där FoU sköts i FoU verksamheter.



Bild 1. Almega 2008.

### **6.3.2 Nuvarande forskningsstruktur exkluderar en stor del av de svenska företagen**

De strukturer som finns för att finansiera och utveckla forskning bygger oftast på en verklighetsbeskrivning där tjänsteproduktion inte är norm. Ett problem i dag är att forskning med inriktning mot tjänsteföretag inte passar in i de utlysningar som görs och att utlysningarna på så sätt redan från början stänger ute mycket forskning som är relevant i tjänstesamhället. Den forskningsstruktur som finns i dag bygger också mycket på att vissa branscher prioriteras. I vissa av dessa branscher finns tjänsteforskning men mycket av den forskning som är relevant för tjänsteföretagen ryms inte inom dessa satsningar. Branschsatsningar eller tematiska satsningar som klimat eller hälsa är viktiga men måste kombineras med bredare behovsmotiverade satsningar.

### **6.3.3 Nuvarande metoder, begrepp och strukturer fångar inte tjänsteföretagens logik**

I Almegas medlemsundersökning anser nära 70 procent av respondenterna att den största utmaningen för tjänsteforskningen är att utveckla nya metoder och arbetssätt som bättre fångar och stödjer deras verklighet.

I dag används begrepp som är sprungna ur industriell produktion för att beskriva värdet av olika näringsverksamhet. Detta får konsekvenser till exempel när innovationsprocessers effektivitet i dag bland annat mäter antalet patent. För tjänsteföretagens logik är inte antalet patent ett bra mått på hur innovativt ett företag eller organisation är. I ett tjänstesamhälle är också en stor del av investeringarna av immateriell karaktär till exempel varumärkesbyggande, affärskonceptutveckling och medarbetarnas fortbildning.

### **6.3.4 Kompetensen finns men det saknas strukturer och gemensamt organ**

I Sverige finns ett flertal Industrieforskningsinstitut som spelar en stor roll för att driva behovsmotiverad forskning. Dessa institut är fortsatt viktiga, men en snabb genomgång av dessa institut och deras inriktning visar på behovet av ökad satsning på tjänsteforskning. I dagsläget saknas det ett nav för tjänsteforskningen som kan tillvarata tjänsteföretagens behov av forskning och fungera som en brygga mellan universitet och näringsliv. Detta nav eller hub kan vara en icke platsbunden samlingsplats som knyter samman existerande kompetens och utvecklar denna.

## 6.4 Almeegas forskningspolitiska policyförslag

### 6.4.1 Skapa en ny struktur för tjänsteforskning

**Förslag: Skapa samlande strukturer för tjänsteforskningen till exempel genom en tjänsteforskningshub eller nav som samlar och utvecklar den tjänsteforskning som finns i dag. Ge forskningsfinansiärer tydliga uppdrag att satsa på företagsforskarskolor inom tjänsteproduktion, akademiska nätverk och/eller thinkthanks för strategiska tjänsteforskningsåtgärder.**

Almega menar att kommande beslutsfattare måste våga skapa nya strukturer och satsa på de delar av näringslivet som växer. Almega efterlyser inte nödvändigtvis nya institut men väl en struktur som kan lyfta fram och samla aktuell tjänsteforskning. Denna struktur kan vara av virtuell karaktär men måste till för att forskningspolitiken skall kunna göra fortsatta strategiska satsningar på den tjänsteforskning som är mest konkurrenskraftig och behovsmotiverad.

Almega har i sitt arbete med att kartlägga den svenska tjänsteforskningen funnit att det behövs en struktur där forskning som är relevant för tjänsteföretagen kan samlas. Detta behövs för att öppna en arena där tjänsteföretagen kan hitta information och modeller för att själva delta i forskning, men också för att skapa en kunskapsmiljö där forskare och doktorander som forskar i tjänsteföretagens speciella logik kan ges en ökad koppling till tjänsteföretagen.

Det måste också finnas strukturer som ökar kontakten mellan tjänsteföretag och akademi, och på så sätt bidra till att mer behovsmotiverad forskning kommer till stånd och skapa förutsättningar för behovsorienterad forskning. I dag är dessa system utformade utifrån verksamheter med en annan logik än tjänsteföretagens.

