

Invadörerna

Invadörerna

NUTEK

Verket för näringslivsutveckling

Nutek, 117 86 Stockholm

Telefon: 08-681 91 00 Fax 08-19 68 26

www.nutek.se

Omslag: Tango

© Nutek

B 2006:7

ISBN 91-7318-378-4

November 2006

Upplaga: 1 000 ex

Text: Nutek

Form: Tango AB

Tryck: Lenanders Grafiska

Förord

Nuteks uppgift är att stimulera utvecklingen av svenskt näringsliv. Det innebär att bidra till fler nya företag, fler växande företag och starkare regioner. I begreppet ingår också en förnyelse av ineffektiva och förlegade industristrukturer. En typ av nya företag som betytt speciellt mycket för omvandlingen av ett antal branscher är de så kallade invadörerna. Det är företag som kommer utifrån och ser ineffektiviteter i en bransch som inte klarar av att lösa sina egna utvecklingsproblem.

I denna rapport analyserar vi olika typer av invadörer och de faktorer som förklarar invadörernas framgångsrika utveckling i en rad olika branscher. Speciell vikt har lagts vid invadörernas innovationer och hur dessa skiljer sig från den traditionella synen på innovationer.

Analysen baseras på ett antal intervjuer med invadörer och studier av invadörsföretag. Rapporten är rikt illustrerad med ett stort antal företagsbeskrivningar och innehåller ett antal slutsatser om vad vi kan lära av invadörerna.

Rapporten har författats av fil.dr Ulf Berggren och fil.dr Tommy Bergkvist vid SMI – Strategic Management Institute.

Stockholm i november 2006

Sune Halvarsson
Tf Generaldirektör

Staffan Larsson
Utvecklingschef

Författarnas förord

Tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet handlar inte bara om att skapa nya företag och att få de gamla att växa, utan också om att göra sig av med ineffektiva och förlegade strukturer. Ibland försvinner hela branscher från vårt land på grund av en internationell strukturomvandling. I andra fall förändras branschen av det kraftiga omvandlingstryck som skapas av att ett nytt företag invaderar branschen med ett annorlunda synsätt på hur affärsverksamheten ska se ut och skötas.

Dessa invadörer fungerar som förnyare och städar upp i branscher som inte klarar av att lösa sina egna utvecklingsproblem. Det är ofta branscher som fastnat i en ineffektiv struktur som de etablerade företagen har svårt att ta sig ur på grund av flera anledningar. Det kan bero på redan gjorda investeringar som tynger den ekonomiska ekvationen, men också på gamla synsätt som förhindrar nytänkande.

I rapporten analyserar vi olika typer av invadörer, förutom den klassiska invadören även serieinvadörerna och internetinvadörerna samt de etablerade företagens invadörsförmåga. Vi har analyserat olika invadörsstrategier, kritiska faktorer i invadörskap, reaktionsmönster i den invaderade branschen, samt hur invadörens företagskultur och inlärningsprocess fungerar.

Vi har även dragit slutsatser från invadörsstudierna och analyserat vad vanliga företag skulle kunna lära av invadörerna. Rapporten avslutas med några rekommendationer för hur invadörskap skulle kunna få ökad betydelse för strukturomvandlingen av ineffektiva branscher och hur invadörskap skulle kunna fungera som ett näringspolitiskt instrument och ge Sverige en näringspolitisk specialitet.

Vår studie av invadörerna har baserats på en rad fallstudier inom de olika invadörsområden vi identifierat. Data till fallstudierna har vi hämtat från ett antal intervjuer med företrädare för de studerade företagen, från publicerat material samt från våra egna erfarenheter som affärsutvecklings- och strategikonsulter i näringslivet under 30 år. Vi har också använt relevanta forsknings- och utvecklingsresultat som vi kontinuerligt har tagit del av och bidragit till under denna tid.

Vi vill framföra ett speciellt tack till ekon.dr. Carsten Dahlman som med sin långa erfarenhet inom området bidragit både med konkreta exempel och till att utveckla vår föreställningsram, samt ett stort tack till våra kollegor Ulrika Hedby och Åsa Friberg för omfattande arbetsinsats med värdefulla bidrag och synpunkter i olika skeden under projektets gång.

SMI – Strategic Management Institute, i november 2006

Ulf Berggren
Fil. Dr.

Tommy Bergkvist
Fil. Dr.

SMI – Strategic Management Institute – är ett konsult- och utvecklingsbolag specialiserat på strategi- och affärsutveckling för företag och organisationer. Författarna kan nås via webbplatsen www.s-m-i.net.

Sammanfattning

Tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet handlar inte bara om att skapa nya företag och att få de gamla att växa, utan också om att göra sig av med ineffektiva och förlegade strukturer. Ibland försvinner hela branscher, som till exempel varvsindustrin, skoindustrin och stora delar av konfektionsindustrin. Andra eroderas sakta, som till exempel många av våra jordbruksrelaterade industrier som inte klarar den internationella konkurrensen med de multinationella livsmedelsföretagen. I andra fall räddas ineffektiva branscher av entreprenörer utanför branschen som ser en möjlighet att gå in med en helt ny lösning. Dessa *invadörer* kommer utifrån och har inga gamla investeringar i branschen att ta hänsyn till, utan kan skapa en helt ny affärsidé kring lösningen på de ineffektiviteter som de identifierat.

Sådana typiska svenska 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, Per Båtelson som med Capio omvandlat delar av sjukvården och Clas Ohlson som förändrat det som tidigare närmast motsvarade järnhandelsbranschen. Exempel på utländska invadörer är Michael O'Leary med Ryanair, Richard Branson med Virgin, Stelios Haji-Ioannou med easyGroup, Klaus Heymann med Naxos och Lars Larsen med Jysk.

Invadörernas innovationer baseras sällan på forskning eller utveckling av ny teknik, utan bygger istället på ett starkt entreprenörskap och är ofta organisatoriska, finansiella, distributionsbaserade, serviceorienterade och kulturbaserade. Denna typ av innovationer uppmärksammas inte i lika stor utsträckning som de forsknings- och teknikbaserade, och invadörerna betraktas följaktligen inte som innovatörer i samma grad som de som fokuserat på tekniska lösningar. Invadörernas innovationer har heller inte studerats i någon större omfattning.

Olika typer av invadörer

Vi har i studien funnit att det finns ett antal olika typer av invadörer. Förutom den *klassiska invadören*, som kan illustreras av Ingvar Kamprad och IKEA, har vi identifierat tre andra typer av invadörskap, nämligen *serieinvadören* som har industrialiserat invadörskapet och lyckats invadera en rad olika branscher med ett fungerande invadörskoncept. Dessutom tar vi upp *de etablerade företagens invadörsförmåga* (till exempel SkandiaBanken) och *internetinvadörerna* (till exempel Amazon).

Serieinvadören

Serieinvadören skiljer sig från de andra typerna av invadörer genom att de inte vigt sitt liv åt att skapa ett en-affärsidéföretag med global framgång, utan lyckats applicera sin invadörsidé i en rad branscher. Stenbeck håller sig visserligen huvudsakligen till informationsdistribution men har lyckats inom så vitt skilda delar av detta område som TV (TV3), telekom (Tele2) och dagstidningar (Metro). Richard Branson och Stelios Haji-Ioannou har istället valt en rad helt olika branscher inom områden som resor, fritid, telekom och finans, där Bransons starka varumärke Virgin har varit basen som samtliga satsningar vilar på. Stelios har snarare utvecklat en invadörsbaserad affärsmetodik som kan appliceras oavsett bransch.

Gemensamt för dessa serieinvadörer är att de alla är starka personligheter som vågat gå mot strömmen och vid upprepade tillfällen tagit strider med etablissemangen när någon ny bransch ska invaderas. De har också med stor skicklighet lyckats utnyttja medierna för sin marknadsföring genom uppseendeväckande utspel. Till saken hör också att de alla har haft betydande finansiella resurser för stora satsningar på flera områden och kunnat stå emot motgångar, lära sig av misstag och att under lång tid parallellt utveckla verksamheterna till framgångsrika bolag.

Etablerade företags invadörer

Till en andra typ av invadörskap räknar vi de etablerade företagens invadörsförmåga, där vi ser hur etablerade företag försöker ta sig in i en annan bransch genom att skapa ett invadörsföretag. Sådana exempel är SkandiaBanken som startades av försäkringsbolaget Skandia och ICA Banken som startades av ICA. Även SAS försök med Snowflake inom lågprisflyg och SBAB:s intåg på bolånemarknaden får räknas hit. Ett intressant internationellt exempel är volymbilstillverkaren Toyotas inbrytning i lyxbilsegmentet med den självständiga satsningen på Lexus.

Vi har i rapporten analyserat ett antal invadörsförsök från de etablerade företagen – några lyckade men flera mindre framgångsrika. Till skillnad från den klassiska invadören eller serieinvadören, som ser ineffektiviteter i en bransch som en möj-

lighet att gå in och skapa en ny lösning med en helt ny affärsidé, så startar de etablerade företagen sina invadörsföretag av helt andra skäl. Det kan vara som motreaktion eller ren repressalie mot ett annat invadörsförsök, ibland som en ren imitation av någon annan invadör man uppmärksammat eller som ett försök att bredda den egna affärsbasen in i andra branscher. Vi har också sett hur de olika invadörsstrategierna kräver helt olika entreprenörskap för att lyckas. Ska det vara en internt rekryterad entreprenör eller extern, ska personen ha tidigare branschkunskap eller är detta bara ett hinder?

Närheten till moderbolaget är också en avgörande faktor för den här typen av invadörskap. Ska invadörsföretaget tillåtas operera så åtskilt från moderbolaget som möjligt eller ska invadörsföretaget vara en viktig del i moderbolagets affärsstrategi och struktur? Vi har sett att invadörer som utvecklas inom ramen för det etablerade företaget har en snabbare väg till genombrott än invadörer som söker frikoppling från moderbolaget. Valet beror naturligtvis inte bara på hur pass viktig tidsfaktorn är utan också på hur pass nära integrerat invadörsföretaget ska vara med moderbolaget. Det visar sig nämligen att en unik affärsidé lättare utvecklas utanför den etablerade moderbolagsverksamheten. En unik affärsidé kan vara helt avgörande för att invadörsföretaget ska kunna överleva på egen hand, i de fall det inte ska vara en integrerad del av moderbolaget. Invadörer startade av etablerade företag får ofta föra ett tvåfrontskrig, både mot den invaderade branschens etablissemang och mot interna motkrafter i det etablerade bolaget, vilket kan vara nog så krävande.

Internetinvadörer

Till den tredje specialvarianten av invadörer räknar vi dem som utnyttjat Internet till att möjliggöra invasion av en gammal bransch med en helt ny affärsidé. Exempel på detta är hur det svenska spelmonopolets Svenska Spel invaderats av utlandsbaserade online-spelbolag som Unibet, Ladbrokes och Expekt. Andra exempel är Dell, som genom Internet blev världens största PC-leverantör, Amazon som genom Internet skapade en global marknad där även böcker med liten upplaga kan distribueras effektivt, samt Skype som genom Internet utvecklade en fungerande ip-telefoni med en helt annan kostnadsnivå än traditionell telefoni.

Internetinvadörerna skiljer sig på flera sätt från de andra typerna av invadörer som vi studerat. Framförallt med avseende på hastigheten i affärsidéutvecklingen och tillväxttakten som är dramatiskt snabbare. Det tycks också vara betydligt svårare för de etablerade konkurrenterna att mobilisera tillräckligt kraftfulla motåtgärder, åtminstone jämfört med den situation som de klassiska invadörerna verkar i. Tillgängligheten är ofta internetinvadörernas starkaste konkurrensvapen mot de etablerade lösningarna och 24/7 (24 timmar om dygnet 7 dagar i veckan) har blivit en ikon som signalerar att man alltid är tillgänglig. Bekvä-

ligheten för kunden står tydligt i fokus, genom tillgänglighet, förenklade tidigare komplexa erbjudanden och fokus på det som kunden sätter högst värde på.

Medan den klassiska invadören är ett fokuserat en-affärsidéföretag, så breddar ofta internetinvadörerna sitt erbjudande och sin verksamhet genom att exploatera kundbasen med ett starkt varumärke där webbplatsen eller hemsidan utgör ett effektivt skyltfönster mot kundbasen. Internetinvadörerna har också ofta ett globalt marknadsfokus, med konsumenter som har snarlika eller identiska behov, och kan då nå en extremt snabb tillväxt. Flera av de företag vi har studerat har gått från noll till flera miljoner kunder eller användare på bara några månader från starten – en nästan omedelbar globalisering som Internet kan möjliggöra.

Framgångsfaktorer

Vi har också funnit ett stort antal framgångsfaktorer som förenar de olika invadörerna, till exempel hur *ineffektiviteter i den invaderade branschen* är den kritiska utgångspunkten för invadören, hur *invadören omdefinierar marknaden* och hur motkrafterna inte bara är hinder utan också *medskapare av starka och unika affärsidéer*.

Invadörerna möter av naturliga skäl alltid *starkt motstånd från etablissemang* i den invaderade branschen, men vi har också kunnat se hur dessa motkrafter inte bara utgör hinder utan också kan fungera som medskapare av starka och unika affärsidéer för invadören. Vi har också kunnat konstatera hur *redan gjorda investeringar bestämmer branschens ekonomi* samtidigt som *de etablerade föreställningarna bestämmer vilka lösningar på branschens utvecklingsproblem som är möjliga* för branschen själv att genomföra. För invadörerna är detta inga restriktioner eftersom de inte har några tidigare investeringar i branschen och inte heller är en del av etablissemang. Invadörskapet bygger på en förmåga att utifrån se nya lösningar på ineffektiviteter i gamla branscher.

Vi har också kunnat se hur invadören *ställer sig på kundens sida* och *skapar nya kundvärden*. Invadören fokuserar på *kundvärdeinnovationer* och *kostnads-effektivitet* snarare än att enbart vara ett lågprisföretag, till exempel genom samproduktion med kunden där man delar kostnadsbesparingen med kunden. Fokus ligger ofta på *stora globala kundsegment* där man kan *växa med samma utprovade affärsidé på alla marknader*.

Entreprenören bakom invadörsföretaget spelar en helt avgörande roll för att lyckas i långa loppet där en *”frälsa världen”-filosofi* ofta är en stark drivkraft. Invadören agerar ofta utifrån en *underdog-roll* som ger extra energi att utvecklas

vidare och bli en aktör att räkna med på marknaden. Tidigare branschferenhet kan vara en belastning när det gäller att bryta etablerade affärsmönster. Det ligger i invadörskapets natur att avvika, utmana och tänka i helt nya banor. Är man en del av det etablerade krävs inte bara inlärning av nytt utan också avlärning av gammalt. En invadör som blir en alltför lik kopia av de etablerade företagen har visat sig ha minimala chanser att lyckas.

Företagskulturens betydelse

Företagskulturen spelar en speciellt viktig roll i invadörsföretagen. Det har att göra med att företagskulturen i dessa företag är ett avgörande verktyg för entreprenören att sätta sin prägel på företaget. Från toppen till periferin. Från land till land. Man kan till och med hävda att en välutvecklad och väl förankrad företagskultur är ett sätt för entreprenören att mångfaldiga sig själv. Att vara symboliskt närvarande och att plantera sina värderingar hos så många som möjligt. Både hos ledarna och hos de kundnära medarbetarna.

Det går att urskilja ett mönster i de studerade invadörsföretagens företagskulturer. I flertalet fall handlar det om en stark kultur som har arbetats in under lång tid, med grundaren som föregångare och förebild. Tillvägagångssätten för att skapa, etablera och vidmakthålla kulturen liknar ofta varandra, men invadörsföretagens kärnkultur skiljer sig åt på väsentliga punkter.

I de studerade företagen förkroppsligar entreprenören affärsidéen och utövar en stark styrning över bolaget. Denna starka styrning från entreprenören står i ett slående motsatsförhållande till det parallella budskap som kommuniceras i många invadörsföretag om högt i tak, rätt att göra misstag eller ”nytänkande uppmuntaras”. Invadörens företagskultur och entreprenören själv är något av en dubbelnatur. Å ena sidan är entreprenören en-i-gänget utan några privilegier; å andra sidan är han eller hon den patriarkaliska maktauktoriteten som kräver absolut lojalitet även i detaljfrågor. Å ena sidan kommuniceras såväl internt som i företagets externa image ”högt-i-tak”-modellen; å andra sidan finns det dokumenterade uppträdandekoder, entydiga regler och system för både belöning och bestraffning för avvikande beteende.

När entreprenören och ägaren är samma person, när denne är starkt emotionellt kopplad till en väl utprovad affärsidé, eller när det krävs ständig förnyelse och entreprenörsinsatser i olika delar av verksamheten, uppstår en tydlig dualism i både företagskulturen och hos entreprenören. Det gäller att både bevara ett entreprenöriellt klimat, gå-mot-strömmen-initiativ och att skydda affärsidéen mot klåfingriga chefer som vill sätta sin prägel på den lokala verksamheten.

För att företagskulturen ska kunna styra arbetssätt och uppförande i organisationen arbetar invadörerna med tydliga värderingar. Värderingarna förmedlas till medarbetarna via entreprenören, som genom sin närvaro fungerar som kulturbärare och gör att invadörsföretagen ibland har en närmast sektliknande organisation.

Ett utmärkande drag hos invadörerna är också deras förmåga att skapa historier kring företagets framväxt, organisation och kultur. Ofta är historierna förknippade med entreprenören och vida kända i organisationen. Genom historierna skapas en form av mytbildning som stärker kulturen och samhörigheten i organisationen internt, och som externt skapar rubriker och uppmärksamhet kring företaget.

Invadörerna rekryterar primärt internt och lägger resurser på internutbildning för medarbetarna, vilket är ett sätt att från ett tidigt stadium arbeta in kulturen. På så sätt skapas lojala medarbetare som är ett med kulturen, vilket gör det enklare att säkerställa att kulturen genomsyrar alla delar av organisationen. Det finns oftast inga enkla karriärer eller genvägar, utan alla börjar från början och det krävs hårt arbete. Om du inte passar in, tar du dig inte upp.

Invadörerna kännetecknas av effektiva och decentraliserade organisationer med få nivåer och obetydlig byråkrati. Man skulle kunna säga att invadörerna eliminerar mellanled både ute i branschen och inne i den egna organisationen.

Invadörens inlärningsprocess

Den kanske viktigaste erfarenheten av framgångsrik affärsutveckling i allmänhet och ett framgångsrikt invadörskap i synnerhet, är att affärsidéen inte föds färdig för en snabb utbredning utan skapas under en lång *inlärningsprocess*. Det är bland annat detta som ligger bakom att enskilda produkter, tekniker eller kärnkompetenser ofta kan imiteras av konkurrenterna, medan komplexa affärsidéer utvecklade och utprovade under lång tid har betydligt större potential att behålla sin unikheter och särprägel. Enligt våra erfarenheter – vilket också illustreras i fallstudierna – handlar det således om att differentiera hela det komplexa framgångsmaskineriet visavi konkurrenterna.

Inlärningsprocessen illustreras bland annat av hur invadören identifierar ineffektiviteter i branschen, omdefinierar marknaden, utnyttjar motkrafterna för kreativa lösningar eller skapar nya kundvärden. Lösningarna finns inte från början utan växer fram successivt.

Det finns flera tänkbara faktorer och inslag i en effektiv inlärningsprocess. Från fallstudierna och från intervjuer med invadörsföretag finns det anledning att nämna följande.

Flexibilitet. Alla betonar att utvecklingen aldrig drivits som en planeringsprocess med fasta långsiktiga mål. Istället betonas flexibilitet, förmågan att mobilisera resurser oavsett organisatoriska gränser för att lösa problem och skapa en snabb aktionsförmåga.

Växa genom asfalten. Framgångsfallen visar på vikten av att ”växa genom asfalten”. Problem och motstånd möts med innovativa lösningar som inte planerats i förväg. Affärsidén utvecklas och omdefinieras i konfrontationen med krävande kunder och arga konkurrenter.

Misslyckanden är inlärningsstillfällen. De intervjuade entreprenörerna betonar att de ser misslyckanden som inlärningsstillfällen och inte bortkastade pengar eller förlorad energi.

Riv upp dåliga beslut. Mod krävs för att fatta beslut om att riva upp beslut. Att stoppa hopplösa projekt och prestigefyllda investeringar och ibland till och med omdefiniera hela affärsidén.

Lär av andra. Det är viktigt att lära sig från andra framgångsfall. För många av de studerade invadörerna har internationella förebilder – inte nödvändigtvis för att kopiera – varit en viktig del i konceptutvecklingen.

Ständig inlärning. Det krävs inte bara en inledande inlärnings- och utvecklingsprocess, utan ständig inlärning. Framförallt måste innovationerna fokusera på sådana områden som skapar eller bibehåller konkurrenskraften.

Lärdomar för ”vanliga” företag

Vi har analyserat och i denna rapport beskrivit det utvecklingsförlopp som invadörerna skapat, till exempel invadörskapets ursprung och grundbultar, olika invadörsstrategier, entreprenörskapets betydelse, invadörens inlärningsprocess, invadörens företagskultur, kritiska framgångsfaktorer i invadörskapet, reaktionsmönster i den invaderade branschen samt misslyckanden och nedläggningar av invadörsföretag. Vi har också dragit slutsatser från invadörsstudierna och analyserat vad andra företag skulle kunna lära av invadörerna.

En viktig lärdom är att invadörerna har ett *extremt marknadsorienterat synsätt*. De startar oftast inte med en uppfinning som de vill frälsa världen med, utan snarare med en irritation över att det inte fungerar så bra som det borde i en speciell bransch. Ineffektiviteterna skyddas ofta av den etablerade strukturens aktörer, och invadörens fortsatta affärsutveckling består i stor utsträckning av en kamp mot dessa. Lösningen på ineffektivitetsproblemet utvecklar invadören efterhand som de gör framsteg i denna kamp och formar därmed också sin affärsidé. Invadörerna är tydliga med att det är problemet som är i fokus och hur lösningen ska se ut får bli en konsekvens av hur framsteg kan nås.

En annan lärdom är att invadören tydligt *står på kundens sida*, vilket delvis är en konsekvens av att de ineffektiviteter invadören ser i en bransch samtidigt innebär ökade kostnader för kunden. Invadören är också i många fall beredd att dela effektivitetsvinster med kunden, ibland genom samproduktion där kunden utför en del av arbetet. Att stå på kundens sida kan också bli ett av de viktigaste legitimitetsskälerna för invadören i kampen mot de etablerade företagen och etablissemangen. Många vanliga företag talar om ökat kundfokus – för invadören är det aldrig tomt prat - det är helt enkelt en förutsättning för att lyckas.

Många vanliga företag lägger stor möda på att försöka beskriva sin affärsidé och vilket uppdrag man har. För invadören är detta inget problem – *hela affärsutvecklingen är en kamp för att uppfylla sitt uppdrag* att undanröja de ineffektiviteter man sett i en bransch. Invadören fokuserar alla resurser på denna problemlösning och bygger ett företag som har en tydlig uppgift – ofta ett företag med *en enda affärsidé*.

De flesta företag försöker ständigt förbättra sin effektivitet och minska på kostnaderna men för invadören är detta ett inträdeskrav för att över huvudtaget ha något existensberättigande i den invaderade branschen. Operativ effektivitet innebär för invadören inte att finjustera i någon existerande verksamhet utan att *lösa ineffektiviteterna* i den bransch man valt att invadera på ett *radikalt annorlunda vis*. Invadören bygger en lösning med de nya förutsättningarna och lutar sig sedan också starkt mot detta faktum att han *inte har några gamla investeringar att ta hänsyn till* när verksamhetens ekonomi ska beräknas. Det är ofta på detta sätt som en invadör kan betraktas som mera effektiv än de etablerade företagen och det som gör att de etablerade företagen har svårt att skapa invadörer eftersom de lägger in alltför mycket av sina egna gamla förutsättningar i invadörens verksamhet.