Forskning behövs också för att öka kännedomen om att stora delar av tjänstesektorn är kunskapsintensiv. Det finns många exempel på hur Sveriges näringspolitik och arbetsrätt utformats utifrån en logik som i dag utmanas av den verklighet som företagen lever i. I dag ställs en ökad andel forskningsinsatser om till att inrymma tjänsteforskning och det är då av största vikt att vi får en större spridning på deltagande företag, i syfte att tillvarata nyttan med denna omställning. Att på bred front involvera tjänsteföretag i forskning är en förutsättning för att nya satsningar ska få

förväntad effekt och inte begränsas till att bara omfatta tjänsteinnehållet i industrins produkter.

En samlad struktur för tjänsteforskning kan också bidra till att öka andelen doktorander verksamma i tjänsteföretag. Det kan också leda till skapandet av nätverk, där doktorander med erfarenhet från tjänsteforskning också hittar vägar till anställningar i tjänsteföretagen. En samlad struktur skapar också arenor där tjänsteföretag och akademi kan mötas, i syfte att skapa ny forskning och doktorandutbildningar baserade på tjänstelogik. En annan viktig effekt av att skapa en struktur för tjänsteforskningen är att på lång sikt bygga upp ett system där forskning utförs i och omkring de företag för vilka den är relevant.

#### **6.4.2 Samla och sprid svensk och internationell tjänsteforskning**

**Förslag: Skapa ett kompetenscentrum för aktuell tjänsteforskning som spänner över flera lärosäten. I detta kompetenscentrum bör tjänsteforskningen sammanställas och struktureras med en tydlig koppling till tjänsteföretagen. Framtida strategiska satsningar på tjänsteforskning förutsätter kunskap om vad som finns i dag och vilken forskning som är behovsmotiverad och konkurrenskraftig.**

I dag bedrivs tjänsteforskning på ett flertal universitet och högskolor. Men forskningen sker som isolerade öar. Problemet är också att få företag känner till att det bedrivs och kan ta del av resultaten av tjänsteforskning.

AlmeGas medlemsenkät pekar ut de forskningsområden som är viktigast ur ett företagsperspektiv. De fyra viktigaste områdena identifierades som kundrelationer, kundinvolvering i affärsprocesser, tjänstekvalitet samt arbetsmetoder. Det är intressant att notera att några av de världsledande forskningscentra inom ett par av dessa områden finns i Skandinavien. Center of Relationship Studies (CERS) vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors är världsledande när det gäller relationsmarknadsföring och Centrum för tjänsteforskning (CTF) vid Karlstads universitet har en internationellt erkänd forskning om kundinvolvering i utvecklingsprocesser och har varit tongivande i den tidiga debatten om tjänstekvalitet. Detta illustrerar hur avsaknaden av incitament för forskare att till exempel publicera sig i populärvetenskaplig press har bidragit till en högst bristfällig spridning av forskningsresultat.

### 6.4.3 Stimulera tematiska satsningar snarare än branschvisa

**Förslag: Tematiska forskningsatsningar inom till exempel klimat och hälsa eller branschforskning måste kompletteras med strategiska satsningar på behovsmotiverad tjänsteforskning.**

**Tjänsteforskningsatsningar utvecklar även verksamheter inom industrin, där tjänsternas andel ökar, och den offentliga sektorn där den ökade kundfokuseringen leder till nya möjligheter, frågeställningar och utmaningar.**

I Sverige finns sedan många år en stark tradition att göra branschvisa satsningar när det gäller att fördela forskningsmedel. En sådan näringspolitik bidrar till exempel till att ny kunskap genom forskning blir branschspecifik och att övriga branscher utesluts. Som komplement bör framtida satsningar utgå ifrån tematiska, breda satsningar som spänner över flera och ibland samtliga branscher. Branschöverskridande forskning är tilltalande eftersom något som förefaller vara ett stort problem i en bransch har lösts med innovativa lösningar i en annan. Genom benchmarking stimuleras nya synsätt och arbetsmetoder.