Den *radikala omorientering* som invadörens lösning ofta innebär, är ett vägvinande sätt att uppnå den unikheter som alla företag som vill nå en ledande position i sin bransch måste eftersträva. Detta kan således också inspirera mera vanliga

företag att utnyttja skillnaderna mellan *ständiga förbättringar* å ena sidan och mera *radikal omorientering* å andra sidan, och därmed ge den extra kraft i den affärsutveckling som ska göra företaget ledande i sin bransch.

En svensk näringspolitisk specialitet

Rapporten avslutas med några rekommendationer för hur invadörskap skulle kunna få ökad betydelse för strukturomvandling av ineffektiva branscher och hur invadörskap skulle kunna fungera som ett näringspolitiskt instrument och ge Sverige en näringspolitisk specialitet.

Ur ett makroekonomiskt perspektiv är invadörernas intåg i branscher en viktig strukturförändringskraft för vitalisering i näringslivet. Dessa invadörer fungerar som förnyare och städar upp i branscher som inte klarar av att lösa sina egna utvecklingsproblem. Det är ofta branscher som fastnat i en ineffektiv struktur som de etablerade företagen har svårt att ta sig ur. Det kan bero på gamla investeringar som tynger den ekonomiska ekvationen, eller gamla synsätt som förhindrar nytänkande. Det kan också vara branscher som är utsatta för olika slags regleringar som förhindrar en nödvändig effektivisering.

Invadörerna möter per definition stark kritik från etablissemangen, vare sig det är de etablerade företagen som försöker försvara den gamla strukturen, eller regleringsmyndigheter och politiker som värnar om den reglerade marknaden. I det senare fallet försöker man snarare åtgärda ineffektiviteter med olika, ofta överlagrade, politiska medel som subventioner, stöd, bidrag, undantag, kvittningsregler och särskilda tillstånd, samtidigt som konkurrensmyndigheter försöker undanröja konkurrenshämmande förhållanden.

Stöd åt invadörer kan vara ett effektivt sätt att påskynda en nödvändig strukturomvandling – att låta affärsmässiga krafter direkt ta hand om interventionen. Från politiskt håll skulle en dialog med invadörerna kunna öka möjligheterna för effektiv strukturomvandling genom att identifiera hinder och restriktioner för utveckling och tillväxt. Det som till synes verkar vara ett hot mot det existerande kan i själva verket vara ett framsynt ifrågasättande av ineffektiviteter som vi skulle kunna komma till rätta med om det fanns en grundläggande förståelse för och fungerande dialog med invadörerna.

Kostnaden för ineffektiva branscher drabbar till slut konsumenterna, antingen som alltför dyra varor och tjänster eller i form av en svagare ökning av välfärden genom att konkurrerande länder och företag är snabbare än vi att ta tag i effektivitetsproblemen. Genom att ge sig in i sådana ineffektiva branscher kan inva-

dörerna åstadkomma effektivitetsvinster som de ofta delar med konsumenterna, bygga flera världsledande svenska företag och skapa ytterligare arbetstillfällen i både den egna och angränsande branscher.

Ineffektiva branscher är egentligen ett konkurrensproblem men strider antagligen sällan mot den svenska konkurrenslagstiftningen så som den är konstruerad. Branscher med många aktörer som fritt konkurrerar med varandra kan till synes vara själva sinnebilderna för en väl fungerande marknad, men kan i själva verket vara så starkt fragmenterade att de bildar en ineffektiv struktur. En vidgad syn på konkurrensbegreppet skulle kunna leda till en mer nyanserad bild av branschineffektiviteter. Dålig konkurrens finns inte bara där det är få aktörer som samverkar otillbörligt.

Avreglering är en av de vanligaste åtgärderna för att komma till rätta med långtgående samverkan, vare sig det rör offentliga monopol eller på andra sätt reglerade branscher. Sverige har stor erfarenhet av en lång rad avregleringar, ofta genomförda i ett relativt tidigt skede internationellt sett. Denna kunskap skulle kunna användas för att bana väg för svensk exportindustri och öka tillväxten i svenska invadörsföretag med internationellt bärkraftiga affärsidéer.

Med ökad förståelse för invadörernas betydelse för strukturomvandling av ineffektiva branscher och för skapandet av flera globalt ledande svenska företag, skulle denna kompetens kunna bli basen för ett näringspolitiskt instrument och dessutom bli en svensk näringspolitisk specialitet – utan att skapa Statens Invadörsverk.

Avslutande kommentar

Vår studie av invadörerna baseras på en rad fallstudier inom de olika invadörsområdena vi identifierat. Data till fallstudierna har vi hämtat från ett antal intervjuer med företrädare för de studerade företagen, från publicerat material samt från våra egna erfarenheter som affärsutvecklings- och strategikonsulter i näringslivet under 30 år. Vi har också använt relevanta forsknings- och utvecklingsresultat som vi kontinuerligt har tagit del av och bidragit till under denna tid.

Abstract

Growth and renewal of Swedish industry is not only a matter of creating new companies and further development of old ones, but also of getting rid of inefficient and obsolete structures. Over time we have seen how industrial companies have left Sweden because of international structural changes and experienced how old industries have had to completely change their logics due to the invasion of new emerging companies with a different way of looking at how business within their particular industrial area should be structured and managed.

These *invaders* act as renewers and challengers in industries where the established companies do not have the capability to solve their own development problems. It is often a matter of industries that have got stuck with inefficient structures and where the companies have problems in contributing to renewal, either because of investments that today are obsolete and a burden to their economic equation or because of old approaches that inhibit new thinking. The invaders redefine the market, take the customer's viewpoint and do not only develop a new product but also a completely new business idea.

In this report we have analysed different types of invaders, including *classical invaders*, *serial invaders* and *Internet invaders*, as well as *the invading capacity of established companies*. The classical invader is probably best illustrated by Ingvar Kamprad, whose company IKEA not only renewed the Swedish furniture industry but has also become the world's largest furniture company, setting new industry standards in most market places where it is active.

Typical *serial invaders* are Jan Stenbeck with Kinnevik, Richard Branson with Virgin and Stelios Haji-Ioannou with easyGroup. The serial invaders are different from other types of invaders in that they have not devoted their lives to creating a single-business company with global success, but rather managed to apply their invasion concept to a number of different industrial areas.

The third category of invaders includes companies who make use of the Internet as an enabler to invade an old industry with a completely new business idea. *Internet invaders* are, for example, overseas-based online betting companies such as Unibet, Ladbrokes and Expekt, who have invaded the Swedish betting monopoly, although it only recognises Svenska Spel as a legal actor. We have also seen

how through the Internet Dell became the world's largest PC supplier, how Amazon created a global market with effective distribution also of books with small editions, and how Skype developed IP telephony, which offers a radically lower cost level than normal telephony.

Finally we discuss *the invading capacity of established companies*, who try to invade another industry by creating an invader company. Such examples are SkandiaBanken, which was founded by the insurance company Skandia, and ICA Banken, which was established by the retailing company ICA. The airline company SAS' attempt to create Snowflake as an invader into the low price segment and SBAB's invasion into the home loan market might also be included in this category. An internationally interesting example is the volume car manufacturer Toyota's invasion into the luxury car segment with the strongly focused Lexus venture.

In the report we have analysed different invasion strategies, critical success factors for invader activities, and patterns of reactions from invaded establishments. We have also shown how vital the invader's corporate culture and learning process are for effective development of a business idea.

We have drawn a number of conclusions from the invader studies and analysed what "normal" companies could learn from the invaders. The report concludes with some recommendations on how to take advantage of the increased importance of invaders in bringing about the necessary change and renewal of inefficient industries by utilising the invaders as an industry development instrument, thus providing Sweden with an industrial policy specialty.

This report on invader companies is based on a number of case studies of the different categories we have identified. Study data were generated from a number of interviews with representatives of the invader companies, from published documents, and from our own experience as business and strategy development consultants during 30 years. We have also utilised results of relevant research that we have continuously taken part in and contributed to during these years.

Innehåll

1 Inledning.....	19
2 Introduktion och återkoppling till "De bortglömda innovationerna".....	23
2.1 <i>Innovation genom invasion.....</i>	25
2.2 <i>Innovation genom invasion – vad är det nya?.....</i>	26
2.3 <i>Framgångsrikt invadörskap – finns det några gemensamma nämnare?.....</i>	28
3 Framgångsrikt invadörskap.....	35
3.1 <i>Invadörskap i ineffektiva branscher.....</i>	36
3.2 <i>Invadören ställer sig på kundens sida.....</i>	53
3.3 <i>Särpräglade och svårimiterbara affärsidéer.....</i>	57
3.4 <i>Industrialisering och operativ överlägsenhet.....</i>	62
3.5 <i>Uthålligt entreprenörskap och en stark företagskultur – nödvändiga förutsättningar för invadören.....</i>	65
4 Invadörernas företagskultur.....	71
4.1 <i>Stark styrning från entreprenören.....</i>	71
4.2 <i>Värderingar utgör grundbulten i företagskulturen och kommu- niceras genom personlig närvaro och tydliga förhållningsregler.....</i>	73
4.3 <i>En platt och decentraliserad organisation inom affärsidéens ramar.....</i>	75
4.4 <i>Invadörsföretag har ibland en sektliknande organisation.....</i>	77
4.5 <i>Företagskulturen stärks av internutveckling och en väldefinierad personalidé.....</i>	78
4.6 <i>Nytänkande, ifrågasättande och entreprenörskap uppmuntras och belönas.....</i>	79
4.7 <i>Dualism hos entreprenören och i företagskulturen.....</i>	81
5 Invadörens inlärningsprocess.....	83
5.1 <i>Ryanairs inlärningsprocess.....</i>	83
5.2 <i>Några noteringar om Capios tidiga inlärningsprocess.....</i>	87
5.3 <i>Några kritiska inslag i inlärningsprocessen.....</i>	89

6 De etablerade företagens invadörsförmåga.....	91
6.1 <i>Invadörskapets ursprung och sammanhang.....</i>	91
6.2 <i>Olika invadörsstrategier kräver olika slags entreprenörskap.....</i>	99
6.3 <i>Hur reagerade den invaderade branschen?.....</i>	104
6.4 <i>Kritiska framgångsfaktorer i invadörskapet.....</i>	107
6.5 <i>Misslyckanden och nedläggningar.....</i>	111
6.6 <i>Sammanfattande kommentarer.....</i>	118
7 Serieinvadörerna.....	123
7.1 <i>Invadörsmonster inom de tre serieinvadörerna.....</i>	123
7.2 <i>Några gemensamma drag hos serieinvadörerna.....</i>	133
8 Internetinvadörerna.....	139
8.1 <i>Spelbolagen.....</i>	139
8.2 <i>Dell.....</i>	142
8.3 <i>Amazon.....</i>	144
8.4 <i>Skype.....</i>	146
8.5 <i>Google</i>	149
8.6 <i>Framgångsmönster hos internetinvadörerna.....</i>	150
9 Vad kan de ”vanliga” företagen lära av invadörerna?.....	153
9.1 <i>Framgångsrik affärsutveckling.....</i>	153
9.2 <i>Specifika lärdomar från invadörerna.....</i>	157
9.3 <i>Förbättring eller omorientering?.....</i>	158
10 Invadörskap – en framtida svensk näringspolitisk specialitet?.....	161
10.1 <i>Invadörer som positiv förändringskraft.....</i>	161
10.2 <i>Behov av ett vidgat konkurrensbegrepp.....</i>	162
10.3 <i>En näringspolitisk specialitet.....</i>	163
Litteratur.....	167
Böcker och rapporter.....	171

1 Inledning

Tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet handlar inte bara om att skapa nya företag och att få de gamla att växa utan också om att göra sig av med ineffektiva och förlegade strukturer. Ibland försvinner hela branscher, som till exempel varvsindustrin, skoindustrin och stora delar av konfektionsindustrin medan andra sakta eroderas så som många av våra jordbruksrelaterade industrier som inte klarar den internationella konkurrensen med de multinationella livsmedelsföretagen. I andra fall räddas ineffektiva branscher av insatser från entreprenörer utanför branschen som ser en möjlighet att gå in med en helt ny lösning. Dessa *invadörer* kommer utifrån och har inga gamla investeringar i branschen att ta hänsyn till, utan kan skapa en helt ny affärsidé kring lösningen på de ineffektiviteter som man identifierat.

Sådana typiska svenska 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, Per Båtelson som med Capio omvandlat delar av sjukvården och Clas Ohlson som förändrat det som tidigare närmast motsvarade järnhandelsbranschen. Exempel på utländska invadörer är Michael O'Leary med Ryanair, Richard Branson med Virgin, Stelios Haji-Ioannou med easyGroup, Klaus Heymann med Naxos och Lars Larsen med Jysk.

Förutom den *klassiske invadören* som kan illustreras av Ingvar Kamprad och IKEA, har vi identifierat tre andra typer av invadörskap, nämligen *serieinvadören* som har industrialiserat invadörskapet och lyckats invadera en rad olika branscher med ett fungerande invadörskoncept. Dessutom tar vi upp *de etablerade företagens invadörsförmåga* (till exempel SkandiaBanken) och *internetinvadörerna* (till exempel Amazon).

Till en andra typ av invadörskap räknar vi *de etablerade företagens invadörsförmåga*, där vi ser hur etablerade företag försöker ta sig in i en annan bransch genom att skapa ett invadörsföretag. Sådana exempel är SkandiaBanken som startades av försäkringsbolaget Skandia och ICA Banken som startades av ICA. Även SAS försök med Snowflake inom lågprisflyg och SBAB:s intåg på bolånemarknaden får räknas hit. Ett intressant internationellt exempel är volymbilstillverkaren Toyotas inbrytning i lyxbilsegmentet med den självständiga satsningen på Lexus.

Till den tredje specialvarianten av invadörer räknar vi dem som utnyttjat *Internet till att möjliggöra invasion* av en gammal bransch med en helt ny affärsidé. Exempel på detta är det svenska spelmonopolet med Svenska Spel som invaderats av utlandsbaserade online-spelbolag så som Unibet, Ladbrokes och Expekt, Dell som genom Internet blev världens största PC leverantör, Amazon som genom Internet skapade en global marknad där även böcker med liten upplaga kan distribueras effektivt eller Skype som genom Internet utvecklade en fungerande ip-telefoni med en helt annan kostnadsnivå, än traditionell telefoni, om än inte helt gratis.

I denna rapport har vi analyserat och beskrivit de olika typerna av invadörer och hur de förnyat en rad olika branscher genom sitt invadörskap. Vi har fokuserat på invadörernas förmåga att se ineffektiviteter i branscher som inte klarat av att lösa sina egna utvecklingsproblem.

Invadörerna möter av naturliga skäl alltid starkt motstånd från etablissemangen i den invaderade branschen, och vi har också fått möjlighet att studera hur redan gjorda investeringar bestämmer branschens ekonomi samtidigt som de etablerade föreställningarna bestämmer vilka lösningar till branschens utvecklingsproblem som är möjliga för branschen själv att genomföra. För invadörerna är detta inga restriktioner eftersom de inte har några tidigare investeringar i branschen och inte heller är en del av etablissemangen. Invadörskapet bygger på en förmåga att utifrån se nya lösningar på ineffektiviteter i gamla branscher.

Invadörernas innovationer baseras sällan på forskning eller utveckling av ny teknik, utan är istället ofta organisatoriska, finansiella, distributionsbaserade, serviceorienterade eller kulturbaserade och bygger på ett starkt entreprenörskap. Sådana innovationer uppmärksammas inte i lika stor utsträckning som de forsknings- och teknikbaserade innovationerna, och invadörerna betraktas följaktligen heller inte som innovatörer i samma grad som de som fokuserat på tekniska lösningar. Invadörernas innovationer har heller inte studerats i någon större omfattning.

I denna rapport har vi sammanfattat våra studier av några olika typer av invadörer; den klassiske invadören, serieinvadören, de etablerade företagens invadörsförmåga samt internetinvadören. Vi har analyserat och beskrivit det utvecklingsförlopp som invadörerna skapat, till exempel invadörskapets ursprung och grundbultar, olika invadörsstrategier, entreprenörskapets betydelse, invadörens inlärningsprocess, invadörens företagskultur, kritiska framgångsfaktorer i invadörskapet, reaktionsmönster i den invaderade branschen samt misslyckanden och nedläggningar av invadörsföretag.

Vi har också dragit slutsatser från invadörsstudierna och analyserat vad ”vanliga” företag skulle kunna lära av invadörerna. Studien avslutas med några rekommendationer för hur invadörskap skulle kunna få ökad betydelse för strukturomvandlingen av ineffektiva branscher och hur invadörskap skulle kunna fungera som ett näringspolitiskt instrument och ge Sverige en näringspolitisk specialitet.

Studien har baserats på en rad fallstudier inom de olika invadörsområdena vi identifierat. Data till fallstudierna har vi hämtat från ett antal intervjuer med företrädare för de studerade företagen, från publicerat material samt från våra egna erfarenheter som affärsutvecklings- och strategikonsulter i näringslivet under 30 år. Vi har också använt relevanta forsknings- och utvecklingsresultat som vi kontinuerligt har tagit del av och bidragit till under denna tid.

2 Introduktion och återkoppling till "De bortglömda innovationerna"

För drygt ett år sedan (april 2005) publicerade vi boken "De bortglömda innovationerna" i Nuteks¹ regi. Bokens främsta drivkraft var ambitionen att visa på några annorlunda – kanske bortglömda – perspektiv på företags tillväxt och affärsutveckling i förhållande till huvudämnena i den så kallade tillväxtdebatten. Vi uppfattade att denna i huvudsak handlade om tre påståenden.

1. **Den främsta anledningen till svag tillväxt och lågt nyföretagande kan sökas i politiska och makroekonomiska ineffektiviteter.** Förmögenhetsskatten, arbetsgivareavgifterna, brist på riskkapital och krångel eller byråkrati i största allmänhet angavs som exempel på hinder för tillväxt och företagsutveckling. Diskussionen handlade endast i undantagsfall om hur tillväxt sker genom värdeskapande i företagen. Eller om affärsutveckling som en entreprenörsdriven process, eller om att hindren många gånger driver fram kreativa lösningar som till och med kan stärka företagets affärsidé. Inte minst genom att göra denna mera unik.
2. **Den utan jämförelse främsta förutsättningen för tillväxt är forskning och teknisk utveckling.** I "De bortglömda innovationerna" argumenterar vi för att en stor del av tillväxten i vårt näringsliv i allt högre grad är baserad på icke-tekniska innovationer. Organisatoriska, finansiella, distributionsbaserade och kundorienterade innovationer samt unik företagskultur bygger på ett starkt entreprenörskap. Slutsatsen är inte speciellt radikal utan helt enkelt att det finns en rad olika tillväxtfaktorer utöver de FoU-baserade, och att förståelsen för dessa är nödvändig för att stimulera tillväxt och företagsutveckling med rätt medel.

De nya storföretagen som tillkommit under de senaste 30 åren har nästan alla varit snabbväxande lågteknologiföretag (eller företag som kopierat eller lånat teknik som andra utvecklats) och serviceföretag. Att tekniknivån i våra små och medelstora företag måste höjas för att skapa konkurrenskraft finns det inga belägg för, så vitt vi vet. Vår analys pekade i stället på att bristen på ut hållig tillväxt, såväl i de så kallade gasellföretagen som i de medelstora företagen, i första hand kan härledas till att de inte förmår utveckla tillräckligt

¹ De bortglömda innovationerna, Nutek, 2005

unika och differentierade affärsidéer. En tydlig exponent för dessa är de så kallade teknikdrivna företagens² svaga kommersialiseringsförmåga. Detta är en indikation på ofullgångna och i grunden obeprövade affärsidéer.

3. **Trots att vi skjuter in mer resurser för FoU i "Innovations-Sverige" så kommer det inte ut proportionellt mer tillväxt, patent eller nya företag.** Detta är den så kallade FoU-paradoxen. Trots att Sverige haft en världsledande position räknat som procent av FoU i förhållande till BNP, har det genomsnittliga OECD-landet under 90-talet haft dubbelt så hög tillväxt som Sverige. Det mest paradoxala med FoU-paradoxen är att så många tror på dess existens. Att utgå från förekomsten av ett linjärt samband mellan input och output i "Innovations-Sverige" är ingen hållbar utgångspunkt i så komplexa frågor som innovation, affärsutveckling och tillväxt. Våra utgångspunkter är att detta sker inom enskilda företag och av enskilda entreprenörer och att det är dessa innovations- och affärsutvecklingsprocesser som vi måste utgå ifrån.

"De bortglömda innovationerna" fokuserar på tre grupper av tillväxtföretag vars huvudsakliga innovationer inte är FoU-baserade.

1. **De snabbväxande serviceföretagen.** De flesta är nog överens om att det inte är FoU som skapar ett nytt IKEA, H&M, EF Education, Oriflame eller Clas Ohlson.
2. **Industriföretagens icke FoU-baserade innovationer** inom bland annat service, operatörskontrakt, eftermarknad och integration mot slutkunder. En stark tillväxt som bygger på helt andra drivkrafter, strukturförändringar och affärsmöjligheter än till exempel Scania, Atlas Copco, Ericsson, Elekta, Sandvik eller IBM under en stor del av sin tidigare historia tog hjälp av³.
3. **Invadörerna**, vars innovationer bygger på förmågan att se ineffektiviteter i mogna – ofta för kunderna osunda – branscher och erbjuder lösningar som bryter mot de etablerade spelreglerna. Det är företag som Metro, Capio, Tele2, IKEA, FlyMe, Jysk eller Ryanair som går mot strömmen med okonventionella lösningar.

Den etablerade tillväxtparadigmen säger att tillväxt skapas huvudsakligen av mer FoU-satsningar i de branschledande storföretagen. *Invadörernas* framgångar tillåter oss att ha en avvikande uppfattning. Det är inte mer FoU i de etablerade företagen, eller ens innovationer inom andra områden hos dessa, som skapar dessa avvikande tillväxtföretag.

² Inom t.ex. högteknologiområden som material-, medicin- eller bioteknik

³ Se vidare i Industriföretagens serviceinnovationer, Nutek 2006

Ett DN eller SvD skapar inte ett Metro. Ett SAS skapar inte ett FlyMe. Den landstingskommunala vården skapar inte ett Capio eller Carema. Posten skapar inte ett CityMail. ICA skapar inte ett Netto.

Den här boken handlar om *Invasörerna* och är framförallt ett försök att förstå vad som kännetecknar de framgångsrika invasörerna.

2.1 Innovation genom invasion

Det vore fel att inte börja med att säga att vi är starkt inspirerade av Donald Schon som var en av de ledande innovationsforskarna under flera årtionden från 1960-talet och framåt. Han presenterade tidigt nya teorier och förklaringar till hur radikala innovationer uppstår och hur dessa möts och motverkas av de etablerade aktörerna.

Schon förklarade *innovation genom invasion* som en process genom vilken nya, snabbt växande och tekniskt avancerade branscher invaderar mogna, fragmenterade eller traditionsbundna branscher med ny teknologi. Ibland också med andra slags innovationer. Den etablerade synen var vid den här tidpunkten – det märkliga är att det lyckats konserveras av teknikmaffian ännu idag – att tillväxt och nya affärsverksamheter uppstår genom FoU av de stora etablerade företagen i varje bransch. Tillväxt- och innovationstakten blir följaktligen en funktion av FoU-investeringarna i dessa företag och deras skicklighet i att kommersialisera FoU-resultaten.

Schons studie av de mest betydelsefulla innovationerna under en 30-årsperiod (1950- 1960 och 1970-talen) i USA gav ett resultat som var precis tvärtemot det etablerade vetandet!

I princip alla de radikala och mest betydelsefulla innovationerna i verkstadsindustrin (till exempel hårdmetallverktyg och numeriskt styrda maskiner), textilindustrin (till exempel syntetfiber, ovävda tyger, skum, stretchtyger och maskinutveckling) och byggnadsindustrin (till exempel nya byggmaterial och modeller för industriellt byggande) hade uppstått *utanför dessa branscher*.

De etablerade företagens förmåga begränsades till att utveckla redan befintliga lösningar, teknologier och affärsidéer – ”more of the same”. De etablerade företagen i mogna branscher koncentrerar sig enligt Schon på redan gjorda åtaganden, vilka skyddas av starka sociala system framvuxna ur ägare, yrkesgrupper, företaget, branschen och ibland orten. Detta leder i sin tur till att de ofta endast förmår skapa förbättringar och tillägg inom fastställda ramar.

Schon är en betydelsefull inspirationskälla för oss, men samtidigt vill vi peka på några viktiga olikheter eller perspektivskillnader mellan honom och oss.

Schons perspektiv	Författarnas perspektiv
Det invaderade systemet ⁴	Invadören
Invasion från högteknologibranscher till lågteknologibranscher	Service-, retail- och distributionsinnovationer och invasion i avreglerade högteknologibranscher
Invasion av produkter och teknologier	Invasion av hela affärsidéer/ nya framgångssystem
Tekniska innovationer	Mångfald av innovationer
Invasionen leder till att de etablerade företagen omvandlas, men tar till sig eller assimilerar den nya teknologin	Invadören skapar nya segment eller erövrar etablerade marknadssegment

I vårt perspektiv är invadörerna påfallande ofta antingen helt nya aktörer eller aktörer med marginell eller ingen verksamhet i den invaderade branschen. Invasion från högteknologibranscher till lågteknologibranscher förekommer, men är inte det dominerande mönstret. Vi kan konstatera att dels har flera avreglerade högteknologibranscher, telekom, energi, flyg och sjukvård med flera, invaderats av företag utan egen teknikbas, dels har många service- och detaljhandelsbranscher varit utsatta för invasion av nya affärskoncept.

En annan betydelsefull distinktion är att det ofta handlar om invadörer med fullständiga affärsidéer eller framgångskoncept – inte bara enstaka produkter eller begränsade tekniker. En följd av detta är att invasion inte bara leder till förändringar i de etablerade företagen utan i stor omfattning till att invadörer *blir ledande aktörer och operatörer* i den invaderade branschen!

2.2 Innovation genom invasion – vad är det nya?

Förnyelse genom att invadörer ger sig in i etablerade branscher med radikalt nya affärskoncept, kunderbudanden och teknologier är således inget nytt fenomen. Flera företag som ges som exempel i boken startade också för flera årtionden sedan.

Det är framförallt två nya inslag i invadörskapet vi har observerat:

- Ökad intensitet och styrka.
- Invadörer blir nya starka aktörer.

⁴ I sin tidigare bok "Beyond the stable state"; 1971, uppehåller sig Schon framför allt vid begreppet "dynamisk konservatism", det vill säga företag eller organisationers och branschers tendens att inte bara vara trögföränderliga utan också aktivt och kraftfullt bekämpa hotfulla förändringar.

Det finns en rad tydliga orsaker till *att både intensiteten och styrkan i innovation genom invasion ökar*. En oerhört kritisk möjliggörare för flera av de invadörer som vi kommer att presentera är avreglering. Avreglering inom till exempel bank, försäkring, post, flyg, järnväg och telekom har fungerat som inträdesbiljett till infrastrukturer som tidigare varit monopoliserade eller åtminstone endast tillgänglig för ett fåtal etablerade företag. Även om Sverige i vissa fall legat i framkant när det gäller avreglering – och därmed givit svenska invadörer vad som kan liknas vid ett ekonomiskt övningsfält för sin internationalisering – så har invadörerna själva i flera fall fått dra det tunga lasset. Framför allt de som varit först ute och pucklat på de etablerade regelsystemen. CityMail, Carema och Skandia-Banken är några sådana exempel.

En annan drivkraft är *den fördröjda internationaliseringen av detaljhandeln och serviceföretag* i jämförelse med en tidig internationalisering av många andra branscher; till exempel stål- och skogsindustrin, verkstadsindustrin eller läkemedelsbranschen. Det finns en överrepresentation av detaljhandels- och serviceföretag bland invadörerna – åtminstone bland våra exempel. Entreprenörer i ineffektiva monopol- och oligopolbranscher blir också allt tydligare hjältar i kundens ögon. De uppmärksammas också i medierna som "årets bank" eller "bästa flygbolag".

Flera svenska invadörer som vi har intervjuat pekar också på den stora betydelsen av internationella förebilder. Ibland för kopiering, men oftast för att inspireras till att det omöjliga är möjligt och att dra lärdom av deras framgångar och motgångar. Även den ökade medvetenheten om betydelsen av nya typer av innovationer tror vi har ökat styrkan hos invadörerna. Därmed inte sagt att detta skulle vara ett nytt fenomen i sig.

Att invadörer blir nya starka aktörer och inte enbart irriterande uppstickare mot de etablerade företagen skulle vi vilja framhålla som det andra nya inslaget. Det manifesteras i att det inte bara handlar om nya tekniker eller produkter utan om hela affärsidéer och nya framgångssystem som konkurrerar med de etablerade företagen. De har kommit för att stanna. Tidigare invaderades mogna branscher av ny teknologi som – efter ett visst motstånd – assimilerades av de etablerade företagen. Dagens framträdande invadörer skapar nya marknadssegment och kundvärden. Ofta omdefinierar de branscher genom nya unika affärsidéer. Så definierar till exempel ICA Banken, Ryanair, Capió eller CityMail inte branschen på samma sätt som FöreningsSparbanken, SAS, Landstingen eller Posten. Genom sina framgångar och genom att invadörerna ibland blir stora eller tongivande så omvandlas ofta hela eller stora delar av den etablerade branschen. Detta sker i en omfattning som är långt större än tidigare.

Invadörerna är förnyare, förändringsagenter, revolutionärer, ibland renhållningsarbetare, i nedgångna ineffektiva branscher

2.3 Framgångsrikt invadörskap – finns det några gemensamma nämnare?

Det mest framträdande mönstret är att *de flesta invadörer misslyckas*. De klarar inte av motkrafterna från branschen och motåtgärderna från de etablerade och resursrika aktörerna. I efterhand kan man konstatera att de valde fel strategi och affärsidé. Men vad är det som konkret går fel?

Dessa misslyckade invadörer är ibland nyttiga ur ett kund- och samhällsekonomiskt perspektiv, men lämnar efter sig stora ackumulerade förluster och desillusionerade ägare. Mycket talar för att invadörskap är den mest krävande affärsutvecklingsstrategin ett företag kan välja. Den ställer mycket höga krav på både affärsidéens bärkraft och ledningens och ägarnas (ofta samma) uthållighet och förmåga.

Samtidigt har det visat sig vara en strategi som, om den lyckas, kan ge hög tillväxt och hög lönsamhet. Det har också visat sig att de etablerade företagens motåtgärder inte bara är destruktiva, utan även kan vara drivkrafter till innovativa lösningar, hållbara unika affärsidéer och inte minst energiskapande. Många invadörer/entreprenörer vill från en underdog-position visa att deras affärsidé och nya kundvärden är överlägsna etablissemangets.

Vi tycker också att vi funnit ett *mönster i framgångsrikt invadörskap*, oavsett om det gäller sjukvård, detaljhandel, bank- eller flygverksamhet. Framgångsmönstret är dels slutsatserna från invadörsanalyserna i "De bortglömda innovationerna", dels avstampet till den fördjupning och vidareutveckling som vi avser att redogöra för i det följande. Men först avstampet!

Från marginella uppstickare i ineffektiva branscher till:	
Metro	Världens största dagstidning ⁵
Ryanair	Europas största flygbolag
Southwest Airlines	Nordamerikas största flygbolag
Naxos	Det enda (?) lönsamma skivbolaget
Capio	Europas största privata vårdbolag
IKEA	Världens största möbelföretag
Tele2	45 miljarder kr i 24 länder
Wal-Mart	"Uppfinnare" av lågprisbutiken
Genom att gå mot strömmen, bryta etablerade mönster och utveckla unika affärsidéer i oftast entreprenörsdrivna ägarledda en-affärsidéföretag	

1. *Invadörskap är en tillväxtmodell baserad på innovationer som bryter mot etablerade spelregler*

Invadörskap handlar i högre omfattning om *lågteknologiinnovationer i mogna branscher* än om högteknologiinnovationer i tillväxtbranscher, till exempel Metro som revolutionerar tidningsbranschen eller IKEA som omdefinierar möbelbranschen. Det är invadörer som går in i de samhällsliga servicemonopolen, i avreglerade branscher med ineffektiva monopolister eller i fragmenterade branscher med otillräcklig kapacitet hos företagen till radikal förnyelse.

Ett tydligt mönster är att de flesta invadörer *startar i lågprissegment* eller till och med *fokuserar på icke-konsumenter*. Det vill säga kunder som tidigare inte har flugit alls (Ryanair), inte har haft mobiltelefon (Tele2) och inte lyssnat på klassisk musik (Naxos). Att i en kringgående rörelse undvika att momentant utmana de etablerade resursrika företagen och deras prioriterade kundsegment har visat sig vara en framgångsrik strategi. Att först växa sig stark; etablera en kundbas, skapa kritisk massa och utveckla sitt varumärke och först därefter gå efter huvudkonkurrenternas prioriterade segment. Ryanair gjorde tvärtemot under sina första fem år, och var nära konkurs. Det var först när de följde Southwest Airlines exempel som de kom på rätt kurs.

Vi kommer härnäst att utveckla invadörens *omdefinition av marknaden* och dess spelregler.

2. *Ett framgångssystem med många handfasta byggstenar som tillkommit under en lång inlärningsprocess*

Vi har mött entreprenörer som driver globala företag i 50-miljardersklassen som på vår första fråga om "hur skulle du beskriva företagets affärsidé?" svarar: "Vi har ingen affärsidé. Vi är flexibla, anpassar oss till ständiga förändringar". Så småningom inser vi att vi talar förbi varandra. Det finns definitivt ingen anledning till att låsa upp sig till, och kommunicera, krystade affärsidéformuleringar som dessutom ofta blir så generella att de kan antas omfatta många, helt olika, företag. Det är först när vi talar om affärsidéen som det stora antalet byggstenar som tillsammans utgör företagets framgångsapparat eller affärsidé, och som skapats under en längre inlärnings- och utprovningssprocess som den tonar fram. Det är sällan enbart frågan om produktinnovationer. Det är inte heller enstaka framgångsfaktorer eller så kallade kärnkompetenser. Tittar vi närmare på IKEA, Capio eller Ryanair inser vi snart att konkurrensförmågan är baserad på ett stort antal byggstenar som tillsammans samverkar för att skapa invadörens framgångsmaskineri. Och som därför är mycket svårt att kopiera. Det är lättare att kopiera produkter eller enstaka kärnkompetenser.

Ett genomgående mönster, oavsett om vi talar om tidningsbranschen (Metro), telekom (Tele2) eller skivbolagsbranschen (Naxos), är att "resan börjar med en lätt packning". Invadörens affärsidé har ofta nätverkskaraktär. Fria resurser – tryckerier och redaktionellt material (Metro), överkapacitet i fibernät (Tele2) eller arbetslösa musiker och lediga inspelningsstudior (Naxos) – partners och överkapacitet i den aktuella branschen inkorporeras och exploateras av invadören på ett skickligt sätt.

Vi har ännu inte sett något undantag från nästa framträdande mönster. *Invadörens affärsidé föds inte färdigutvecklad utan växer fram under en längre inlärningsprocess.* Det är en process med konfrontationer med konkurrenter, motverkande spelregler och formella regelsystem i samspel med kravställande kunder. Inte minst under den så kallade IT-bubblan var den dominerande föreställningen att steget mellan (initial) affärsidéutveckling och internationell marknadspenetration helst var försumbar – eftersom tiden och risken för kopiering var den största fienden. Detta resulterade i att finansiellt dopade företag exponerade oprövade, ej konkurrensfärdiga affärsidéer på en krävande internationell marknad – med kända följd effekter. Samtliga av de invadörer vi har studerat har utvecklat och förändrat sin affärsidé under en längre tidsperiod. Många entreprenörer har gått ner för räkning, ibland flera gånger, men gått i mål med framgångsrika modifierade affärskoncept.

Att invadörerna är *fokuserade en-affärsidéföretag* är ett annat tydligt mönster – oavsett bransch och land. Det finns flera möjliga förklaringar till detta. Invadörerna har betraktats som förnyare, förändringsagenter eller revolutionärer i inefektiva branscher. Den kritiska energin och drivkraften kommer från entreprenörskapet hos den (eller de) ledande personen – ofta ägaren själv. Att frälsa världen med sin affärsidé och att erbjuda så många som möjligt att ta del av dess erbjudande är det främsta målet. Denna ambition driver entreprenören ut på en lång och mödosam resa under vilken affärsidéen vidareutvecklas, mångfaldigas och breddas internationellt. Därför är oftast en enda affärsidé i fokus – inte flera samtidigt. Det handlar också om att ha kapacitet och uthållighet att både hantera motkrafterna, förankra och vårda företagskulturen på nya marknader och vara finansiellt uthållig.

När vi formulerat denna slutsats och på nytt jämförde den med ett 20-tal invadörer upptäckte vi att det fanns en liten grupp som avvek från en-affärsidéorienteringen. Det var de så kallade *serieinvadörerna*, det vill säga företag som varit källan till invadörskap i flera branscher samtidigt, till exempel Kinnevik (Jan Stenbeck), Virgin (Richard Branson) och easyGroup (Stelios Haji-Iaonnou).

3. *Invadörer delar innovationsvinsterna med kunderna*

Att "sätta kunden i centrum" eller "att skapa nya kundvärden" är något som återfinns i åtskilliga företagspresentationer och strategiuttalanden. För många är detta honnörsord som inte alltid förmått hitta sina praktiska och tydliga uttryck i form av externa kunderbudanden och interna värderingar och handlingsmönster. Ett tydligt mönster hos invadörerna är att dessa skapar nya kundvärden och bygger upp en lojal kundbas genom att dela innovationsvinsterna med kunderna.

Ryanairs målsättning är att 50 procent av biljetterna ska vara gratis inom fem år. Metro är en gratistidning som inte minst når läsare som inte tidigare haft råd eller intresse av att köpa en morgontidning. Naxos entreprenör Heymann gjorde klassisk musik tillgänglig till mycket lägre priser genom en innovativ modell för urval, produktion och distribution av klassisk musik. Capiro har inom sjukvården levererat 30-40 procent mer vård för pengarna inom flera terapiområden. Att dela innovationsvinsterna med kunderna är i grund och botten en förutsättning både för att vinna kunder som tidigare inte efterfrågat produkten eller tjänsten och för att rekrytera kunder från konkurrenterna.

Ett vanligt sätt för invadörerna att samtidigt sänka kostnaderna och knyta kunderna närmare till sig, är att omvandla kund-leverantörsrelationen till ett *system för samproduktion*. Capiro behandlar patienten som en konsument som har rätt att ställa krav på service och kvalitet. Detta avspeglas bland annat i att patientteam med flera specialister samtidigt möter patienten i stället för att denne slussas runt. Genom att patienten aktivt deltar i vårdprocessen, tar eget ansvar för vissa funktioner, hjälper medpatienter eller integreras i vårdproduktionen på andra sätt får samproduktionsmodellen sin praktiska tillämpning. De internetbaserade nischbankerna och lågprisflygen låter också kunderna aktivt delta i att producera tjänster. IKEA är väl annars det företag som tydligast manifesterar kunden som samproducent. Det finns många andra exempel; gemensamt för alla är att detta utgör en tydlig gå-mot-strömmen-innovation från invadören.

För det tredje så finns det nästan alltid ett tungt inslag av *distributionsinnovationer* och *kundnära innovationer*. IKEA bröt mot alla etablerade regler för hur möbler skulle säljas och distribueras. Metro kom på den tokiga idén att dela ut gratistidningen i tunnelbanan. Naxos började sälja klassisk musik på postorder och via oortodoxa kanaler som varuhus och bokhandeln. Automatiska biljettmaskiner under 80-talet och internetbokningar under 90-talet skapade nya förutsättningar för lågprisflyget att etablera sina kundrelationer utanför etablissemangets egna bokningssystem och resebyråkanaler. Nischbankerna kunde, först med telefonbanken och sedan med internetbanken, kompensera sig för avsaknaden av kontorsnätverk.

Oavsett bransch så är skillnaden i innovationsfokus tydlig. De etablerade företagen har sin tyngdpunkt i nya investeringar i produktionskapacitet – i vid bemärkelse. Invadörerna exploaterar tillgänglig produktion och innoverar närmare kunderna.

4. Invasion är en entreprenörsdriven process som måste baseras på en välutvecklad företagskultur

Alla framgångsrika invadörsföretag som vi studerat har varit entreprenörsdrivna. Oftast har de varit ägarledda företag med mer eller mindre maniska entreprenörer som lyckats trots starka motkrafter. Ibland har det funnits flera entreprenörer samtidigt – entreprenörskonstellationer. I vissa fall har den ursprunglige entreprenören ersatts av en ny entreprenör innan tillväxten accelererar – med blandat resultat. Det är skillnad på en uppfinnare och en entreprenör men det har också visat sig vara svårare än man kan tro att rekrytera en entreprenör. Detta ska vi återkomma till längre fram. Det är mycket tydligt att framgångsrikt invadörskap inte springer fram ur en administrativ process i stora koncerner, utan att det handlar om uthållighet, risktagande, energiskapande och långsiktighet från närvarande entreprenörer och förebilder.

Alla studerade företag framhåller en stark och genomtänkt företagskultur som är tydligt kommunicerad, accepterad och förankrad i styrsystem och belöningsystem som en nödvändig förutsättning för tillväxten och internationaliseringen. Dessa företag, som växer snabbt under stort motstånd med nya innovativa affärskoncept, måste fås att hålla ihop genom en välutvecklad företagskultur och tydliga regelsystem. Flera av företagen har pekat på en inbyggd dysfunktion i att både vilja attrahera personer med entreprenörsegenskaper för att utveckla nya marknader samtidigt som dessa måste underordna sig affärsidéens detaljerade ramverk. Företagskulturens speciella vikt har gjort att denna ägnas ett speciellt avsnitt i boken.

5. Samma affärsidé på alla marknader

Invadörer anpassar inte sin affärsidé till den lokala marknaden. Istället handlar det om en utbredning av affärskonceptet enligt devisen "one size fits all". IKEA, Jysk, Netto, Metro, Capio, Wal-Mart och Tele2 ser i stort sett likadana ut oavsett var i världen vi träffar på dem.

Detta är helt emot etablerade föreställningar och läroboksteorier om hur ett företag blir framgångsrikt på en ny marknad. Kärnan i de etablerade teorierna är att det gäller att förstå vad som är unikt på varje lokal marknad och sedan anpassa affären efter detta. Standardiseringsmodellen ger en eftersträvad förenkling och klara skalfördelar i flera dimensioner. Den förklaras ibland (till exempel IKEA) med att "det är större likheter mellan Stockholm och Madrid än mellan Stockholm och Kiruna".

En viss modifiering görs ibland (till exempel Metro) av själva inträdesstrategin på en ny marknad. Sedan implementeras samma affärsidé som på alla andra marknader. Ibland görs en anpassning baserad på tunga argument från den lokala ledningen men "efter införande av den beprövade modellen ökade omsättningen med 50 procent" (Tele2).

Att "one size fits all" är framgångsrikt kan kanske ha sin förklaring i både väl utprovade affärskoncept, tilltagande skalfördelar, en stark företagskultur och alltmer globala marknadssegment.

3 Framgångsrikt invadörskap

I ”De bortglömda innovationerna” introducerade vi invadörerna och försökte också finna några gemensamma nämnare för framgångsrika invadörer. Analysen var dels baserad på erfarenheter från uppdrag vi genomfört i olika branscher, dels desk research. I syfte att pröva och utveckla våra slutsatser har vi gjort ett antal intervjuer med invadörsföretag, förutom att vi studerat ytterligare fall. I detta kapitel identifierar vi ytterligare framgångsfaktorer, samt fördjupar analysen av de faktorer som tidigare identifierats som speciellt kritiska för framgång.

En fråga som vi fått är: ”Vad är skillnaden mellan en entreprenör som utvecklar sin affär eller sitt koncept och en invadör?” Svaret är att en invadör också är en entreprenör. Det som utmärker invadörsentreprenören, och som inte nödvändigtvis finns med i bilden när en entreprenör driver sin affärsutvecklingsprocess, tror vi bland annat är att invadören utgår från ineffektiviteter i etablerade branscher och i något skede alltid möts av starka motkrafter från etablerade konkurrenter. Invadören baserar nästan alltid sin affärsidé på en omdefiniering av den betjänade marknaden och får påfallande ofta hög energi från en under-dog position. De riktigt framgångsrika invadörerna visar sig dessutom ha ett stort inflytande på utvecklingen av hela den bransch som de invaderar.

Nedan har vi försökt sammanställa viktiga grundbultar och framgångsfaktorer för invadörskap. Varje enskilt invadörsföretag omfattas inte till 100 procent av varje framgångsfaktor. Däremot hävdar vi att slutsatserna utgör ett tydligt mönster oavsett om vi talar om möbelbranschen, sjukvården, tidningsbranschen eller flygbolag.

Grundbultar	Framgångsfaktorer
Invadörskap i ineffektiva branscher	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ineffektiviteten i den invaderade branschen är en kritisk utgångspunkt för invadören. 2. Invadören omdefinierar marknaden – en av grundbultarna i strategin. 3. Avreglering är en nödvändig samhällsorganisatorisk innovation för att få tillgång till etablerad infrastruktur. 4. Inträdesstrategin är avgörande för stegvis etablering och kraftsamling. 5. Motkrafterna – inte bara hinder utan också medskapare av starka och unika affärsidéer.
Invadören ställer sig på kundens sida	<ol style="list-style-type: none"> 6. Invadören skapar nya kundvärden. 7. Kundvärdeinnovationer och kostnadseffektivitet snarare än "lågprisföretag". 8. Fokus på de stora konsumentmarknaderna – ofta globala segment. 9. Samproduktion företaget – kunden som en värdeskapande innovation.
Särpräglade och svårimiterbara affärsidéer	<ol style="list-style-type: none"> 10. En särpräglad affärsidé utvecklas. 11. Fokusering och förenkling skiljer invadören från de etablerade företagen. 12. Invadörer växer genom att etablera samma utprovade affärsidéer på alla marknader.
Industrialisering och operativ överlägsenhet	<ol style="list-style-type: none"> 13. Industrialisering och byte av industrilogik i de etablerade servicemonopolen. 14. Internet är en kritisk möjliggörare för invadören att etablera kundrelation och samproduktion med kunden.
Uthålligt entreprenörskap och en stark företagskultur	<ol style="list-style-type: none"> 15. Tillväxt och "frälsa världen"-filosofi är en integrerad del av invadörskapet. 16. Underdog-rollen ger ofta energi att bli bäst. 17. Entreprenörer och entreprenörskonstellationer. 18. Tidigare branschfarenhet en belastning.

3.1 Invadörskap i ineffektiva branscher

Invadörens affärsidé och innovationer är i alla de studerade fallen ett svar på ineffektiviteter i branschen. Samtidigt gör invadören sin egen definition av branschen och marknaden som invaderas; invadören omdefinierar marknaden. Många marknader har utelåst konkurrenter till de etablerade företagen – ofta med hjälp av monopol eller organiserade oligopol. I dessa marknader är avregleringen en viktig, och ibland nödvändig, samhällsorganisatorisk innovation. Inträdesstrategin har visat sig vara en av skillnaderna mellan framgång och konkurs. Även om motstånd från etablissemangen (ibland under sabotageliknande former) fördröjer och förhindrar invadören, så har det visat sig att i praktiken är motkrafterna ofta medskapare av starka och unika affärsidéer.

1. Ineffektiviteter i den invaderade branschen är en kritisk utgångspunkt för invadören

Invadörer är aktörer som ser ineffektiviteter i branscher och därmed också möjligheter att skapa en effektivare affär. De etablerade företagen har en diametralt motsatt syn. För dessa är ineffektiviteterna källan till oförtjänt höga vinster och bör därför helst bevaras. Till följd av ineffektiviteterna finns det ofta ett missnöje hos dessa branschers kunder, grundat på att de anser att produkten eller tjänsten håller för låg kvalitet eller att priset de betalar är för högt. Ännu oftare handlar det om ett helt nytt erbjudande från invadören.

Caremas verksamhet har sin grund i de ineffektiviteter som finns i vårdkedjan.