Ett till exempel på en tematisk satsning som spänner över alla branscher och all typ av verksamhet är tjänsteutveckling. Varje organisation som har en kund har ett behov av att kontinuerligt utveckla befintliga och nya tjänster för att möta kundens förändrade krav och behov. Andra exempel på tematiska satsningar skulle kunna vara tjänstemarknadens utveckling, verksamhetsutveckling, internationalisering och tjänstesektorn som regional tillväxtskapare. Inom ramen för tematiska satsningar kan forskning som är relevant för ett flertal branscher lyftas fram och kombineras. Tematiska satsningar bör vara behovsorienterad och därför tas fram i samråd mellan forskningsfinansiärer, akademi och näringsliv.



horisontellt. Almega har försökt att ta fram ett förslag till hur en sådan indelning skulle kunna se ut, exemplen på forskning som anges är just exempel, det finns mycket mer att lägga in i denna struktur. (se bild 2)

**Tjänsteutveckling och innovation:** I rapporten har det framgått att tjänsteföretagens innovation ofta är kundnära till skillnad från tillverkande företags innovation som ofta har en tydlig koppling till teknik och forskning. Ur ett samhällsperspektiv är det viktigt att svenska företag står sig i den internationella konkurrens varpå tillväxt genom kontinuerlig utveckling och innovation är en förutsättning. Eftersom kunden många gånger är medproducent av tjänster är det viktigt att utveckla nya metoder för att involvera kunden i utvecklingsprocessen.

**Verksamhetsutveckling:** För att stimulera och skapa tillväxt genom organisatoriska innovationer krävs forskning där processer, ledning och organisation i tjänsteföretagen står i centrum. Inom detta område ryms forskning kring bland annat management och organisering av tjänsteverksamheter, design, kvalitetsgarantier, kompetensutveckling och arbetsmetoder.

**Internationalisering:** I dag talar vi om tjänsteexport när tjänsteföretag internationaliseras. Export är ett begrepp format för en produktlogik varpå ett nytt begrepp behövs för att fånga tjänstesektorns internationalisering. Inom ramen för internationalisering ryms också vikten av ökad kunskapsutveckling och kompetensöverföring. Ett exempel är de fyra typer (modes) av internationell tjänstehandel som GATS-avtalet beskriver. Typ 1 tjänsten korsar gränsen; typ 2 svensk köpare korsar gränsen; typ 3 utländskt företag korsar gränsen; typ 4 utländsk egenföretagare eller tillfälligt anställd korsar gränsen.

**Tjänstemarknadernas utveckling:** Forskning kring effekterna av konkurrensutsättning och den offentliga sektorns roll som uppköpare av tjänster. Inom detta område ryms också forskning kring den offentliga sektorns omvandling, entreprenörskap inom detta område, skatter och PPP-lösningar.

**Tjänstesektorn som skapare av regional tillväxt:** I dag finns en tradition där vi fortfarande ser den stora arbetsgivaren som den naturliga. Almega menar att tjänsteföretagen, såväl stora som små, bidrar med att skapa nya arbetstillfällen. För att detta ska ske behövs mer kunskap om hur vi gör detta på bästa sätt. Detta skulle till exempel kunna vara kunskap hur man använder den offentliga köpkraften till att stimulera tjänstesektorns regionala tillväxt. Inom detta område ryms även forskning kring företagsklimat, klusterbildningar och regioners tillväxt.

## 7 Källförteckning del 2

- Denhardt, Robert B., and Janet Vinzant Denhardt (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering," *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, pp. 549-59.
- Normann, Richard (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons, New York.
- Sandén, Bodil (2007), The Customer's Role in New Service Development, Avhandling, Karlstad University Studies, 2007:14.
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.



**Tjänsteföretagen skapar jobb. 330 000 fler på tio år.  
I dag jobbar fler än fyra av tio i Sveriges tjänsteföretag.  
Åttio procent av alla nystartade företag, en fjärdedel av  
all export, två tredjedelar av näringslivets hela produktion  
och hälften av Sveriges BNP bygger på tjänster.**

**Almeegas sju förbund organiserar 8 900 av Sveriges  
tjänsteföretag med 400 000 anställda. Vi organiserar  
allt, från barnmorskor till begravningsentreprenörer.**

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