Carema är en av de ledande privata producenterna av vård och omsorg i Norden. Företaget driver vårdcentraler, närsjukhus, specialistkliniker och äldreboenden åt landsting och kommuner. Carema är även en av de största aktörerna på marknaden inom bemanning. År 2005 var antalet årsanställda cirka 4 900 och omsättningen drygt 2,9 miljarder kronor.

Den offentligt drivna sjukvården har en rad brister, bland annat i form av tröga organisationer, ineffektiva strukturer, stelbenta hierarkier mellan olika yrkesgrupper och ett mycket lågt kapacitetsutnyttjande. Trots höjda skatter och betydande kostnadsbesparingar växer underskottet i vårdsektorn. I normalfallet kan Carema effektivisera de verksamheter som de går in i med i storleksordningen 10-15 procent. De specifika ineffektiviteter som Carema strävar efter att åtgärda är avsaknaden av utvecklade kontroll- och belöningsystem, brister på standardisering – och därmed också bristande inlärning – av vårdprocesserna samt att vårdsektorn fortfarande i hög omfattning är anslagsstyrd; inte effektivitetsstyrd. Det senare leder till en svag motivation till förbättringar.

Den så kallade Caremamodellen fokuserar på de ineffektiviteter i vårdkedjan som uppstår genom uppdelningen på de två olika huvudmännen kommun och landsting, som driver verksamheter som för patienten är starkt beroende av varandra. Carema integrerar hemtjänst, primärvård och specialistvård så att hela teamet i vårdkedjan ska fungera tillsammans, bland annat genom läkemedelsrutiner, tydlig information om patienten, identifiering av vårdbehov i tidigt skede via hemtjänsten, etc. Det har visat sig att potentialen av denna så kallade systemeffektivisering ligger på ytterligare 10–15 procent. Innovativa styrsystem och belöningsystem, standardisering och manualer, utvecklade patientinformationssystem eller tantiem från uppdragsgivaren för sänkta läkemedelskostnader är exempel på nya arbetsmetoder.

Innan Virgin tog sig in på den finansiella marknaden, fick kunderna betala för försäkringsbolagens ineffektivitet.

När Virgin etablerade sig inom finansiella tjänster var det till följd av att Branson insåg att en betydande andel av betalningarna till pensioner och livförsäkringar gick till administrativa avgifter och omkostnader. Virgin lanserade därför en PEP (Personal Equity Plan). Produkten blev snabbt en av de snabbast sålda produkterna på den finansiella marknaden.

När CityMail kom in på postmarknaden var Posten den etablerade aktören.

Tanken bakom CityMail uppkom när grundarna i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet genom marknadsanalyser kunde konstatera att framtiden låg i datoradresserad post och att denna distribution skulle kunna effektiviseras. Redan 1991, två år innan postmonopolet avvecklades, bedrev CityMail verksamhet i Stockholm. Sedan CityMails intåg på den svenska marknaden för drygt tio år sedan har portopriserna minskat avsevärt på de segment där företaget konkurrerar.

Tack vare CityMails långa och envisa kamp mot postmonopolet har det uppstått en reell konkurrenssituation till nytta för kunderna på de aktuella delarna av postmarknaden.

På CityMail talar man om ”Europas stora tågkrän” och avser då de europeiska postmonopolens höga priser, dåliga service och konkurrensbekämpning. Precis som de andra invadörer vi studerat är CityMails affärsidé baserad på tydliga ineffektiviteter i branschen. Detta är en kritisk förutsättning – men absolut ingen garanti – för att lyckas.

De ineffektiviteter som CityMail pekade på var:

- stora investeringarna i sorteringsanläggningar i takt med ett snabbt minskande behov
- alla postflöden behandlades lika
- höga portokostnader
- låg servicegrad

CityMails affärsidé är att distribuera försorterad post, främst från stora företag till konsumenter. Större delen av utskicken består av datorgenererad post – antingen av kundföretagen eller egenproducerad post på uppdrag av kunderna. Endast fem procent är vanlig brevlådepost. Posten har naturligtvis ett annat uppdrag och i våra jämförelser med CityMail är det viktigt att komma ihåg detta.

Genom ett nära samarbete med sina kunder bedriver CityMail en verksamhet där mycket av jobbet sker i form av förberedelser och specialrutiner för posthantering.

Det etablerade systemet att sortera maskinellt kunde effektiviseras mycket, särskilt då datorgenererad post stod för ett alltjämt växande segment av marknaden. Traditionell sortering av räkningar, kontoutdrag och så vidare, som krävde stora sorteringsterminaler ersattes av sortering efter postnummer redan innan posten gick till tryckning.⁶

Genom sitt koncept ville CityMail tillföra branschen tre huvudsakliga värden:

- **Precision.** Man garanterar exakta utdelningsdagar och tillåter att uppdragsgivarna anpassar resten av sin verksamhet efter detta faktum.
- **Uppföljning.** Alla utskick med fel adress följs upp och man uppdaterar dynamiskt sina register för att de ska vara korrekta. Man har också bra kontroll över var försändelser finns medan de är i omlopp.
- **Pris.** CityMail strävar efter att hålla det lägsta priset på marknaden och påverkar genom sin konkurrens också de priser som Posten och andra sätter.⁷

Redan 1991 fokuserade CityMail på industriell post, effektivare sortering och precisionspost. Varje kontor sköttes som en ICA-butik. Lönsamheten mäts för varje enhet, där föregående dags resultat kan mätas varje morgon.

Capios verksamhet bygger på ett nytt sätt att driva sjukvårdsverksamhet på.

Genom att förstå sina kunder, verksamheten och hur man kan effektivisera resursanvändningen kan Capio hålla ett pris som ligger betydligt under kostnaderna för jämförbara sjukvårdsenheter som drivs i offentlig regi. Genom att dessutom utveckla effektiva vård- och inköpsprocesser som är lika i alla länder når man betydande stordriftsfördelar. Det är grunden i Capios affärsidé som bygger på tre begrepp.

1. Satsa på patientens egenmakt och utgå från patientens krav och behov.

Detta är inte tomt prat utan avspeglas bland annat i att speciella patientteam med flera specialister samtidigt möter patienten. Capios koncept för samproduktion innebär bland annat att patienten själv aktivt deltar i vårdprocessen genom att ta över vissa funktioner, hjälpa andra patienter eller på annat sätt integreras i vårdproduktionen.

⁶ CityMail till börsen, Ehlin Boo, Dagens Industri, 1998-05-25

⁷ www.citymail.se

2. Fokus på innovation. Detta manifesteras i att läkarna och övrig personal uppmannas och uppmuntras att våga tänka nytt och våga bryta mot de etablerade sanningarna. Detta handlar också om att bryta upp de stela hierarkierna inom vården.

3. Mäta effektivitet och prestation. Capio fäster mycket stor vikt vid att mäta effektivitet och prestationer i syfte att förbättra vården kvalitativt och kvantitativt. I dag finns ett kraftigt motstånd mot att mäta resultat, resursåtgång och prestationer från de professionella grupperna. Det finns inte heller något starkt yttre tryck att mäta eller jämföra prestationer. I de sjukhus och andra enheter som Capio driver har man infört detaljerade styr- och mätsystem.

Capios sätt att driva verksamheten skiljer sig även i hur man attraherar och vårdar sin personal.

Att rekrytera och behålla personal har blivit ett växande problem för sjukvården. Capio har till skillnad från landstingen möjlighet att erbjuda personalen vinstdelning och optioner. När effektiviseringar kommer personalen till godo, finns det ett större incitament hos dessa att ta till sig nya sätt att arbeta.

Capio implementerar bland annat en gemensam IT-plattform, ett system för effektiva processer för ekonomistyrning och inköp, som ger dem en stark konkurrensfördel.

En annan styrka hos Capio är marknadsnärvaron i flera länder. Den gör att bolaget bland annat kan jämföra leverantörernas priser i olika länder och skapa sig ett betydligt bättre förhandlingsläge.

Naxos är ett av få skivbolag med god lönsamhet och fortsatt tillväxt.

Fram till 1980-talet arbetade de stora skivbolagen inom klassisk musik med väl genomtänkta storskaliga projekt och investeringar som betalade sig först inom en lång tidsperiod, ofta upp till tio år. När cd-boomen nådde sin topp gick branschen igenom en förändring och de stora bolagen tog på sig stora budgetar för promotion och marknadsföring i likhet med filmbranschen. Men till skillnad från filmbranschen ledde inte investeringarna till ökade vinster och positiv exploatering.

Skivbolagen skrev även långsiktiga och kostsamma kontrakt med artister av rädsla för att förlora dem till andra aktörer. Omkostnaderna växte enormt och blev så småningom så höga att det blev ohållbart för bolagen.

Trots att priserna för att tillverka cd-skivor minskade med tiden och tillverkningskapaciteten blev mer tillgänglig, sänkte de etablerade företagen inte priset. Priset var dessutom detsamma världen över, vilket lämnade ett tomrum på den asiatiska marknaden som inte var van vid de höga priserna på musik.

Metro gav sig in i den vid denna tidpunkt rigida tidningsbranschen.

Metro utmanade en tidningsbransch med ett fåtal dominerande aktörer med kapitalintensiva och kostsamma produktionsapparater. Många mindre tidningar och de så kallade andratidningarna hölls under armarna genom det statliga presstödet. Distributionskostnaderna åt upp merparten av annonsintäkterna.

IKEA exploaterade ineffektiviteterna i en fragmenterad möbelbransch.

De så kallade nischbankerna – däribland Skandiabanken och ICA-banken som vi behandlar i det följande – utnyttjade kundernas missnöje med storbankernas låga inlåningsräntor, höga avgifter och ökade svårillgänglighet.

Höga kostnader, höga priser och missnöjda kunder har exploaterats av de så kallade lågprisflygbolagen.

Ett generellt mönster är således att olika slags ineffektiviteter ger näring åt företag som går mot strömmen. Omvänt vill vi påstå att avsaknaden av ineffektiviteter i branschen kan omöjliggöra försök till innovation genom invasion. Slutsatsen av detta resonemang är att invadören måste vara medveten om vilka ineffektiviteter de ska fokusera på och lösningarna måste sedan konkret avspeglas i affärsidén.

I de branscher där invadörerna lyckas finns det oftast en blandning av:

- Missnöjda kunder
- Obearbetade kundgrupper
- Icke-konsumenter
- Överkapacitet
- Höga kostnader
- Outvecklade distributionssystem
- Svag kundanpassning
- Motstånd mot konkurrerande teknologier
- Skydd av produktionsapparaten
- Monopol- eller oligopolstrukturer

2. *Invadören omdefinierar marknaden – en av grundbultarna i strategin*

Några av de vanligaste argumenten från de etablerade företagen mot invadörerna är att: ”de plockar russinen ur kakan”; ”de tillhandahåller inte ett fullständigt sortiment”; ”de servar inte alla kunder”; ”de exploaterar våra investeringar”; ”de undergräver vår lönsamhet genom att inte ta samma samhällsansvar”.

Det finns många exempel på sådana försök att misskreditera invadörer med affärskoncept som avviker från de etablerade:

- Nischbankerna är inga riktiga banker eftersom de inte kan betjäna sina kunder med ett fullständigt sortiment av tjänster.
- Lågprisflygbolagen är inga riktiga flygbolag eftersom de koncentrerar sig på specifika point-to-point destinationer. De tar inte ansvar för glesbygdslinjer med låg beläggning.
- Capio och andra privata vårdbolag är ett hot mot samma vårdmöjligheter för alla genom att de skapar en gräddfil för dem som har råd att betala mer.
- CityMail var ett hot mot det allmänna postväsendets uppdrag och värderingar när man valde att koncentrera sig på industriell post i storstadsregionerna.
- IKEA motarbetades av bland andra Möbelhandlarnas Riksförbund för att inte vara ”ett riktigt möbelföretag” och dessutom underminera lönsamheten i möbeldetaljhandeln genom sin prispolitik.
- Naxos kritiserades för att exploatera arbetslösa öststatsmusiker och producera lågkvalitetsmusik.
- Tele2 mötte starkt motstånd när man – istället för att bygga egna nät – ville hyra in sig på etablerad infrastruktur.

Det som är gemensamt för alla ovanstående exempel är i grunden:

- ”Vi godkänner inte er eftersom ni inte ser ut som vi”
- ”Vi accepterar inte att ni spelar efter nya spelregler”

Företrädare för en av storbankerna gav sin syn på de nya nischbankerna:

Det här är ingen riktig bank! ... en bank är inte bara en institution där privatpersoner kan deponera sina sparpengar eller låna till sin bostad. Bankerna utgör själva grunden i samhällets betalningssystem och är genom sitt risktagande förutsättningen för att ett företag ska kunna växa och ge vinst. Men nischbankerna behövde inte ta några risker när de drog igång, säger han. Avregleringen gav dem rätt att driva bankrörelse utan några

motsvarande krav på risktagande, kontorsrörelse eller ansvar för betalningssystemet... De konkurrerade inte på samma villkor.⁸

En viktig observation är således att invadören antar ett nytt synsätt på marknaden som omdefinierar de etablerade företagens föreställningar om vad som är marknaden och vilka som är de gällande spelreglerna.

CityMail är ett tydligt exempel på hur den traditionella postmarknaden omdefinieras och hur den nya definitionen blir plattformen för en helt ny affärsidé.

Den så kallade industriella posten (bankaviser, fakturor, tidskrifter, adresserad direktreklam, med mera) har ökat från 100 miljoner brev 1990 till cirka 2 300 miljoner brev år 2003. År 2010 räknar man med att industriell post står för 90 procent av alla adresserade försändelser. Redan vid starten 1991 utgick CityMail från att tillväxten av industriell post skulle kräva ett paradigmskifte med helt nya kunderbjudanden. I det etablerade postsystemet är frimärken, mekanisk sortering och A/B-post fundamentala. I CityMails omdefinierade postsystem är industriell post, elektronisk sortering av kunden själv och precisionspost de nya definitionerna.

Historiskt baseras definitionen av marknaden på innehållet i försändelsen och att utdelning ska ske så snart som möjligt. CityMails definition av marknaden bygger på hur försändelserna produceras med utdelning viss planerad dag.

Inom flygbranschen har Southwest Airlines lyckats omdefiniera marknaden.

Herb Kelleher är grundaren till den mest framgångsrika affärsidéen för lågprisflyg – Southwest Airlines – år 1971. Modellen är tämligen välkänd för de flesta av oss och har också fått flera efterföljare. Ryanair anses vara den mest framgångsrika. Kellehers omdefinition innebar bland annat point-to-point flygningar inom enskilda stater. För att effektivisera verksamheten kring en enda plattform använde han endast en typ av flygplan. Avsikten var också att leverera bättre service till lägre priser för att kunna möta andra lågprisbolag. Samtidigt hålls kostnaderna nere genom ett enkelt bokningssystem, endast ekonomiklass, inga platsreservationer och maximalt antal flygningar per plan och dag.

Carema omdefinierar vårdkedjan genom att med patienten i fokus integrera hemtjänst, primärvård och specialistvård. Caphio omdefinierar sjukvården på olika sätt, bland annat genom att utveckla standardiserade

⁸ Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år, Kindahl, I. & Rosell, A., 2004, s 39-40

kliniker för till exempel ögonoperationer, hjärtoperationer och ätstörningar som arbetar i internationella affärsområden.

IKEA är ett av de tydligaste exemplen på hur branschen omdefinierades. Inget möbelföretag hade tidigare positionerat sig som en kombination av producent, designföretag, grossist och detaljist som sedan tar sig uttryck i en helt unik affärsidé.

Exemplen kan mångfaldigas. Poängen är kanske viktigare; de framgångsrika invadörerna omdefinierar marknader eller hela branscher. Vi gör inte anspråk på en systematisk analys av de olika tillvägagångssätten men några mönster som kan urskiljas är:

- *Fokusering och förenkling*; till exempel nischbankerna, CityMail, Metro och lågprisflygen
- *Nya innovativa branschkopplingar*; till exempel IKEA, Capio, Carema, CityMail
- *Nya produktions- och distributionssystem*; till exempel IKEA, Naxos, Metro

Förmodligen är just omdefinieringen av marknaden det som framförallt utmärker invadören. Inte minst för att just detta är de etablerade företagens stora svaghet och oförmåga.

3. Avreglering är en nödvändig samhällsorganisatorisk innovation för att få tillgång till etablerad infrastruktur

När vi har intervjuat de entreprenörer som ligger bakom invadörföretagen ägnar de en stor del av den historiska beskrivningen av sin utveckling åt att beskriva kampen om den etablerade infrastrukturen. För många invadörer har detta varit den kanske starkaste traumatiska processen och har ofta satt starka spår i synen på den egna rollen i branschen och på relationerna till de etablerade företagen – motkrafterna. De senare har systematiskt utnyttjat kontrollen över infrastrukturen för att eliminera konkurrens. Det är vare sig onaturligt eller speciellt förvånande att försöka skydda sina positioner i branschen och sin lönsamhet på detta sätt. Bankerna försökte till exempel legitimera nischbankernas utestängning från bankomatsystemet med att dessa åker snålskjuts på de etablerade företagens investeringar.

CityMail är – enligt uppgift – det enda alternativa postbolag som framgångsrikt utmanat ett nationellt postmonopol.

Redan 1991, tre år före monopolets avskaffande började CityMail sin utdelningsverksamhet i begränsad omfattning. Utan tillgång till den postala infrastrukturen – bland annat postnummersystemet, adressändringar, postboxar och eftersändning.

1994 besökte EU-kommissionären Martin Bangemann Sverige för att träffa de privata uppstickarna på post- och telemarknaden – Tele 2, NordicTel, Comvik och CityMail. Han noterade att Sverige skulle kunna stå modell för avregleringen inom europeisk post och telefon. Sverige var intressant, menade han, av flera skäl – vi hade de lägsta teletaxorna i Europa, garanterad service i och med post och telelagarna och var det enda land i Europa som hade en privatkonkurrent till postmonopolet, genom CityMail.⁹

I början var konkurrensen svår och i slutet av 1995 hade CityMail så gott som gått omkull efter att ha uppvisat stora förluster de första åren. Posten köpte upp 75 procent av aktierna och innan året var slut försattes bolaget i konkurs. Strax därefter köpte Bror Anders Månsson upp det konkursade företaget och tog namnet CityMail Sweden. Verksamhet startades förutom i Stockholm nu också i Göteborg och Malmö. Man ansågs inte ha någon chans att överleva genom att bara hålla sig i Stockholmsområdet.

Strax därefter rapporteras att CityMail får nya storkunder och är i färd med att expandera kraftigt. Personalstyrkan tredubblas till omkring 800 anställda. CityMail ägdes då till hälften av utländska investerare (Deutsche Bank, Procuritas Capital Partners, brittiska Henderson Investors och norska Orkla). Senare under samma år förbjuder konkurrensverket Postens planerade zon-rabatter i Sveriges storstäder genom att hota med böter på 50 miljoner kronor.

I januari 1998 fastslår EU i ett direktiv att postmarknaderna ska avregleras senast 2003. CityMail ser möjligheten att expandera geografiskt och få fotfäste i andra länder. De dåvarande ägarna – tyska, engelska och norska – visar alltjämt ökat intresse för CityMails verksamhet.

I juli 1999 – 8 år efter starten – träder en ny postlag i kraft som medger att postnummer, rutiner för eftersändning och adressändring samt hantering av post till postboxar kommer att betraktas som infrastruktur. Nu får även CityMail tillgång till dessa delar. Den stora potentialen ser man i datoradresserad post där kundföretagen redan har sorterat breven i postnummerordning. Det är räkningar, tidskrifter och adresserad direktreklam till privatpersoner som utgör huvuddelen av mottagarna. Posten och CityMail sluter också ett förlikningsavtal med varandra som gäller alla affärer fram till den 30 juni 1999.

⁹ Uppstickaren – Skandiabankens första tio år, Kindahl, I. & Rosell, A., 2005, s 39-40

SkandiaBanken avhandlas längre fram i boken i samband med de etablerade företagens invadörsförmåga, men det så kallade fyraårskriget mellan 1994 och 1997 med storbankerna är ett slående exempel på avregleringens betydelse, som platsar även under den här rubriken.

Storbankerna slog vakt om bland annat dataclearingssystemet och bankomaterna, vilka utgjorde nödvändig infrastruktur för att en telefonbank skulle kunna utöva verksamhet. Detta hade föregåtts av den oktroj (rätten att bedriva bankverksamhet) som SkandiaBanken fått den 17 juni 1994, efter det att regeringen givit i uppdrag åt Finansinspektionen att se över regelverket för banketableringar. Under en lång process kunde SkandiaBanken få tillgång till den nödvändiga infrastrukturen. Detta var en kombination av avregleringar med stöd från Finansinspektionen och Konkursverket, förhandlingar med andra infrastrukturrägare, till exempel Riksbanken och genom att teckna egna avtal till exempel Swift, det internationella clearingssystemet.¹⁰

Det finns flera viktiga skillnader mellan CityMails kamp mot Postverket och SkandiaBankens kamp mot storbankerna. CityMail utmanade ett postmonopol; SkandiaBanken ett bankoligopol. CityMail var ensam utmanare och fick dra hela lasset själv. SkandiaBanken organiserade sig med en handfull andra utmanare i nischbanksgruppen för att driva avregleringsfrågor.

Entreprenören Peter Weiderman, grundaren till Carema, etablerade Procordias satsning, Svensk Hemservice, på marknaden i början av 90-talet med hjälp av en mer informell avregleringsprocess.

Stocksund i Danderyds kommun var den första kommundelen där man tog in en privat aktör för sin hemtjänstverksamhet. Kommunalfacket överklagade upphandlingen ända upp till Regeringsrätten eftersom den upplevdes som ett hot mot den traditionella kommunala verksamheten; det vill säga kommunals medlemmar. När Svensk Hemservice så småningom blev rumsrena tog alltfler kommuner in dem för att driva hemtjänstverksamheten. Successivt avreglerades en till vården stödande verksamhet på det här sättet.

Avregleringen av telemonopolet var av avgörande betydelse för Tele2.

Den tidiga svenska avregleringen av Televerkets monopol gjorde det möjligt för Tele2 att utveckla konkurrerande erbjudanden. Samtidigt kan Tele2 berätta att man vid starten hade liknande problem som CityMail att få tillgång till den nödvändiga infrastrukturen. I ett internationellt perspektiv

¹⁰ Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år, Kindahl, I. & Rosell, A., 2004, s 39-40

är detta också ett av de största hindren för en snabbare tillväxt av Tele2 och andra invadörer som slåss mot de nationella monopolisterna.

För Capio är avregleringsområdet mångfacetterat.

Man nämner gärna införandet av den så kallade Beställare-Utföraremodellen som en förutsättning för privata aktörer på vårdmarknaden. Den möjliggör en fortsatt stark styrning från kommunens eller landstingets sida, samtidigt som själva vårdproduktionen kan utföras av privata företag. Samtidigt har stopplagen efter Capios övertagande av S:t Görans sjukhus hindrat en fortsatt utveckling av privatfinansierad vård. Enligt Capio finns det många områden inom sjukvården där avreglering, avbyråkratisering och andra regelförändringar skulle kunna öka effektiviteten och stödja innovativa invadörer. Eftersom sjukvården inte är momsbelagd måste potentiella partners vara minst 20 procent billigare för att verksamheten ska komma ifråga för outsourcing. Capio strävar efter att få vårdpersonalen att jobba i den övre kompetenskvartilen men den etablerade certifieringen upplevs som ett hinder för en dynamisk utveckling av yrkesrollerna. Ytterligare exempel är att alla rapporterings- och dokumentationskrav håller på att kväva sjukvården. En systematisk dubbeldokumentering bidrar till att läkare i genomsnitt bara ägnar 1/3 av tiden åt patienterna. I England uppger Capio att regeringen radikalt förändrat de gamla regelverken inom sjukvården för att stödja förnyarna, däribland Capio.

Flygbranschen och försäkringsbranschen är ytterligare exempel på branscher där avregleringar möjliggjort ny konkurrens och invadörskap.

Några möjliga slutsatser av ovanstående är:

- De avregleringar vi studerat i ovanstående fall har ofta inte varit proaktiva. De genomförs framförallt när en invadör ställer krav på förändringar och med kraft och entreprenöriell tjurskallighet driver frågorna. Därmed inte sagt att proaktivitet inte skulle förekomma; jämför till exempel EU-drivna avregleringar.
- Tidig avreglering av den aktuella svenska branschen ger svenska invadörer erfarenheter som kan skapa konkurrensfördelar vid en internationalisering.
- Myndighetsdriven avreglering har erfarenhetsmässigt påskyndats först när fungerande alternativ till de etablerade företagen uppvisats.

4. Inträdesstrategin är avgörande för stegvis etablering och kraftsamling

I boken "De bortglömda innovationerna" beskrivs hur de framgångsrika invadörerna inte startade med att utmana de etablerade resursstarka företagens priorite-

rade marknadssegment och mest lönsamma kunder. Istället riktade de sina nya erbjudanden till antingen kundkategorier som inte konsumerade produkten eller tjänsten – icke-konsumenter – eller till kunder som inte var de mest lönsamma för de etablerade företagen. På liknande sätt resonerade invadörerna när det gällde själva leveranssystemet och utnyttjade överkapacitet, fria resurser, perifera lokaliseringar och samarbetspartners, etc. för att bygga upp affärsidéen eller framgångssystemet.

De nya eller fördjupade fallstudierna påvisar ännu tydligare just detta som en kritisk framgångsfaktor.

Invadörer lyckas med att identifiera fönster – eller luckor – på marknaden där det finns rum för nya aktörer att erbjuda nya koncept till kunderna. Vi kallar dessa marknadsmöjligheter för ekonomiska övningsfält – det vill säga områden som möjliggör invadörens inträde på marknaden, där denne kan etablera en verksamhet och känna av marknaden. Ofta utvecklar invadören med tiden sitt koncept som ett svar på marknads och branschens reaktion. Verksamheten utvecklas i en gynnsam riktning tack vare möjligheten som de ekonomiska övningsfälten ger. Det är inte nödvändigtvis det första marknadssegmentet som blir det största eller viktigaste. Påfallande ofta blir det andra marknadssegment.

CityMail kunde enligt uppgift invadera det statliga postmonopolet med hjälp av det stora missnöje som Bonnier kände med Postens tjänster. Böcker levererades inte till brevlådan och portot ansågs för dyrt. Bonnier tog därför tacksamt emot en ny aktör på marknaden – och gick även in som delägare i bolaget.

Capios första affär gjordes i Skaraborg där företag tog över tre laboratorier, rationaliserade verksamheterna och kunde sänka kostnaderna med 30 procent. I nästa fas började landstingen lägga över verksamheter till Capiro som de, av olika anledningar, inte ville driva i egen regi.

Caremas första stora projekt var ett äldreomsorgskontrakt på 90 miljoner kronor. Carema utvecklade sedan stora åtaganden inom primärvården och den öppna specialistvården.

Tele2 började med att koncentrera sig på de mindre kunderna.

Tele2 fokuserade inledningsvis på privatpersoner och på företag med ett 10-tal anställda. De etablerade aktörerna hade koncentrerat sig på de större kunderna. De större företagen är också mera teknikdrivna medan Tele2 erbjuder enkla väl fungerande lösningar. På mobiltelefonområdet blev de som tidigare inte hade råd med mobiltelefon ett nytt intressant kundsegment.

Metro vände sig bland annat till icke-konsumenter; personer som inte tidigare läste någon morgontidning.

Även Naxos vände sig till en ny målgrupp för klassisk musik.

Naxos inriktade sig på att bredda intresset för klassisk musik genom kostnadseffektiva inspelningsmetoder, nya distributionskanaler till kunder som inte haft råd eller intresse att lyssna på klassisk musik tidigare. Därför dröjde det länge innan de etablerade skivbolagen uppfattade Naxos som något hot mot den egna verksamheten.

Liknande kringgående rörelser karakteriserar lågprisflygen. De flesta börjar sin etablering i utkanten av marknaden, och bygger upp varumärke, kundbas och kritisk massa. Detta har visat sig vara en klok strategi när invadören är som mest sårbar för motattacker från de etablerade företagen.

Ryanair är ett intressant exempel på ett företag som först följde en helt annan strategi; vilket höll på att få förödande konsekvenser. Vid starten 1985 attackerade man Aer Lingus och British Airways högpriskartell mellan Dublin och London. Trafiken utgick från de stora flygplatserna. Motåtgärderna från de etablerade ledde till att Ryanair nästan var konkursmässiga 1990. En radikal strategiförändring vidtogs, enligt uppgift under stora intryck från Southwest Airlines framgångsrika strategi i USA, och Ryanair är nu Europas största flygbolag med fokus på tidigare icke-konsumenter som flyger från perifera flygplatser.

Bland våra fallstudier finns det åtminstone två invadörer som avviker från detta mönster.

CityMail attackerade Postens nyckelkunder i storstadsregionerna.

Även om CityMail idag är ett framgångsrikt företag har det kostat flera konkurser och ackumulerade förluster i miljardklassen. Kanske var det en helt ny definition av marknaden, en ny arbetsfördelning i kedjan, ny teknologi och en annorlunda organisationsmodell som fällde avgörandet. Tillsammans med en otroligt uthållig entreprenör.

Det andra exemplet är FlyMe som från start erbjöd frekventa rutter till affärsresenärerna.

FlyMe:s affärsidé är att ”utan att ge avkall på flygsäkerheten, erbjuda ett enkelt flygresande på frekventa rutter till priser som understiger de traditionella flygbolagens”.

Strategin för att uppnå detta löd:

- FlyMe ska erbjuda frekventa avgångar under rusningstid till lägre priser än de traditionella flygbolagen.
- FlyMe ska arbeta flexibelt och kostnadseffektivt i alla led och därigenom skapa en total kostnadsbild som möjliggör uthållig lönsamhet.
- FlyMe ska operera med en kostnadseffektiv flygplansflotta.
- FlyMe:s produkter ska präglas av enkelhet och tillgänglighet.
- FlyMe ska komplettera kärnverksamheten med tilläggsaffärer för utnyttjande av ledig kapacitet.¹¹

Huvudfokus låg på affärsresenärerna och en del av affärsidén var just att flyga utan förseningar eftersom de visste att det var extra viktigt i rusningstid. Bland de antaganden som de gjorde före starten fanns också att de trodde att konjunkturen skulle gå uppåt följande år, och att det fanns en plats på marknaden som behövde fyllas.

FlyMe fick i februari 2004 tillstånd att starta flygluftfartsverksamhet och startade flygtrafik den 1 mars samma år. Det var framförallt storstäderna – Stockholm, Göteborg, Malmö och senare Helsingfors – som trafikerades. Eftersom FlyMe i första hand vänder sig till resenärer som flyger ofta på frekventa rutter valde de att uteslutande flyga till primärflygplatser som Arlanda, Landvetter, Sturup och Vanda. Detta val förstärktes förmodligen av att de helt koncentrerat sig på stora flygplan.

Trots att FlyMe inledningsvis höll sig till den förutbestämde planen stötte de på problem ganska omgående. Kalkylerna höll inte: de omsatte 200 miljoner kronor år 2004, med en förlust på 136 miljoner. De har gjort flera nyemissioner och ledningen har ändrats ett flertal gånger, bland annat beroende på ägarbyten. Hösten 2005 kunde man konstatera att aktien förlorat mer än 90 procent av sitt värde.

Problemen för FlyMe låg för det första i att de underskattade konkurrenterna. Kriget på flygmarknaden pågick för fullt, och bland annat FlyNordic som hölls om ryggen av starka Finnair höll på att mätta marknaden tillsammans med redan väletablerade SAS. FlyNordic klarade utan problem av att flyga långt under full kapacitet de första åren medan FlyMe ständigt behövde oroa sig över de stora förlusterna. Gemensamt för de tre nämnda bolagen samt Malmö Aviation var att de alla flög med halvtomma plan med i genomsnitt 50–55 procents beläggning under 2004.

¹¹ Om FlyMe, www.flyme.se, 2005-11-29

FlyMe belyser i slutet av 2005 verksamhetsinriktningen genom att berätta att:

Verksamheten har ännu ej kommit i position att kunna alstra kvartalsvinster under år 2005. De bakomliggande faktorerna som orsakat detta härrör framförallt från att FlyMe ännu inte uppnått tillräcklig storlek och ej heller utnyttjat befintlig kapacitet tillräckligt mycket. Ett antal åtgärder har vidtagits som beräknas ge positivt utslag på resultatet under andra hälften av år 2006.¹²

Sammanfattningsvis växer det fram ett tydligt mönster från de invadörsfall som studerats. En inträdes- och etableringsstrategi som startar med lätt packning med fokus på segment som inte är högprioriterade av de etablerade aktörerna, och därför inte mobiliserar extra starka motkrafter, har erfarenhetsmässigt varit mera lyckosam än motsatsen. De brofästen som invadören etablerar, i form av en lojal kundbas, image och kostnadstäckande volymer, är sedan goda byggstenar för fortsatt affärsutveckling.

5. Motkrafterna – inte bara hinder utan också medskapare av starka och unika affärsidéer

De etablerade företagens inbyggda attityd och reaktion visavi invadörerna är motåtgärder, motattacker och ibland närmast sabotageliknande åtgärder. Donald Schon kallar detta dynamisk konservatism – att kämpa för att förbli oförändrad. Det är en naturlig reaktion att skydda redan gjorda investeringar mot konkurrerande affärsidéer som hotar dessa, speciellt i branscher av monopol- eller oligopolkaraktär.

Momentant kan motåtgärderna vara effektiva hinder. Det har dock visat sig att de i ett historiskt perspektiv mer haft karaktären av trögheter och fördröjning än faktiska blockeringar. Prisdumping från högkostnadsaktörer har till exempel inte varit en långsiktigt effektiv strategi mot lågprisflyg eller lågprishandel. Försöken att utestänga invadörer från infrastrukturen i bank- eller postsystemet har bara varit kortsiktigt effektiva.

Däremot beskriver flera invadörer hur motkrafterna och motståndet skapar energi hos invadören och sympati hos kunderna, och framförallt vässar den framväxande nya affärsidéen. Den naturliga reaktionen från en stark och hängiven entreprenör är att hitta lösningar på problemen. De tvingas helt enkelt att bli ännu mera innovativa. Samtidigt får affärsidéen gå igenom den nödvändiga skärselden i ett tidigt skede. Detta ökar sannolikheten för hållbar utveckling och utbredning.

Skulle IKEA vara världens mest framgångsrika möbelföretag eller skulle de vara en regional medelmåtta om Ingvar Kamprad inte mött det kompakta motståndet från konkurrenterna och deras branschföreningar?

¹² Källa: FlyMe

Det som vi idag betraktar som fullständigt självklara inslag i IKEA:s affärsidé är i många fall innovativa svar på etablissemangets motåtgärder. Den tidiga internationella leverantörsstrukturen (bland annat i Polen) var ett svar på svårigheterna att köpa svenskt. Det så kallade knock-down-konceptet – monteringsbara möbler – skapades bland annat för att uppnå rimliga fraktkostnader. De för IKEA typiska egendesignade möblerna var ett innovativt sätt att komma runt att möbeltillverkare inte vågade sälja samma möbler till IKEA som till andra möbelhandlare.

Ryanair ”tvingades” fokusera icke-konsumenter och utnyttja perifera flygplatser vilket ytterligare stärkte konkurrenskraften.

Nischbankerna (beskrivs utförligare i kapitel sex) tvingades till innovativa lösningar när de aktivt utestängdes från de etablerade bankernas infrastruktur.

CityMails kamp var lång men skapade samtidigt hög energi i den entreprenöriella processen och hjälpte CityMail att skärpa affärsidén.

Kvaliteten på Caremas verksamhet ifrågasattes hårt till en början.

Caremas första hemtjänstupphandling blev föremål för flera stora undersökningar som skulle utröna hur kunder, personal och huvudmän ”kände inför att ha blivit privatiserade”. Carema klarade sig synnerligen väl ur dessa granskningar.

Kampen mot motkrafterna är en central del i Tele2:s affärsidé.

Tele2 jobbar under devisen ”hate fat cats” riktat mot de traditionella telekomföretagen. Hela affärsidén har utvecklats i en ”tvärtomfilosofi”. Tele2 ska göra allt annorlunda än det gamla monopolet, till lägre pris men med samma kvalitet. Med dessa ord som utgångspunkt har Tele2 erövat den europeiska telemarknaden.

En kritisk innovation var när Comviq var först med att subventionera mobiltelefoner för privatmarknaden. En annan var kontantkortet som ett sätt att utveckla ett delvis nytt marknadssegment.

Samtliga intervjuade entreprenörer och nyckelpersoner i invadörsföretagen kan berätta om hur underdog-positionen och existensen av tydliga fiender skapar hög energi, klara målsättningar och affärsidéer som är tydligt differentierade mot de etablerade. Enligt våra erfarenheter är det senare en av de viktigaste nycklarna till framgång.

3.2 Invadören ställer sig på kundens sida

Ett tydligt mönster är att invadörerna skapar nya kundvärden, som inte inskränker sig till endast lägre priser. Epitetet lågprisföretag är en sanning med stor modifikation. Ofta vänder sig de invadörsföretag som vi har studerat till globala segment på de stora konsumentmarknaderna. I påfallande många situationer omvandlar invadörerna den traditionella leverantör-kundrelationen till en så kallad samproduktionslösning.

6. Invadören skapar nya kundvärden

Invadörerna uttalar tydligt att de står på kundernas sida. Genom att invadera branscher som tidigare levt under monopol eller på annat sätt varit ineffektiva, erbjuder de kunderna alternativ. Dessutom delar invadören vinsterna med kunderna genom lägre priser.

Som utmanare och med mål att vara prisledande och verka för konkurrens på bolånemarknaden har SBAB bidragit med nya kundvärden genom att pressa priserna och erbjuda förmånliga villkor på bolån.¹³

SBAB:s närvaro på marknaden ökar kundernas förhandlingskraft gentemot de stora aktörerna.

I september 2005 beslutade regeringen att SBAB i framtiden även ska erbjuda kunderna inlåning. Thomas Östros förklarar uppdraget:

Vi ger SBAB ett vidgat uppdrag i budgeten. De ska även arbeta med inlåning för att skärpa konkurrensen på detta område. Det är upp till SBAB:s styrelse att utforma strategin, men jag räknar med att SBAB kan bli lika framgångsrikt med inlåning som med bolån.

Förhoppningen är att SBAB ska röra om ytterligare i grytan. Men de har inga planer på att bli en fullsortimentsbank.

CityMail startade med viljan att vara bättre på områden som är viktiga för kunden.

CityMail etablerade sig i Stockholms innerstad för mer än tio år sedan och har sedan starten förändrat marknaden för de stora postkunderna. Kostnaderna för posthantering har gått ner och servicen har förbättrats.

IKEA erbjuder prisvärdhet till bra kvalitet för nöjda kunder.

Ingvar Kamprad var starkt fokuserad på priset och de ineffektiviteter i hela

¹³ Östros utmanar med statlig bank, Hellblom Ola, di.se, 2005-09-15

värdekedjan som låg bakom de enligt Kamprad oskäligt höga priserna. IKEA var dock vare sig från början eller i sin nuvarande utformning ett ensidigt lågkostnadsalternativ (även om man under en period gick igenom en kvalitetskras). De hade istället en helt ny affärsidé, baserad på ett helt nytt synsätt och en helt ny sammansättning av byggstenar som på ett mera innovativt och kostnadseffektivt sätt kunde leverera högt värde till avsevärt lägre priser (se illustration av IKEA:s affärsidé på sidan 58)

I takt med att priset blir en allt viktigare konkurrensfaktor, ändras affärsmodellerna i olika branscher. Både Metro och Skype är exempel på gratisprodukter till konsumenterna med nya affärsmodeller, det vill säga ett nytt sätt att ta betalt, som grund.

Ytterligare ett sätt som invadörerna skapar nya kundvärden på är att förse kunderna med lösningar på ett visst behov snarare än produkter eller tjänster. Ett exempel på det är vårdföretagen Capio och Carema som organiserar sina verksamheter för att passa kundens behov, och som därmed också uppnår effektivitetsvinster.

Idag är äldreomsorg och hemtjänst kommunens ansvar, medan landstinget sköter sjukvården. En äldre person kan behöva vård både i hemmet och specialistvård på sjukhus. Caremamodellen innebär att all behandling sker på vård- och omsorgstagarens villkor. För att klara detta måste traditionella barriärer som existerar inom sjukvården, till exempel mellan specialistläkare och allmänläkare, tas bort. Genom att Carema samverkar inom och mellan olika enheter kan företaget erbjuda en helhetslösning som leder till bättre vård och omsorg samt kortare kötider.¹⁴

7. Kundvärdeinnovationer och kostnadseffektivitet snarare än "lågprisföretag"

Ofta beskrivs invadörer med prefixet lågpris vilket inte ger en rättvis bild av invadörernas koncept. Det är värt att notera att invadörerna ofta når framgång genom olika lågpriskoncept som bygger på en förmåga att strukturera verksamheter på nya sätt med kostnadseffektivitet i fokus. Invadörerna har lyckats med att förmedla till marknaden att lågt pris inte är detsamma som låg kvalitet. Genom att kombinera lågt pris med hög kvalitet skapar invadörerna nya värden till kunderna och kan därför nå en större kundmarknad. Den här affärsmodellen är i strid med många etablerade marknadsföringsstrategier som hävdar att positioneringen lågt pris signalerar låg kvalitet och därför ofta inte är framgångsrik. För invadören handlar det inte om att välja mellan lågt pris och låg kvalitet eller högt pris och hög kvalitet utan att omdefiniera erbjudandet och sträva efter att kombinera lågt pris med hög kvalitet!

¹⁴ www.carema.se

Naxos affärsidé är att erbjuda kunderna främst klassisk musik på CD med hög kvalitet till låga priser.

Naxoskatalogen är uppbyggd med unga och okända artister, vilket gör att personalkostnader och omkostnader hålls på en minimal nivå jämfört med de stora bolagen. För professionella musiker kan artisten vara viktigare än repertoaren, men för den breda massan är artisten mindre viktig, vilket stämmer väl med Naxos som riktar sig främst till samlare och nybörjare inom den klassiska musiken. Naxos har också en policy att inte duplicera repertoaren, vilket innebär en betydande besparing och gör det möjligt att utvidga katalogen.

Naxos artister blir kända genom att producera förstaklassig musik som säljs i stora kvantiteter runt om i världen. Märket kan nu stoltsera med ett eget ”Stall av stjärnor” och blir i ökande takt attraktivt för nykomlingar som ser Naxos som märket för framtiden. Företaget hör inte längre några negativa kommentarer om kvaliteten på inspelningarna, inte ens från de kritiker som inledningsvis hävdade att produktioner som kostar tre gånger så mycket nödvändigtvis är tre gånger så bra.

Ett av CityMails ledmotiv är att vara operationellt effektiva.

Genom att ha en effektiv produktion, som bland annat innebär lång framförhållning och elektronisk sortering, kan priserna hållas nere samtidigt som produktions sättet underlättar kundanpassade lösningar och en hög servicenivå.

Lågprisflygen kan erbjuda biljetter till ett avsevärt lägre pris än konkurrenterna tack vare att produktionen sker på ett fundamentalt annorlunda sätt.

Resurserna används effektivt och service som kan anses onödig skalas bort för att hålla nere priserna. Att Southwest Airlines fått utmärkelsen ”Triple Crown”, visar att företaget uppnått god kvalitet.

8. Fokus på de stora konsumentmarknaderna – ofta globala segment

Istället för att fokusera på olikheter hos kunderna bygger de flesta invadörerna nya värden som tilltalar stora konsumentmarknader.

IKEA:s målgrupp är en global medelklass som delar samma köpvanor.

Ryanairs kunder är människor som vill resa billigt – en bred konsumentgrupp som är internationellt gångbar.

Carema fokuserar på de vanligaste folksjukdomarna hos de äldre – den grupp i samhället som konsumerar 80 procent av vården. Jysk och Netto är invadörer som utvecklat sina koncept mot massmarknaden liksom ”uppfinnaren” av lågpris handeln Wal-Mart.

Tele2 och Metro inom Stenbecksgruppen har uttalade massmarknadsfokus för sina verksamheter. För båda gäller dessutom att icke-konsumenter och personer som egentligen inte ursprungligen hade råd att konsumera produkten är medvetet fokuserade kundsegment.

Många av invadörerna är företag av typen ”one size fits all”, men är samtidigt noga med att poängtera att även om koncepten inte skiljer sig från land till land är lokal anpassning viktig för att ge mervärde till kunderna. Flera av invadörerna riktar sig mot den breda massan vilket avspeglar sig i kulturen – mångfald, lokal förankring – såsom den beskrivs av företagen.

9. Samproduktion företaget – kunden som en värdeskapande innovation

Richard Normann¹⁵ identifierade en alltmer framgångsrik relation eller arbetsfördelning mellan kunden och leverantören. Eftersom den bland annat handlar om att gemensamt skapa värde i en mera sammansatt relation har han kallat detta för ”customer-co-production”.

Samproduktion har visat sig vara ett av de mönster av innovationer vi har observerat hos invadörerna. Det finns flera möjliga logiska förklaringar till detta.

En är att arbetsfördelning och rollfördelning förändras för att uppnå effektivitetsvinster. En annan är att det är som ett sätt att knyta kundbasen fastare till invadören. En tredje förklaring är att en ökad grad av samproduktion eller självbetjäning är en naturlig följd av Internet som en möjliggörare för att skapa kundrelationer för många invadörsföretag (se kapitel åtta). Detta fenomen illustreras delvis i afärsidébeskrivningarna varför exemplen hålls korta här:

- CityMail – Kunderna sorterar posten själva.
- IKEA – Kunderna monterar möblerna.
- Capio – Patienterna stödjer patienterna.
- Nischbankerna – Kunderna övertar uppgifter som banken utfört.
- Lågprisflygen – Samproduktion för låga biljettpreiser.

¹⁵ Richard Normann, 1983, *Service Management*, Liber

3.3 Särpräglade och svårimiterbara affärsidéer

Själva essensen i invadörskapet är att gå mot strömmen; att utveckla en särpräglad affärsidé. I så många fall att vi kan tala om ett mönster, är den nya affärsidéen mera fokuserad och ibland kan vi tala om en – ur kundernas perspektiv – förenkling av erbjudandet. Detta får inte förväxlas med produkter och tjänster av lägre kvalitet eller dignitet. Det är endast i undantagsfall som invadören anpassar sin affärsidé till den lokala marknaden. Detta är en del av framgångskonceptet – mot etablerade sanningar om behovet av anpassning till specifika förhållanden.

10. En särpräglad affärsidé utvecklas

Betydelsen av att utveckla en unik affärsidé kan förklaras utifrån de negativa konsekvenser som likriktning har för en bransch tillväxt och lönsamhet. Företag som av olika skäl är alltför lika inom sin bransch riskerar att hamna i ett läge av hyperkonkurrens där man konkurrerar med samma medel, ser likadana ut och därmed drabbas på samma sätt av varandras konkurrensåtgärder. Lönsamheten sjunker och efterhand finns ingen lönsamhet i branschen. I ett sådant läge kan generella stöd eller andra hyperkonkurrensdrivande åtgärder allvarligt förvärja möjligheterna att klara branschens omstruktureringsproblem.

Det finns ett antal krafter som bidrar till likriktning. Det kan vara generella stöd och andra makrobaserade åtgärder från politiskt håll som har en ensartad syn på det goda företaget. Det kan också vara managementkonsulter som med samma strategiverktyg och benchmarking påverkar företagen att bli alltför lika. Även IT-system som tenderar att lösa uppgifter på samma sätt och skapar transparens inom stora delar av företagets operativa delar verkar på detta sätt. Det kan också handla om att lägga ut produktion eller administrativa stödprocesser på entreprenad (till exempel IT-verksamhet och personaladministration) som gör konkurrenternas lösningar lika.¹⁶

Southwest Airlines affärsidé är en komplex uppbyggnad av olika faktorer.

Southwest har flera olika komponenter som gör företaget till den framgångsmaskin som det är: en relationskomponent (organisationen och kulturen), en produktkomponent (enkelhet, en klass, inga reservationer etc.) och en strukturkomponent (endast en typ av flygplan, point-to-point).¹⁷

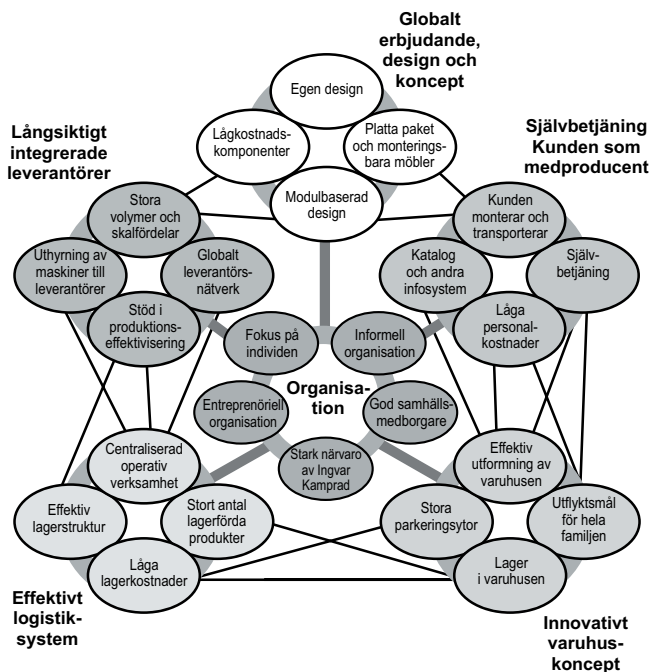
IKEA har en välutvecklad och differentierad affärsidé bestående av flera olika byggstenar.

¹⁶ Se vidare De bortglömda innovationerna, Nutek, april 2005

¹⁷ The Southwest Airlines Way, Gittel J.H., 2003

IKEA:s affärsidé har byggts upp av en lång rad mycket konkreta byggstenar inom ramen för bland annat långsiktigt integrerade leverantörer, ett effektivt logistiksystem, innovativt varuhuskoncept, självbetjäning med kunden som medproducent och organisation, kultur och entreprenörskap som förkroppsligar affärsidéen och de ledande värderingar denna bygger på.

IKEA:s affärsidé är ett utmärkt exempel på en överlägsen affärsidé



Systemkaraktär

IKEA:s affärsidé har utvecklats och förfinats under flera decennier; alltid med högsta prioritet på ett stort antal detaljer.

Många byggstenar

IKEA:s affärsidé är mycket komplex, men består av ett stort antal mycket konkreta komponenter som förstärker varandra ömsesidigt.

Lång inlärningsprocess

Ingvar Kamprad grundade IKEA på 1940-talet och sedan 50-talet har affärsidéen kontinuerligt utvecklats och anpassats till marknaden.

Svår att imitera

Eftersom affärsidéen är komplex och utvecklats under en lång tidsperiod är den svårimitierbar.

Ledande delar

Även om affärsidéen består av ett mycket stort antal byggstenar framgår en handfull ledande delar tydligt (se figur).

Dynamiskt stabil

Många delar har förändrats, bytts ut och andra har tillkommit. Samtidigt är kärnvärdena, företagskulturen och de ledande delarna stabila.

Förkroppsligad

Affärsidéen är starkt förkroppsligad i såväl Ingvar Kamprad själv som i den starka företagskulturen, personalpolitiken, styr- och belöningsystemet och "code of conduct" i IKEA.

Källa: De bortglömda Innovationerna¹⁸

11. Fokusering och förenkling skiljer invadören från de etablerade företagen

Vi har i avsnittet "Invadören omdefinierar marknaden" (se sid. 42) berört en aspekt av hur omdefinieringen ofta innehåller ett stramare fokus både med avseende på den betjänade marknaden och på kunderbjudandet.

¹⁸ De bortglömda innovationerna, Nutek, 2005

I kapitlet om serieinvadörerna beskriver vi hur easyGroup invaderar så skilda branscher som bank och finans, flyg-, biograf- och pizzabranschen med en uttalad strategi att förenkla och ta bort de delar de bedömer att det fokuserade kundsegmentet upplever som onödigt och fördyrande.

CityMail fokuserar på industriell post och strömlinjeformade flöden, samtidigt som affärsidéen möjliggör en kundanpassad kommunikation och kundorienterade lösningar. CityMail har valt bort masskommunikation och fokuserar på adresserad post under mottot ”vårda brevlådan”.

Även SkandiaBankens verksamhet bygger på förenkling.

Att SkandiaBanken förmådde utvecklas på nio månader berodde i hög grad på att de dels utgick från ett kundperspektiv i stället för ett produkt- eller kontoperspektiv, dels strävade efter att förenkla för kunden i kunderbjudandet.

SkandiaBanken undvek därför också medvetet att utveckla stora IT-system som skulle kunna leverera ett fullständigt produktsortiment redan från början (som till exempel Coop Bank).

ICA Banken har varit mycket framgångsrik med ett starkt kundfokus och – åtminstone de första åren – koncentration på förenkling; enkla betalningar och enkla banktjänster.

Lågprisflygens – med Ryanair i spetsen – affärskoncept är i alla avseenden byggda på fokus och förenkling.

Enkelhet är ett nyckelbegrepp i Tele2:s verksamhet.

Tele2 har som en av hörnstenarna ”billig och enkel telefoni”. Detta baseras i sin tur på att:¹⁹

- kunderna vill ha enklare tjänster och lägre räkningar
- många européer inte har några pengar kvar vid månadens slut
- Tele2 fascinerar mer av kundernas behov än av teknikens framkant
- Tele2 strävar efter att erbjuda marknadens bästa priser.

Metro är ett annat exempel som kan illustrera fokuserings- och förenklingsmönstret med avseende på produktion, distribution, redaktionellt material och strömlinjeformad layout.

¹⁹ Tele2 AB, Årsredovisning, 2004, s. 6

Att förenkla är grundbulten i Capios verksamhet.

Capios utveckling handlar delvis om förenkling, standardisering, skalfördelar och uppprepning. Denna inriktning syns kanske tydligast i de senaste årens satsningar på standardiserade ögon-, hjärt- eller ätstörningskliniker; för att nämna några exempel. Dessa etableras i ett paneuropeiskt perspektiv. Det bör tilläggas att det dominerande målet för Capio är att etablera sig som den ledande privata aktören inom specialistsjukvård. Här är integration, totalansvar, långa vårdavtal och regionalt ansvar andra nyckelbegrepp.

Vi bör göra åtminstone två modifieringar från fokuserings- och förenklingsmönstret. För det första sker det ofta en breddning av produktsortimentet och av kundbasen över tiden. På så sätt kan den tidiga nischbanken utvecklas mot en fullsortimentsbank. För det andra så är till exempel IKEA ett exempel på motsatsen, nämligen en invadör som är baserad på ett bredare och mera komplext koncept som griper över flera traditionella branscher.

Omdefiniering, förenkling och kostnadseffektivitet är ändå påtagliga och ömsesidigt stödjande mönster. Detta förhållande bidrar i sin tur starkt till invadörens förmåga till internationell utbredning av samma homogena koncept på alla marknader.

I de fall invadören utmanar ett monopol eller organiserat oligopol så märks skillnaderna tydligast. De etablerade företagen utmärks ofta av brister på fokus, ovilja att välja bort och en strävan efter att betjäna alla kunder med ett brett kunderbudande i syfte att maximera marknadsandelarna och täppa igen alla tänkbara luckor. Intresset och därmed insikten i var man tjänar och förlorar pengar underordnas regelmässigt målsättningarna att uppnå dominans. Detta blottar etablissemangets för invadörens möjligheter att identifiera lämpliga första kundgrupper och inträdesstrategier.

12. Invadörer växer genom att etablera samma utprovade affärsidéer på alla marknader

Det kanske mest framträdande mönstret hos de invadörer vi har gett exempel på tidigare är att de ser i stort sett likadana ut på alla marknader. Den etablerade visdomen brukar framhålla att de framgångsrika företagen är de som förstår särdragen och det unika i olika miljöer och sedan förmår anpassa affärerna till detta. De framgångsrika invadörerna gör precis tvärtom. De avbildar sin affär på omvärlden enligt standardiserade och väl utprovade affärs- och tillväxtidéer, det vill säga den modell för utbredning och internationalisering de följer.

Metro, IKEA, Jysk, Netto, Dell med flera ser i stort sett likadana ut oavsett marknaden där de etablerar sig. Ibland behöver de anpassa invasionsstrategin, till exempel Metro i Frankrike, på ett pragmatiskt sätt men det är sällan en del av den ursprungliga strategin.

Capios verksamhet bygger till stor del på standardisering.

Capios framgångar bygger till stor del på de effektiviseringsvinster som uppstår när man till exempel utför ögonkirurgi på exakt samma sätt i Sverige, Frankrike eller England. Dessa framgångar har sedan medverkat till liknande satsningar på andra diagnosområden med standardiserade och väl utprovade koncept i ett paneuropeiskt perspektiv. Capio är den största producenten av ortopedi i Europa. Inom cancerområdet tar de fram nya terapiformer i ett paneuropeiskt perspektiv. Andra utvecklade så kallade service lines är hjärtkliniker och ätstörningskliniker med en internationell utbredning med beprövade, standardiserade och välfungerande koncept.

IKEA hade i ett mycket tidigt skede i sin internationalisering sin så kallade ”Aufbaugruppe” med uppgift att etablera nya varuhus enligt en beprövad modell och för att se till att både erfarenheter utnyttjas och att affärskonceptet följdes utan onödiga avvikelser.

Tele2 instämmer med vår observation om att ”one-size-fits-all”.

Det finns exempel när Tele2 anpassat sitt koncept efter till synes (och av den lokala ledningen förmedlade) välgrundade skäl men som sedan inte lett till avsett resultat. Först när Tele2 gått tillbaka till det beprövade framgångskonceptet ökade omsättningen.

Tele2 har en väl dokumenterad modell för att etablera sig på nya marknader. I steg ett handlar det om att bygga upp en första kundbas inom fast telefoni och uppringt Internet. Det görs satsningar för att etablera varumärket och förknippa detta med ”marknadens mest prisvärda alternativ”. I steg två väljer Tele2 att antingen etablera sig med mobiltelefoni på inhyrt nät (MVNO) eller med uppringt Internet (ADSL), eller båda delarna. Steg tre handlar om att sälja fler produkter till den etablerade lokala kundbasen.

Det finns många andra exempel på invadörer som mångfaldigar samma koncept med liten eller ingen anpassning till den aktuella marknaden. Vi har till och med svårt att hitta något undantag från detta mönster. Som tidigare nämnts handlar det då primärt om att anpassa inträdesstrategin till de aktuella motkrafterna; de

etablerade konkurrenterna och andra hinder; eller att finslipa marknadsförings- och försäljningsstrategin.

En förklaring till avsaknaden av anpassning ligger sannolikt i att koncepten är väl utprovade, mycket detaljerade och resultatet av en lång inlärningsprocess. En stark företagskultur och personlidé är andra viktiga element i internationaliseringen. Säkerligen har också globaliseringen medverkat till att skapa vissa globala marknadssegment, till exempel ungdomssegment och lågprissegment. Men detta är hypoteser som kräver betydligt djupare analyser för att verifieras.

3.4 Industrialisering och operativ överlägsenhet

Många invadörer som i våra samtal beskriver sin affärsidé trycker speciellt på att kostnadseffektivitet och operativ överlägsenhet visavi de etablerade företagen är en nyckelfaktor för framgång. Ofta talar de i termer av att verksamheten eller specifika processer i denna kan "industrialiseras".

Detta har inte enbart bäring på att de ofta positionerar sig som lågprisalternativet i branschen. Lågt pris är resultatet av en fundamentalt annorlunda affärsidé och leveranssystem, och kan mycket väl kombineras med både högre kvalitet och bättre service, som tidigare nämnts.

Det finns flera andra tänkbara faktorer som stödjer ett sådant förhållningssätt. En är att invasion regelmässigt sker i ineffektiva branscher. En annan är att monopolföretag ofta är ointresserade av att mäta och följa upp lönsamheten på produkter och kundgrupper. Strävar man efter en marknadsandel på 90-100 procent är man inte intresserad av att välja bort vare sig produkter eller kunder, oavsett lönsamhet.

En tredje faktor är att invadören snabbare än de etablerade företagen tar till sig nya teknologier som gör det möjligt för dem att producera produkten eller tjänsten på ett nytt sätt. I påfallande många fall har vi också sett entreprenörer med industribakgrund applicera sina erfarenheter på bristfälligt effektiva eller svagt industrialiserade branscher och verksamheter.

13. Industrialisering och byte av industrilogik i de etablerade servicemonopolen

CityMails byte av industrilogik handlar bland annat om att låta kunderna sortera posten i stället för att göra det i stora sorteringsanläggningar och om att integrera CityMails databas med kundernas egna databaser. När det gäller postutdelningen har Citymail gjort flera innovationer under devisen framtidens arbetsplats.

Redan vid starten 1991 såg de att en viktig bas för verksamheten var att exploatera trenden från tjänstestruktur till industriell struktur. Enligt CityMail innebär detta ett utpräglat processtänkande, välutvecklade mål- och kontrollsystem och ett tydligt resultatansvar. Resultatet för varje enhet mäts och följs upp varje dag. Ledmotivet operationell överlägsenhet manifesteras både i portokostnader och i marknadsandelar. Det hör också till bilden att entreprenören Bror Anders Månsson har en gedigen industriell bakgrund från Tarkett och Åkerlund & Rausing.

Vi har tidigare beskrivit de ineffektiviteter som Capiro exploaterar genom att vara operativt överlägsna.

Capiro fäster stor vikt vid att mäta effektivitet och prestationer i en bransch där detta är starkt outvecklat trots det faktum att det finns patientklassificeringssystem som exempelvis DRG-systemet. Med ett industriellt och internationellt perspektiv – med upprepning, mätning, standardisering – har de uppnått effektivitetsförbättringar på 30-40 procent i sina så kallade service lines (se tidigare beskrivning). De har till exempel minskat personalkostnaderna med 20 procent inom affärsområdet diagnostik genom att helt digitalisera radiologin. Entreprenören Per Båtelson har ett industriellt förflutet från EKA, KaroBio, MoDo och Orkla.

Fokus på effektivitet, att mäta och skapa välutvecklade styr- och belöningsystem är basen för Caremas tillväxt.

Carema lägger ner ett stort arbete på att kartlägga vårdprocesserna, standardisera och översätta i manualer. Re-engineering handlar bland annat om att omdefiniera gränssnitten i vårdkedjan och åstadkomma en starkare integration mellan hemtjänsten, primär- och specialistvård. Entreprenören Peter Weiderman har ett förflutet inom Electrolux och som managementkonsult.

Dessa exempel kommer från servicemonopolen. Den starka effektivitets- och lågkostnadsfokuseringen är påtaglig i de invadörsföretag vi har studerat. Alltifrån den nästintill maniska snålheten i IKEA med Ingvar Kamprad som tydlig förebild eller Ryanair där O’Leary beskrivs som ”en controller ut i fingerspetsarna”²⁰, till den starka kostnadsmedvetenheten i till exempel ICA Banken (se beskrivning kapitel sex) eller Tele2 (och för övrigt enligt uppgift i hela Stenbeckgruppen) som säger att alla kostnader ifrågasätts och att investeringar görs så sent som möjligt.

²⁰ Ryanair – How a small Irish Airline Conquered Europe, Creaton Siobhán, 2005

14. Internet är en kritisk möjliggörare för invadören att etablera kundrelation och samproduktion med kunden

De etablerade företagens invadörsförmåga behandlas i ett separat kapitel (kapitel sex). Deras invadörskap kan ibland utnyttja en befintlig kundbas eller infrastruktur. Så är till exempel fallet med SkandiaBanken (dock i begränsad omfattning, som vi ska se) eller ICA Banken (butiker och kundbas). Dock med tillägget att de har fått kämpa mot starka motkrafter som strävat efter att monopolisera betalningssystem, bankomater, clearingsystem och annan infrastruktur.

Invadörer i detaljhandeln har använt butikerna som främsta mötesplats med kunden – IKEA, Wal-Mart, Jysk eller Netto för att nämna några företag.

För många andra invadörer har Internet varit en kritisk möjliggörare att etablera kundrelationer och en samproduktion med kunden. Trots det som sagts ovan om nischbankerna så har Internet varit en förutsättning för att SkandiaBanken och ICA Banken utsetts till Årets Bank (SkandiaBanken flera gånger). SBAB:s utveckling på bolånemarknaden och den beslutade satsningen på nya inlåningsprodukter likaså.

För easyGroups många olika verksamheter (till exempel easyJet, easyCar, easyMoney, easyHotel) är internetbokning en av tre grundstenar.

Konkurrenterna såg till att Southwest Airlines utestängdes från de dominerande datoriserade bokningssystemen 1994. För Ryanair, FlyMe och andra lågprisflyg blev Internet en viktig möjliggörare för att etablera en smidig relation till kunderna. Denna relation har samtidigt möjliggjort en ny arbetsfördelning mellan leverantör och kund, så kallad samproduktion.²¹ Dells riktiga megakliv togs 1996-97 när online-verksamheten tog fart. Fem år senare har denna femtiodubblats till över en halv miljard kronor i omsättning på nätet – varje dag.

För invadörerna har Internet bland annat erbjudit:

- Ett enklare, bekvämare och mera kostnadseffektivt sätt att betjäna kunderna.
- En ny möjlighet att etablera en kundrelation för dem som saknar en etablerad infrastruktur (butiksnät, bokningssystem, betalningssystem, etc.).
- Ett sätt att organisera samproduktion med kunden.

²¹ Se Normann, 1983, Service Management

3.5 Uthålligt entreprenörskap och en stark företagskultur – nödvändiga förutsättningar för invadören

Det ligger i invadörskapets natur att kraven på ett starkt och uthålligt entreprenörskap är stora och inbyggda i invadörsprocessen. Invadören utmanar etablissemang, mobiliserar starka motkrafter mot sitt företag och ska samtidigt utveckla en slagkraftig och välfungerande affär.

Av delvis samma skäl har vi i fallstudierna kunnat notera att invadörerna utvecklar en speciellt stark och utpräglad företagskultur. Med företagskultur menar vi i den här studien summan av de visioner, ledningsprinciper, förhållningsregler och beteenden som belönas respektive bestraffas. Det vill säga lojalitetsprinciper och personalidéer; i vid bemärkelse.

Det är också värt att notera att det oftast går att se en tydlig överensstämmelse mellan entreprenörens målsättningar och personliga egenskaper å ena sidan, och företagskulturen å andra sidan. I de framgångsrika fallen finns det naturligtvis också en god överensstämmelse mellan företagskulturen och kraven från affärerna.

Det hör till saken att våra erfarenheter från många andra företag är att företagskultur ofta ”är något man måste ha” och som kommer fram i en intern utrednings- eller strategiprocess snarare än utvecklas och tar form över tiden som ett genuint svar på vad affärsidéen kräver. Inte sällan får en påklistrad företagskultur motsatt effekt – den blir ett hinder snarare än den avsedda ryggraden i företaget.

Vi kommer att behandla företagskulturen i invadörsföretag i ett separat kapitel och kommer därför endast att helt kort beröra ämnet i samband med invadörskapet.

15. Tillväxt och ”frälsa världen”-filosofi är en integrerad del av invadörskapet

Invadörerna är – med undantag av några serieinvadörer – starkt fokuserade enaffärsidéföretag som växer genom att mångfaldiga samma affärsidé internationellt. Det är ganska naturligt att när affärsidéen växer fram under 10–20 år (ibland mer och ibland mindre) och entreprenören är besjälad av att så många som möjligt ska få ta del av den, så finns det starka inbyggda drivkrafter till internationell utbredning. Samtidigt finns det naturliga restriktioner – entreprenören har inte energi och kapacitet att utveckla flera affärsidéer samtidigt.

Detta är kanske också anledningen till att invadörerna inte bara förblir irriterande uppstickare mot de etablerade företagen. Vi har tidigare visat att företag

som IKEA, Ryanair, Capio eller Wal-Mart blivit störst i Europa eller världen och att företag som Naxos, Jysk eller CityMail blivit starka aktörer i sina respektive branscher.

Förutom ett ofta förekommande inslag av maniska tillväxtambitioner – Ingvar Kamprad vill möblera hela världen, Naxos Klaus Heymann vill göra så mycket musik som möjligt tillgänglig för så många som möjligt – så finns det andra drivkrafter för internationalisering och tillväxt.

Jysks Lars Larsen hade – med amerikanska förebilder – redan från starten målsättningen att etablera ett stort antal butiker i syfte att uppnå sådana inköpsfördelar att priserna kunde hållas extremt låga.

Capios satsning på ett antal nischer inom vården och skal- och standardiseringsfördelarna för dessa är en stark drivkraft för internationalisering.

Huvudpoängen är således att den tillväxt som i många företag planeras eller administreras fram ofta är inbyggd i de entreprenörsdrivna invadörerna. I avsnittet som handlar om exempel på etablerade företags invadörsförmåga (se kapitel sex) ska vi se att denna egenskap inte alls är lika utpräglad hos dessa.

16. Underdog-rollen ger ofta energi att bli bäst

Invadörerna inspireras ofta av att ta rollen som underdog och slåss mot de större, redan etablerade aktörerna.

Naxos kritiserades av konkurrenter för att inte hålla tillräckligt hög kvalitet på sina inspelningar.

Naxos startade inte med en plan för hur företaget skulle bli bäst i världen. Motåtgärderna från de stora skivbolagen var dessutom så gott som obefintliga när Naxos började spela in klassisk musik med okända orkestrar och artister, inledningsvis för en kundkrets som vanligtvis inte lyssnade på klassisk musik. Ambitionen att få ner priset på en CD-skiva till det gamla priset för en LP-skiva och den därpå följande tillväxten ledde dock snart till angrepp på kvalitet och på ”exploatering av arbetslösa musiker”. Det var från denna position som Naxos Klaus Heymann, genom en rad innovationer, bestämde sig för att han skulle visa etablissemangen att konceptet var hållbart.

Peter Weiderman i Carema och Per Båtelson i Capio är entreprenörer som startat invadörskapet i vårdsektorns utkanter och sedan, under stort motstånd och hård kritik, successivt etablerat sig som ledande aktörer inom

vårdens kärnverksamheter. Motståndet var energiskapande och underdog-positionen var innovationernas moder.

Grundaren av CityMail är en person som tydligt sporras av underdog-rollen.

Bror Anders Månsson i CityMail ger en bild av prototypen för en stark entreprenör i en typisk underdog-position; en besjälad, envis, kamplysten, fokuserad visionär med förmåga att ”förföra” nya finansärer och att resa sig upp flera gånger efter storsmockor och ett antal konkurser. Han gick ut i direkt konfrontation mot Postmonopolet, visserligen med en sällsynt väl genomarbetad branschanalys ur flera olika perspektiv, från en i realiteten mycket sårbar position. Men fast besluten att visa att han själv trodde på att CityMails koncept var överlägset.

VD:n för en av nischbankerna beskriver under vårt samtal hur underdog-rollen skapade det jävla anamma som var nödvändigt för att etablera banken under stort motstånd från storbankerna.

Underdog-rollen ger invadören extra energi att utvecklas vidare och bli en aktör att räkna med på marknaden.

IKEA har vuxit till ett internationellt storföretag, men resan dit har varit lång – och mot strömmen.

Även om IKEA:s framgång till stora delar hänger samman med att inte förändra vision och värderingar speciellt mycket, utan att hålla fast vid dem och arbeta konsekvent och långsiktigt, så framhåller företaget vikten av ständigt ifrågasättande. Det är också en av de nio grundvärderingarna.

Det måste alltid finnas någon som går mot strömmen, någon rebell. Hade det inte varit så, hade vi aldrig kommit framåt.²²

Även Ryanairs entreprenör Michael O’Leary beskriver att företagets modell är att gå mot strömmen.

O’Leary säger att en del av framgångarna är tack vare att han är upp-vuxen på en farm, och att bönder vet att det är dags att köpa när alla andra säljer samt att det är dags att sälja när alla andra köper. Till exempel passade O’Leary på att ta fram ett bra avtal på nya flygplan när Boeing befann sig i en kris.²³

²² Soulstudien 2005 – Värden och värderingar

²³ Ryanair – How a Small Irish Airline Conquered Europe, Creaton Siobhán, 2005

Richard Branson, Virgin, sätter själv på sig epitetet underdog när han beskriver hur han utmanar ”the big bad wolves” i olika monopol- och oligopolbranscher. Inom Stenbecksggruppen är begreppet ”contrarians” djupt etablerat och i Tele2 eller Metro är gå-mot-strömmen-filosofin ett signum.

17. Entreprenörer och entreprenörskonstellationer

Kännetecknande för flertalet invadörsföretag är att företagets tillkomst och utveckling är starkt förknippad med en person. Även om det är olika entreprenörskonstellationer som har varit med och grundat företaget, och även drivit det vidare, är det oftast en person som är ansiktet utåt.

Ofta är det Michael O’Leary som omnämns som Ryanairs grundare. Men för att förstå Ryanairs bakgrund, historia och långa inläring är det viktigt att känna till bolagets verkliga grundare – Tony Ryan.

Entreprenörerna Tony Ryan och Michael O’Leary har inte haft en lätt relation, den kan kanske närmast beskrivas som hatkärlek. De är väldigt olika som personer, vilket också deras klädsel ger uttryck för – en bär slips, den andra är mer informellt klädd. Ryan är energisk och duktig på att motivera och hantera människor. O’Learys främsta styrka är siffror – han är en analytisk controller.

När Ryanair gick dåligt kämpade Tony Ryan för att rädda företaget, medan O’Leary ville stänga ner verksamheten. O’Leary var skeptisk till om Ryanair någonsin skulle kunna bli finansiellt framgångsrikt, men Tony Ryan envisades. Han gav O’Leary finansiella incitament för att arbeta på kostnadsnedskärningarna och erbjöd O’Leary 10 procent av vinsten om han lyckades generera en vinst på 2 miljoner pund.²⁴

I exemplet Metro har Stenbeck ofta blivit utpekad som entreprenören bakom tidningen. De ursprungliga grundarna är emellertid Pelle Andersson, Robert Braunerhielm och Monica Lindstedt. De drev tillsammans fram idén från ax till limpa, men skrev avtal med MTG 1994 för att finansiera realiseringen av affärsidén.

Flera av de undersökta företagen har entreprenörskonstellationer bestående av flera olika entreprenörer. Carema och IKEA är två exempel på företag där det är flera entreprenörer som ligger bakom framgången.

²⁴ Ryanair – How a small Irish Airline Conquered Europe, Creaton Siobhán, 2005

När Carema i slutet av 1990-talet beslutade att fokusera verksamheten på tre ben: äldreomsorg, primärvård och öppen specialistvård beslutades även att varje ben skulle byggas av separata entreprenörer. Inledningsvis var Carema ett paraply för ett antal entreprenörsdrivna verksamheter.

Enligt uppgift fanns det också i IKEA en slags entreprenörskonstellation. Medan Ingvar Kamprad framförallt drev material-, produktions-, design- och sortimentsfrågor lär Kamprads assistent Jan Aulin ha varit entreprenör och pådrivare för den internationella expansionen och Hans Ax entreprenören för utvecklingen av IKEA:s butikskoncept.

18. Tidigare branscherefenheter en belastning

Även om det finns så många exempel på hur tidigare branscherefenheter ansetts till och med diskvalificerande att vi tycker oss se ett mönster, så är rubriken kanske något provocerande. Det handlar inte om att djupa insikter i hur branschen fungerar skulle vara en belastning utan i stället att förmågan att bryta etablerade affärsmönster är större om man inte redan fastnat i dessa.

IKEA undvek att fastna i de etablerade mönstren genom att anställa en branding-enjör som varuhuschef.

När IKEA öppnade sitt nya varuhus vid Kungens Kurva 1965 såg Ingvar Kamprad det som en stor och riskfylld investering. Enligt uppgift satsade han en stor del av det privata kapitalet. Som en del av riskhanteringen byggdes varuhuset så att byggnaden kunde få en alternativ användning som parkeringshus eller industrilokal om satsningen blev en flopp. Det kan tyckas att Kamprad, som ett led i att minimera riskerna, skulle välja ett beprövat kort som varuhuschef. I stället rekryterades chefen externt. Valet föll på Hans Ax, branding-enjör från Höganäs! Både öppningen och valet av varuhuschef blev en succé. Det var dock fullständigt kaos på öppningsdagen och det gamla beställningssystemet brakade samman. Dag två tog man bort alla storsäljarna från varuhuset och flyttade dessa till ett tag-självlager. Stockholmsvaruhuset medverkade sedan till att lägga grunden till ett nytt sortiment, utvecklingen av Accenten och andra innovationer.

Kanske var det liknande tankar om att undvika etablerade mönster som gjorde att Kamprad 1986 medvetet hoppade över en managementgeneration och lämnade över ledarskapet för hela IKEA till Anders Moberg.

På Tele2 försöker man undvika att rekrytera från den egna branschen.

Lars-Johan Jarnheimer på Tele2 berättar att de konkurrerande uppstickarna ofta hämtar sin ledning från de etablerade företagen. Stenbeck gjorde tvärtom. Jan vågade anställa en klädhandlare att driva bolaget.²⁵

SkandiaBanken valde medvetet en icke bankman för att utveckla banken enligt helt andra principer än storbankerna. ICA Banken startade med sju bankpersoner av nio i ledningen med ambitionen ”att bygga en riktig bank”. Projektet misslyckades och fick startas om från början med annan bemanning utan dominerande bankerfarenhet, med mycket lyckat resultat.

Utifrån perspektivet att invadören uppnår operativ överlägsenhet bland annat tack vare entreprenörer med nya affärsidéer och industriell erfarenhet har vi diskuterat Capió och CityMail. Per Båtelson säger att det tog åtminstone tre år att förstå branschen. Bror Anders Månsson hade ingen som helst posterfarenhet, vilket sannolikt var en nödvändig förutsättning för att gå mot strömmen.

Exemplen kan mångfaldigas men mönstret som framträder är tydligt. Det ligger i invadörskapets natur att avvika, utmana och tänka i helt nya banor. Är man en del av det etablerade krävs inte bara inlärning av nytt utan också avlärnning av gammalt. En invadör som blir en medioker kopia av de etablerade företagen har visat sig ha minimala chanser att lyckas. Detta innebär dock inte att endast ett fåtal prövar denna strategi – tvärtom och med känt resultat.

Lärdomarna kan förmodligen omsättas mer systematiskt i praktiken av de företag som måste rekrytera sin entreprenör. En nog så besvärlig uppgift. Det ligger i entreprenörskapets natur att man inte väljs att bli entreprenör för en bestämd verksamhet utan entreprenören äger och är besjälad av sin idé. Detta är aktuellt i de två fall som beskrivs i det följande. Dels när *etablerade företag sjesätter invadörsföretag* (kapitel sex), dels när de så kallade *serieinvadörerna* måste rekrytera till sina nya satsningar (kapitel sju).

²⁵ Lars-Johan Jarnheimer har ett förflutet i bl.a. H&M

4 Invadörernas företagskultur

En stark, välutvecklad, kommunicerad och förankrad företagskultur är en kritisk tillgång hos alla framgångsrika invadörer. Vi är väl medvetna om att företagskultur är ett område som ägnats stor uppmärksamhet och mycket forskning. Det finns också ett stort antal olika definitioner av begreppet företagskultur. Vi gör inga anspråk på att ifrågasätta dessa, utan försöker snarare fånga ett antal aspekter av invadörsföretagens inre egenskaper under paraplybegreppet företagskultur. Med företagskultur avser vi i denna studie summan av bland annat visioner, entreprenörens närvaro och förebild, förhållningsregler och budord, värderingar, belönings- och bestraffningssystem och personalidé.

Det går att urskilja mönster i företagskulturen mellan de studerade invadörsföretagen. I flertalet fall är det frågan om en stark kultur som har arbetats in under lång tid, med grundaren som föregångare och förebild. Tillvägagångssätten för att skapa, etablera och vidmakthålla kulturen liknar ofta varandra, men invadörsföretagens kärnkultur skiljer sig åt på väsentliga punkter.

4.1 Stark styrning från entreprenören

I de studerade företagen tenderar entreprenören att förkroppsliga affärsidén och utöva stark styrning över bolaget.

IKEA med Ingvar Kamprad som ledare är kanske det tydligaste exemplet på en stark entreprenör som leder symboliskt och stärker kulturen genom att ”leva som han lär”. Det finns många exempel på och historier om hur Ingvar Kamprad själv till fullo följer företagets värderingar.

Ingvar Kamprad var i allra högsta grad engagerad i IKEA. Han hittade på flest idéer, gick själv runt och såg hur konkurrenterna hade det, inspirerade och skällde. Ytterst bestämde Ingvar allt.

Ingvar vill att allt ska vara enkelt – redan på 1960-talet införde han du-regeln genom en skrivelse. Grundaren har en förmåga att leva upp till företagets motto om enkelhet. Han snusar, åker turistklass och väljer de

billigaste hotellen. Genom att själv vara enkel och ekonomisk kan han med gott samvete låta den ekonomiska kulturen leva vidare i IKEA.²⁶

Även Naxos har en ledare som styr och påverkar verksamheten i stor utsträckning.

Naxos verksamhet ser lite olika ut i olika delar av världen eftersom klassisk musik måste paketeras och marknadsföras på olika sätt. Det finns också stor frihet att välja olika inspelningar i olika länder. Däremot är det kritiskt för Klaus Heymann att Naxos identitet och grundläggande affärsidé bevaras intakt på alla marknader. Naxos ska vara ett produktions- och distributionsföretag med fokus på klassisk musik och strikt undvika artistorientering. (Naxos jazz avvecklades eftersom det var ett alltför artistorienterat koncept.) Klaus Heymanns idéer och definierade gränser är starkt styrande och lojaliteten till dessa är viktiga.

CityMails koncept har varit starkt styrt av Bror Anders Månsson. Han sitter själv i ett enhetligt kontorslandskap inhyst i enkla lokaler. Detta underlättar naturligtvis både tillgänglighet och kommunikation. ICA Banken har – vilket fysiskt signalerar den starka kopplingen till ICA-handlarna – också ett dussin nyckelpersoner väl samlade med VD i ett enkelt kontorslandskap ovanför en ICA Maxi-butik. ICA Bankens strategi, policy, produktsortiment, prissättning med mera, styrs utifrån att dess verksamhet ska vara starkt integrerad med och tydligt värdeskapande för detaljhandelsverksamheten – och naturligtvis för bankens kunder.

Vi har redan behandlat bland annat observationen ”one-size-fits-all” och redan konstaterat att mångfaldigandet av invadörens affärsidé görs inom starkt styrda ramar med entreprenören djupt involverad.

Denna starka styrning från entreprenören står i ett slående motsatsförhållande till det parallella budskap som kommuniceras i många invadörsföretag om ”högt i tak”, ”rätt att göra misstag” eller ”nytänkande uppmuntras”. Det finns dock en förklaring till detta – verkliga eller imaginära – motsatsförhållande, vilket vi återkommer till senare.

²⁶ Historien om IKEA, Torekull Bertil, 1998

4.2 Värderingar utgör grundbulten i företagskulturen och kommuniceras genom personlig närvaro och tydliga förhållningsregler

För att företagskulturen ska kunna styra arbetssätt och uppförande i organisationen arbetar invadörerna med tydliga värderingar.

Carema arbetar efter fyra grundläggande värderingar:

1. Vi håller vad vi lovar
2. Vi tror på individens förmåga
3. Vi kan alltid bli bättre
4. Vi är långsiktiga

Capio beskriver kärnvärderingarna i sin verksamhet på följande sätt:

1. Initiativtagande
2. Det går att misslyckas
3. Sprida goda exempel
4. Informera
5. Öppenhet gentemot anställda

Även Herb Kelleher på Southwest Airlines har byggt upp en organisation efter sina värderingar.

Grunden till Southwests värderingar kommer från grundaren Herb Kelleher och vad hans mor lärde honom från barnsben: att alla människor och alla arbeten är värda lika mycket. Kelleher ger ett årligt budskap till fältet. Han är tillgänglig och är ett bra exempel på ”walk-the-talk”. Han har valt goda chefer som följer samma värderingar.²⁷

Inför IKEA:s expansionsstart i slutet av 1960-talet påbörjades arbetet med att definiera vilka företagets kritiska framgångsfaktorer var.

Arbetet resulterade ett antal år senare i dokumentet ”En möbelhandlares testamente”. Året var 1976 och dokumentet innehöll redan då Ingvar Kamprads nio teser och grundläggande värderingar som skulle genom-syra IKEA: s organisation, och vara kända och tillämpade av alla ledare och medarbetare.²⁸

1. Sortimentet – vår identitet
2. IKEA-andan. En stark och levande verklighet

²⁷ The Southwest Airlines Way, Gittel J.H., 2003

²⁸ Historien om IKEA, Torekull Bertil, 1998

3. Vinst ger oss resurser
4. Att med små medel nå goda resultat
5. Enkelhet är dygd
6. Linje annorlunda
7. Kraftsamling – viktig för vår framgång
8. Att ta ansvar – en förmån
9. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid!

Dokumentet har på senare år kompletterats med ”Den lilla ordboken” som delas ut till alla nyanställda och vid utbildningar.

IKEA kommunicerar på detta sätt sina värderingar genom dokument som kan liknas vid regelverk. På liknande sätt fungerar MTG:s Handbok och uppförandekod och Virgins The Virgin Village.

Även Ryanair understryker vikten av att effektivt kommunicera företagets värderingar till medarbetarna.

Dagliga nyheter förmedlas via det interna tv-nätverket och nyhetsbrevet ”Limited Release” når samtliga medarbetare i syfte att uppdatera dem på företagets framtida planer och de utmaningar de står inför.

Invadörernas värderingar förmedlas även till medarbetarna via entreprenören, som genom sin närvaro fungerar som kulturbärare.

Ingvar Kamprads ständiga närvaro manifesteras både av den rent fysiska, inklusive den nära kontakten han uppnått med tusentals medarbetare världen över, och naturligtvis genom de värderingar och den ”code of conduct” som han mycket medvetet strävat efter att etablera på alla nivåer i organisationen globalt.

Utan att göra några anspråk på att ha fångat CityMails värdegrunder så har vi fastnat vid några återkommande formuleringar till medarbetarna:

- Konkurrens är nödvändig
- Systematik och struktur är nödvändigt för att lyckas
- Att få misslyckas
- Att mäta är att veta och det som mäts blir gjort
- Resultatansvar
- Investera i människor och IT

Richard Branson är ytterligare ett tydligt exempel på en företagsledare som är närvarande i verksamheten.

Branson har alltid med sig ett anteckningsblock där han skriver ner åsikter från kunder och anställda och när han själv flyger med Virgin Atlantic Airways passar han på att fråga medarbetare och kunder om hur de upplever resan.²⁹

4.3 En platt och decentraliserad organisation inom affärsidéens ramar

Invadörerna kännetecknas av att ha effektiva och decentraliserade organisationer med få nivåer och obetydlig byråkrati.

Virgins kultur manifesteras i den fysiska miljön, med en lös organisationsstruktur.

Branson var före sin tid genom att frånga hierarkisk makt till förmån för att leda genom att inspirera och kan beskrivas som ”don’t lead sheep – herd cats”. Ledarna i gruppen får själva styra sina bolag och de slösar inte bort tid på onödiga möten och meningslösa rapporter som bara skapar arbete åt huvudkontoret. Huvudkontoret är litet och består endast av 25 personer inklusive Branson själv.

När Virgin börsnoterades under 80-talet skapade detta snabbt kaos. Branson var van vid att kunna fatta informella och snabba beslut och kunde inte vänta till nästa styrelsemöte för att få ett förslag godkänt. Det slutade med att Branson köpte tillbaka Virgin från börsen.

I syfte att undvika byråkrati är Virgins bolag indelade i hanterbara delar. Vanligtvis är det inte mer än 60 personer i en byggnad. För att öka kreativiteten och för att minska risken för förluster ska alla Virgin-bolag vara av varandra oberoende verksamheter.

Ryanair försöker också minimera byråkrati och ha en platt och effektiv organisation.

Strategin är låga priser, hög kapacitet vid rusningstider och flexibla biljetter. Det finns bara tre nivåer i organisationen, genomskinlighet och inga fackföreningar.³¹

²⁹ Business the Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

³⁰ Losing my virginity – the Autobiography, Branson Richard, Virgin Books, 2005

³¹ Ryanair – How a small Irish Airline Conquered Europe, Creaton Siobhán, 2005

Även Southwest Airlines har en relativt platt organisation.

Trots att Southwest är känt för att ha en platt organisation där de anställda arbetar i team, har de fler chefer per medarbetare vid fronten än något annat flygbolag i branschen. Southwest anser att ledarskap inte bara är relevant i toppen. Cheferna längre ner spelar en värdefull roll när det gäller att koordinera och stötta medarbetarna på en daglig basis. De utför även arbetet precis som sina medarbetare.

Carema mobiliserade ett antal entreprenörer för affärsutveckling.

Carema fick fart genom ett antal förvärv under andra hälften av 90-talet. Samtidigt attraherade Carema ett antal läkare som ville utveckla nya verksamheter inom ramen för de breda folksjukdomarna. De entreprenörer som engagerats fick var för sig bygga upp sin verksamhet.

IKEA eliminerade mellanled både ute i branschen och inne i den egna organisationen.

Enligt uppgift hatar Ingvar Kamprad mellanled. Detta är också en av de första grundbultarna i IKEA: s affärsidé – att effektivisera flödet från producent till konsument. Detta synsätt har även präglat den egna organisationen. Det ska finnas så få nivåer och så lite kostnader och resurser som möjligt i organisationen mellan nyckelfunktionerna Leverantör och Varuhus. Ingvar ville inte formulera något mer policydokument efter ”En möbelhandlares testamente”. Han tyckte att det räckte med det. Han såg förslaget till att starta en IKEA-skola som en onödig kostnad och administrativ satsning. Ingvar var ju autodidakt själv och hade kanske i mitten av 80-talet mindre intresse för utbildning. Detta ändrades så småningom.

IKEA är fritt från fina titlar, statusprylar och statusvärderingar. Det är uppdraget och inte titeln som är viktigt. Genom att alla vet att de kan bli varandras chefer så finns ett speciellt förhållningssätt i organisationen. Det finns en hög beredskap och inställning att man snabbt ska lösa problem och gemensamt hantera uppkomna kriser.

Det är genom en stark företagskultur som invadören säkerställer att företagets policier följs, även när organisationen är decentraliserad och beslutsfattandet delegerat.

4.4 Invadörsföretag har ibland en sektliknande organisation

Ett viktigt element i flera av invadörsföretagen är synen på medarbetarna som tillhörande familjen. Tydligast är IKEA som även väljer att inkludera kunderna i familjekonceptet med kundklubben IKEA Family.

Ingvar Kamprad ser på IKEA som sin familj där han själv är fadern. I början av företagets historia sköttes mycket av företagets förehavanden av den inre kretsen, Kamprads familj. Begreppet IKEA-familjen lever kvar i själva det affärskoncept som lärs ut i utbildningsprogrammet The IKEA Way. Dessutom finns det en klubb för alla trogna IKEA-kunder som heter IKEA Family.

Även Branson ser på medarbetarna i företaget som en andra familj.

Branson vill gärna se på Virgingruppen och dess anställda som en enda stor familj. Han tror på att bemyndiga människor med makt och strävar efter att alla ska behandlas med respekt. Branson vill att all personal ska känna förtroende för honom och diskutera eventuella problem med honom direkt. Under de tidiga åren fick de anställda Bransons hemtelefonnummer. När personalen ville starta en fackförening blev Branson därför riktigt sårad.

För att ytterligare förstärka känslan av att alla tillhör en och samma familj bjuder Branson regelbundet sina medarbetare på fest hemma hos sig själv enligt mottot ”work hard – play hard”. Branson festar då tillsammans med medarbetare från alla nivåer i företaget; från flygplanspersonal till höga chefer.³²

Stenbeckgruppen har i olika sammanhang också beskrivits ur ett sektperspektiv.

En del i Jan Stenbecks affärsidé var att agera stick i stäv med etablissemanget, vilket innebär att ständigt utsättas för ifrågasättanden och ibland även fördömanden utifrån. Situationen är typisk för en sekt men svår att hantera för en vanlig, öppen organisation. Organisationen var uppbyggd kring ett fåtal utvalda som arbetade i nära samarbete med Stenbeck själv. På detta sätt framkallades en känsla av att vara del i att skapa något nytt och betydelsefullt.³³

Ett utmärkande drag hos invadörerna är också deras förmåga att skapa historier kring företagets framväxt, organisation och kultur. Ofta är historierna förknippade med entreprenören och vida kända i organisationen. Genom historierna

³² Business the Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

³³ Stenbeck – ett reportage om det virtuella bruket, Andersson Per, 2002, s.348

skapas en form av mytbildning som internt stärker kulturen och samhörigheten i organisation, och som externt skapar rubriker och uppmärksamhet kring företaget.

4.5 Företagskulturen stärks av internutveckling och en väldefinierad personalidé

Invadörerna rekryterar primärt internt och lägger resurser på internutbildning för medarbetarna, vilket är ett sätt att från ett tidigt stadium arbeta in kulturen. På så sätt skapas lojala medarbetare som är ett med kulturen, vilket gör det enklare att säkerställa att kulturen genomsyrar alla delar av organisationen. Det finns oftast inga enkla karriärer eller genvägar, utan alla börjar från början och det krävs hårt arbete. Om du inte passar in, tar du dig inte upp. Exempel på olika internutbildningar är Stenbecks ”praktiska skola”, Wal-Mart’s ”Walking the talk” och IKEA:s ”Från kaj till kassa”.

Introduktionsprogrammet ”Från kaj till kassa” introducerar externa blivande chefer under några veckor för det praktiska arbetet på IKEA med alla arbetsuppgifter som förekommer i ett varuhus.

Genom att skapa goda resultat i kärnverksamheten belönas medarbetare på IKEA genom befordran. Det utgör grunden i IKEA:s chefsförsörjningskoncept.

IKEA anställer mer baserat på personliga egenskaper än på formella meriter.

CityMail poängterar starkt vikten av att företagets utveckling ska baseras på alla medarbetares framgång.

Med framgång menas personlig utveckling i arbetet och privat. Detta uppnås genom eget ansvar, ömsesidig respekt och öppen och rak kommunikation. Personlig utveckling baseras på individens behov och innebär inte bara karriär och utbildning utan även utveckling på det personliga planet i relationer.

Tele2 framhåller personernas attityder och värderingar:

Det är inte alla som platsar på Tele2. Högt ställda mål för verksamheten innebär att vi söker efter medarbetare som kan utträtta stordåd. Men det är inte alltid den som har ett tjusigt CV som är bäst lämpad. Attityd och

värderingar är minst lika viktiga som kompetens och erfarenhet. The Tele2 Way genomsyrar vårt arbete på alla nivåer. För att skapa underlag för styrning och utveckling utvärderar och mäter vi vårt sätt att arbeta och agera efter våra värderingar.³⁴

Ryanair säkerställer resursbehovet med internrekrytering.

Företaget anställer personal baserat på meriter och förmåga, i syfte att uppnå ett effektivt utnyttjande av resurser. Många av medarbetarna rekryteras internt.

Även Southwest Airlines säkrar sin kompetens genom att rekrytera internt.

Southwests personalidé handlar framför allt om att definiera och identifiera medarbetare med social kompetens som passar in i den speciella kultur som etablerats i företaget. Internrekrytering är den gängse metoden både för att erbjuda karriärmöjligheter och för att öka kompetensbredden hos medarbetarna.

4.6 Nyttänkande, ifrågasättande och entreprenörskap uppmuntras och belönas

Framgångsrika invadörer tar hjälp av sina medarbetare för att fortsätta innovera affären. I invadörsföretagen råder det därför en kultur som talar om för medarbetarna att det är OK att göra fel – men det är inte OK att inte göra något alls. Det skapar handlingskraftiga organisationer med medarbetare som vågar agera av egen kraft.

Kännetecknande för Virgin är att det inte är farligt att begå misstag, eftersom det är en förutsättning för att skapa kreativitet och det enda sättet att lära sig på.

Under tiden med Virgin Music var Bransons koncept att anställa medarbetare som brann för musik snarare än att anställa människor med formell utbildning eller erfarenhet. På detta sätt har Branson omgivit sig med begåvade medarbetare som givits friheten att utnyttja sin kreativitet och därmed uppnått goda resultat. De anställda uppmuntras också att komma med synpunkter, vilket lett till att Branson uppskattningsvis får 30-40 brev om dagen från gruppens anställda med förslag på förbättringar av verksamheten.³⁵

³⁴ Tele2 AB, Årsredovisning, 2005

³⁵ Business The Richard Branson Way, Gittel J.H., 2003

Även på Ryanair råder en kultur som uppmuntrar och sporrar till egna initiativ och föredrar att medarbetarna begår enstaka misstag än inte handlar överhuvudtaget.

Många människor påpekar Ryans förmåga att rekrytera begåvad personal att arbeta med honom. Ryan värderar kreativitet, energi och initiativförmåga högt, och han skulle aldrig befördra personal på andra grunder än deras förmåga och resultat.

En av Tony Ryans stora styrkor var den risktagarkultur som han skapade i GPA.³⁶ Bland annat gick Ryans första personliga assistent vidare och skapade Esat Telecom (likt Stenbeck skapar entreprenörer).³⁷

Flera av invadörerna motiverar och belönar sina anställda med att erbjuda karriärmöjligheter.

Ryanair strävar efter att erbjuda konkurrenskraftiga löner och goda löneförmåner som är enkla att förstå. De anställda uppmuntras till att anstränga sig lite extra genom att belönas med högre lön. Dessutom finns ett optionsprogram som ger de anställda möjlighet att ta del av företagets framgång.

IKEA är känt för att inte locka medarbetare med höga löner som främsta morot. Detta är en regel som enligt uppgift också gäller för personer i ledande befattningar. Den speciella IKEA-andan och förmågan att rekrytera personer som ser själva arbetet med och utvecklingen av IKEA som en belöning i sig, sägs vara en starkt bidragande faktor. Därutöver spelar säkert de interna karriärmöjligheterna en icke försumbar roll för lönenivån.

Branson har en fantastisk förmåga att få människor att arbeta för liten eller ingen finansiell belöning. Belöningen ligger istället i att ha kul på jobbet – ”Make work fun” och i en långsiktig karriär för dem som väljer att förbli lojala. Genom att skapa en spännande arbetskultur lyckas Branson inte bara med att behålla och motivera sin personal, utan också med att slippa betala dem så mycket. Han är försiktig med att locka med finansiella morötter, samtidigt som Virgins filosofi alltid har varit att jobba hårt.³⁸

Symboliska belöningar och utmärkelser är viktiga verktyg för invadörsföretagen i syfte att motivera sina medarbetare.

På Southwest Airlines uppmärksammas medarbetarnas ansträngningar offentligt.

³⁶ GPA var ett bolag inom flygplansleasing som startades av Tony Ryan 1975.

³⁷ Ryanair – How a small Irish Airline Conquered Europe, Creaton Siobhán, 2005

³⁸ Business the Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

De kundbrev företaget får in, med såväl ris som ros skickas till den berörda avdelningen. Avdelningschefen ramar sedan in vissa brev, vilket får de anställda att känna sig sedda och uppskattade.³⁹

Även Virgin använder sig av offentliga utmärkelser.

Virgin har ett antal offentliga utmärkelser som anställda som gjort något utöver det vanliga kan nomineras till. Såväl anställda som kunder kan utse kandidater till Virgin Holidays' Heroes, Virgin Money's Academy Awards, the Group-wide Star of the Year, etc.

4.7 Dualism hos entreprenören och i företagskulturen

Att vi ägnar invadörsföretagens företagskultur ett speciellt kapitel har att göra med att företagskulturen i dessa företag är ett avgörande verktyg för entreprenören att sätta sin prägel på företaget. Från toppen till periferin. Från land till land. Man kan till och med hävda att en välutvecklad och väl förankrad företagskultur är ett sätt för entreprenören att mångfaldiga sig själv. Att vara symboliskt närvarande och att plantera sina värderingar hos så många som möjligt. Både hos ledarna och hos de kundnära medarbetarna.

Det har redan framgått att *invadörens företagskultur och entreprenören själv är något av en dubbelnatur*:

- Å ena sidan är entreprenören en-i-gänget utan några privilegier; å andra sidan är entreprenören den patriarkaliska maktauktoriteten som kräver absolut lojalitet även i detaljfrågor.
- Å ena sidan kommuniceras såväl internt som i företagets externa image högt-i-tak-modellen; å andra sidan finns det dokumenterade uppträdandekoder, entydiga regler och system för både belöning och bestraffning för avvikande beteende.

När entreprenören och ägaren är samma person, när denne är starkt emotionellt kopplad till en väl utprovad affärsidé, eller när det krävs ständig förnyelse och entreprenörsinsatser i olika delar av verksamheten, uppstår en tydlig dualism i både företagskulturen och hos entreprenören. Det gäller att både bevara det entreprenöriella klimatet och gå-mot-strömmen-initiativet, och dessutom skydda affärsidéen mot klåfingriga chefer som vill sätta sin prägel på den lokala verksamheten.

³⁹ The Southwest Airlines Way, Gittel, J.H., 2003

I de fall då invadören blivit världens största tidning, möbelföretag eller flygbolag ligger det också i sakens natur att man på vissa marknader har blivit väletablerade – och motverkar andra invadörsförsök – medan man på andra marknader slåss på barrikaderna som ny invadör.

O’Learys härska-och-söndra-strategi är inte överensstämmande med hans vilja att vara en i gänget.

Även om O’Leary gärna vill framstå som en av grabbarna är den bilden inte helt sann. O’Leary kunde emellanåt besöka personalen för att skälla ut dem, vilket bland annat hände när några medarbetare funderade på att gå med i en fackförening.

Trots sitt rykte om sig att vara kritisk mot sina närmsta medarbetare i ledningen, gjorde O’Leary sitt bästa för att vara en i gänget med övriga personalen och han tilltalade nästan alla 500 anställda på Ryanair med förnamn. Han hjälpte till i alla delar av verksamheten även när det gällde att lasta in bagage eller checka in kunder.

Även bilden av Branson är tudelad.

Det finns kritiker som hävdar att den bild som målats upp av Branson som en delegerande ledare inte alls är sann – tvärtom. Av dessa kritiker beskrivs Branson som en person med ett enormt kontrollbehov som lägger sig i alla beslut och omger sig med ja-sägare. Det finns också en paradox mellan den ambitiösa arbetsnarkomanen och den lättsamma stil som han visar upp utåt.⁴⁰

⁴⁰ Business The Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

5 Invadörernas inlärningsprocess

Den kanske viktigaste erfarenheten av framgångsrik affärsutveckling i allmänhet och ett framgångsrikt invadörskap i synnerhet, är att affärsidéen inte föds färdig för en snabb utbredning utan skapas under en *lång inlärningsprocess*. Det är bland annat detta som ligger bakom att enskilda produkter, tekniker eller kärnkompetenser ofta kan imiteras av konkurrenterna, medan komplexa affärsidéer, utvecklade och utprovade under lång tid, har betydligt större potential att behålla sin unikheter och särprägel. Enligt våra erfarenheter handlar det således om att differentiera hela det komplexa framgångsmaskineriet visavi konkurrenterna, vilket också illustreras i fallstudierna.

Inlärningsprocessens avgörande betydelse går som en röd tråd genom tidigare avsnitt. Vi vill därför tydliggöra detta perspektiv, men försöka undvika onödiga upprepningar.

Inlärningsprocessen illustreras bland annat i de tidigare diskussionerna om hur invadören identifierar ineffektiviteter i branschen, omdefinierar marknaden, utnyttjar motkrafterna för kreativa lösningar eller skapar nya kundvärden. Lösningarna på detta finns inte från början utan växer fram successivt.

Vi vill gå så långt att till och med påstå att de företag som försökt att växa internationellt med en planlagd och oförändrad ”världens bästa affärsidé” misslyckas.

IKEA tycker vi är det bästa exemplet på hur en lång inlärningsprocess – med många motgångar de första 25 åren – successivt skapat en överlägsen affärsidé (se IKEA sid. 58) som motstått varje försök till kopiering eller överlägsna alternativ. IKEA har vi emellertid behandlat i föregående avsnitt. Vi väljer därför istället Ryanairs något vingliga resa fram till Europas största flygbolag som illustration.

5.1 Ryanairs inlärningsprocess

Ryanair är pionjär inom lågkostnadsflyg i Europa. Den ursprungliga idén var att genom att minska komforten på planen till ett minimum – samt låta kunderna göra en betydande del av jobbet – reducera biljettpriset betydligt jämfört med konkurrenterna. En viktig del av Ryanairs koncept är att det stimulerar två

nya marknader: priskänsliga konsumenter som utnyttjar tåg, buss eller andra färdmedel för att det är billigare, samt konsumenter som började resa först när priserna blev låga.

De första stegen

Ett första försök att starta ett Ryanair (som då kallades Irelandia) gjordes redan i augusti 1980 då Tony Ryan lade fram ett förslag till den irländska regeringen om ett nytt flygbolag som kunde konkurrera med det nationella bolaget Aer Lingus. Ryanair skulle erbjuda de irländska konsumenterna effektiv service till en låg kostnad. Ryan hade stor erfarenhet av flygbranschen och hävdade i förslaget att det låg i tiden att införa konkurrens i branschen. Han var dock före sin tid och förslaget avlogs.

Ryanair startades istället först i november 1985 och det var Tony Ryan som försåg bolaget med såddkapital. Till en början skedde verksamheten i liten skala med 15 flygstolar som skulle ta resenärer på affärs- och fritidsresor. Även om verksamheten startade i form av ett slags flygtaxi, skedde snart en utveckling mot dagliga rutten mellan Waterford och Gatwick. Denna linje fick dock snabbt läggas ner på grund av ständiga start- och landningsproblem i Waterford.

Ryanair satsade istället på att flyga mellan Dublin och London Luton, och erhöll tillstånd för detta 1986. Således konkurrerade nu Ryanair med det nationella bolaget Aer Lingus på dess främsta rutt (Dublin-London). Ryanair tilläts dock endast verka under ett antal restriktioner, däribland att bara flyga med små flygplan (max 44 passagerare per rutt). Aer Lingus var inte nöjda med att utsättas för konkurrens överhuvudtaget och var fast beslutna att hindra Ryanairs framfart.

Motkrafter och barnsjukdomar

Som ett svar på Ryanairs låga priser började Aer Lingus dumpa priserna – och ett priskrig bröt ut med ständiga prissänkningar från bägge håll. Kriget utvecklades även till ett marknadsföringskrig där Ryanair ständigt utmanade Aer Lingus i kontroversiella annonskampanjer. Bland annat gratulerades Aer Lingus på sin femtionde födelsedag med en annons som visade en tårta där en bit saknades. Aer Lingus svarade på detta genom att varna allmänheten för ”Luton phobia”, där de drev med det faktum att Luton ligger en bit utanför London. Motståndet var kostsamt för uppstickaren, men trots stora förluster fortsatte Ryanair att expandera, med bland annat en linje till Manchester.

Motkrafterna var också starka från Aer Riantas sida, det statligt ägda företaget som drev Dublins flygplats. Aer Rianta hade tidigare varit en del av Aer Lingus och de gjorde det svårt för Ryanair, bland annat genom att hindra dem från att få tillgång till incheckningsdiskar. Ryanair hotade med att ta in sina egna orangefärgade diskar innan Aer Rianta kapitulerade.

Till en början hade Ryanair inga bokningsrestriktioner. Resenärerna behövde inte förhandsboka och kunde göra kostnadsfria avbokningar. Detta tillsammans med de låga priserna skapade Ryanairs enorma attraktionskraft. Samtidigt hade bolaget problem med upprörda passagerare. Plötsligt inställda plan och övergången till ett datoriserat bokningssystem som skapade stora problem med försvunna bokningar och dubbelbokningar lade grunden för kundernas missnöje. Klagomålen var många och det skapades till och med kolumner i dagstidningarna för att låta läsarna berätta sina skräckhistorier från att ha flugit med Ryanair.

Omrövning av affärsidéen

Trots succén avseende försäljningssiffror, befann sig Ryanair i slutet av 1988 i en mycket svår finansiell situation, mycket på grund av priskrigen med Aer Lingus. Vid samma tid introducerades Tony Ryans nya personliga assistent – Michael O’Leary. O’Leary ansåg att Ryanairs strategi var oklar eftersom de sade sig vara ett lågkostnadsflyg samtidigt som Tony Ryan inte ville förknippas med något billigt. Dessutom hade kostnaderna kommit i skymundan i den snabba expansionen. Mentaliteten i företaget var att fokusera på kvalitet framför kostnader. Ungefär vid samma tidpunkt insåg man att företaget liknade Aer Lingus i allt för hög utsträckning och att man aldrig fullt ut tillämpat affärsmodellen med låga priser och ”no frills”. Istället erbjöds ”business class”-service till lågt pris, vilket givetvis fick förlusterna att växa.

Förlusterna spädades på av att Ryanair samtidigt stred med Aer Lingus på Stansted, där Aer Lingus gjorde allt för att få Ryanair att gå omkull. För att göra ett försök att rädda Ryanair vände sig Tony Ryan till Irlands transportminister med förslaget att ge Ryanair ensamrätt till Stansted. Detta var enligt Ryan det enda sättet för företaget att undvika konkurs. Ministern övertygades; han ansåg att Irland borde ha en policy som tillät två flygbolag att verka. I september 1989 fick Ryanair därför exklusiv rätt att flyga till Stansted och Luton. Aer Lingus och Aer Rianta svarade med att anklaga myndigheterna för att gynna en privat aktör som inte kunde konkurrera med det statliga alternativet.

O’Leary var trots de positiva nyheterna skeptisk till Ryanairs framtid, men lockades att stanna kvar genom att erbjudas bonus, vilket blev starten för ett enormt kostnadsfokus. I arbetet med att hitta en vinnande strategi studerade Tony Ryan USA:s lågkostnadspionjär Southwest Airlines vars grundare, Herb Kelleher, han beundrade. Han ansåg att det var dags att lära sig något från denna man och kontaktade honom för ett möte med Michael O’Leary. O’Leary övertygades om att vägen till framgång var att imitera Southwest med billiga biljetter, no frills och mer frekventa avgångar – och för att klara det, hålla kostnaderna nere. Det nya managementteamet fokuserade på finanserna och på att få system och processer effektiva. Nya sätt att avlöna personalen, baserade på provision, infördes

också. O'Leary hade sista ordet i alla finansiella frågor, och samtliga utlägg skulle motiveras noggrant. 1992 hade O'Leary lyckats vända verksamheten och det gick allt bättre. I slutet av 1993 utsågs O'Leary, som enda kandidat, till CEO på Ryanair.

O'Leary gjorde sin närvaro mer och mer påtaglig. Utöver sitt enorma kostnadsfokus, gjorde han sig också känd för att vara oresonlig rörande klagomål från kunderna. Han ansåg tidigt att de kunder som valt att betala billigt för sina biljetter inte hade någon rätt att framföra klagomål.

I irritation över att resebyråerna tog ut hög provision och avgifter för att sälja Ryanairs flygbiljetter, byggdes bokningssystemet om så att kunderna i större utsträckning skulle uppmuntras att boka biljetterna direkt hos Ryanairs telefonservice. Telefonerna byttes senare ut mot on-linebokning på Internet. Dessutom började man en kamp mot resebyråerna för att sänka avgifterna – en kamp som Ryanair till slut vann.

Expansion

Under 1993 avreglerades flygmarknaden vilket gav flygbolag obegränsad tillgång till flyglinjer inom EG. Dessutom tilläts fri prissättning. I samband med detta började Ryanair leta efter investerare för att kunna expandera i Kontinentaleuropa och ett par år senare introducerades bolaget på börsen. Med nytt kapital i ryggen kunde Ryanair fullfölja sina expansionsplaner. Vid börsintroduktionen såldes Ryanair som Europas Southwest Airlines. I samband med denna började även O'Leary att synas i medierna för att profilera Ryanair och locka till sig potentiella investerare.

Även ute i Europa stötte bolaget emellertid på stora motkraftaktioner. I Tyskland gjorde Lufthansa motstånd och lyckades få igenom ett domstolsbeslut som förbjöd att Ryanair jämförde bolagens priser i och med att man inte flög från samma flygplats. Dessutom var invadören tvungen att redogöra för hela priset inklusive skatter samt redovisa att flygplatsen var Hahn och inte Frankfurt.

Efter att tidigare ha kämpat mot Europas gamla monopolister, stötte man under 1995 på en ny konkurrent i form av Stelios Haji-Iaonnous easyJet. Stelios Haji-Iaonnou hade liksom Michael O'Leary åkt till USA och studerat lågprisbolaget Southwest. EasyJet gick ut i en häpnadsväckande kampanj där de anklagade Ryanair för att ha kopierat sin affärsmodell, och hävdade att den låga kostnadsstrukturen innebar att företaget gjort avkall på säkerheten. Denna kampanj förvånade många och slog mest tillbaka på Stelios själv.

I samband med börsintroduktionen av Ryanair framgick det att bolaget var betydligt mer lönsamt än vad man tidigare tillkännagivit. Personalen blev chockade över den enorma bonus som ledningen tagit ut, samtidigt som de själva fått sämre löner och färre övriga förmåner än andra flygbolag. Känslan av orättvisa ledde till oroligheter och en långdragen strejk där Ryanairs medarbetare motatte sig de låga lönerna.

Trots tankar om att flygbolaget växer för fort fortsätter Ryanair att introducera nya flyglinjer i Europa. Under åren mellan 1960 och 1980 låg antalet passagerare mellan Irland och Storbritannien konstant på cirka 800 000 varje år. Ryanair förändrade det genom starten av en ny verksamhet.

Två decennier efter starten kan Ryanair erbjuda 34 miljoner passagerare sina tjänster. Bolaget har tolv baser i Europa men tror att det kan stiga till cirka 30. Våren 2005 hade bolaget 220 linjer till 95 destinationer i över 19 europeiska länder. Deras största rival Aer Lingus har vänt om och ändrat sitt koncept till att likna Ryanairs.

5.2 Några noteringar om Capios tidiga inlärningsprocess

Life Science väljs ut och en rudimentär affärsidé provas

Entreprenören Per Båtelson kom till investmentbolaget Bure 1993 och jobbade första tiden parallellt på den norska industrikoncernen Orkla. Första uppgiften blev att bestämma vilket av områdena Miljö, Energi och Life Science som Bure skulle fokusera på. Han valde Life Science och hämtade inspiration och lärdomar från bland annat de amerikanska företagens utveckling av health care services.

Samtidigt introducerades DRG-systemet, baserat på mätbara prestationer där vårdleverantören för första gången fick betalt för prestation i egentlig mening.

Den första affären gjordes med en rudimentär affärsidé med Skaraborgs läns landsting där Capio omorganiserade tre laboratorier 1993 och kunde sänka kostnaderna med 30 procent.

Det var viktigt att det första testet utföll väl och att vi fick personalen med oss.

Tillväxt och breddning av verksamheten

Per Båtelson är självkritisk när han säger att de första tre åren fick han lära sig branschen från början. De första åren karakteriserades av opportunistisk och inläring med liten konkurrens från andra företag. Capio lyckades attrahera en hand-

fulla entreprenörer som ville utveckla olika nya verksamheter. Dessa hade en stor betydelse inte minst under den inledande fasen.

Landstingen började lägga över en mängd olika verksamheter till Capio som utvecklades till ett konglomerat och vi fick pröva vitt skilda verksamheter.

Från konglomerat till fokuserad verksamhet

1999 och 2002 gjorde Capio därför strategiska översyner av hela verksamheten. Slutsatsen var bland annat att de måste fokusera sin verksamhet. Materialstyrning och äldrevården avyttrades, och de fokuserade på den sjukhusbundna vården och diagnostiken. Primärvården bibehölls också.

Snabb tillväxt och internationalisering

Capio har vuxit snabbt, från några miljoner kronor i omsättning år 1994 till runt 9 miljarder 2004, och är i dag en av de ledande aktörerna på sjukvårdsmarknaden i Europa. Koncernen har cirka 14 000 medarbetare på fler än 100 enheter i Sverige, Storbritannien, Frankrike, Norge, Danmark, Finland och Schweiz (år 2005 var omsättningen 11,4 miljarder kronor).

Redan 1997 etablerade sig Capio utomlands genom köpet av sjukhuskedjan Volvat i Norge och MediLab i Danmark. År 1999 köpte de Florence Nightingale Hospitals i Storbritannien, vilket följdes av ytterligare förvärv under 2000 och 2001.

År 2000 börsnoterades Capio på Stockholmsbörsen.

Under 2002 förvärvade Capio Frankrikes näst största privata vårdgivare och 2003 Frankrikes största privatsjukhus. År 2004 tecknade de ett kontrakt med statliga National Health Service i Storbritannien om att bygga åtta nya sjukhus. Det är det största offentliga vårdavtal som någonsin tilldelats en privat vårdgivare.

Visionen att 2010 ta ett så kallat populationsansvar kunde realiserats redan i slutet av 2005, då Capio fick ta hand om all specialistvård för i dag 100 000 människor i spanska Valdemoro. Kontraktet löper på 30 år och värderas mycket preliminärt till cirka 25 miljarder kronor.

5.3 Några kritiska inslag i inlärningsprocessen

Det finns flera tänkbara faktorer och inslag i en effektiv inlärningsprocess. Från fallstudierna och från intervjuer med invadörsföretag finns det anledning att nämna följande.

Flexibilitet. Alla betonar att utvecklingen aldrig drivits som någon planeringsprocess med fasta långsiktiga mål. Istället betonas flexibilitet, förmåga att mobilisera resurser oavsett organisatoriska gränser för att lösa problem och skapa en snabb aktionsförmåga.

Växa genom asfalten. Framgångsfallen visar vikten av att ”växa genom asfalten”. Problem och motstånd möts med innovativa lösningar som inte planerats i förväg. Affärsidéen utvecklas och omdefinieras i konfrontationen med krävande kunder och arga konkurrenter.

Misslyckanden är inläringstillfällen. De intervjuade entreprenörerna betonar att misslyckanden ses som inläringstillfällen (jämför IKEA) och inte bortkastade pengar.

Riv upp dåliga beslut. Modet att våga fatta beslut om att riva upp beslut. Att stoppa hopplösa projekt och prestigefyllda investeringar (jämför här också ICA Banken) och ibland – som i Ryanairfallet – till och med omdefiniera hela affärsidéen.

Lär av andra. Lära sig från andra framgångsfall. Både Capio och Ryanair har sådana inslag. För många andra av de studerade invadörerna har internationella förebilder – inte nödvändigtvis för att kopiera – varit en viktig del i konceptutvecklingen.

Ständig inläring. Det krävs inte bara en inledande inlärnings- och utvecklingsprocess utan ständig inläring. Framförallt att fokusera innovationerna på sådana områden som skapar eller bibehåller konkurrenskraften.

Radikala förändringar är dock inte en helt enkel fråga för invadörsföretag som leds av starka entreprenörer med väl utprovade koncept som erövrar världen. Invadören har en gång vuxit fram genom att agera tvärtemot etablissemang. Den dualism i företagskulturen som vi tidigare diskuterat – högt-i-tak versus benhård lojalitet – är en fråga som återstår att tränga in i. Vi har en känsla av att man har ett genuint intresse av att bibehålla entusiasmen och initiativkraften i de studerade företagen. I de senare faserna av invadörens utveckling sker detta huvudsakligen inom mera fastställda ramar.

Kanske är förändringsbehovet och förändringstakten olika när vi skiljer mellan olika nivåer i företagets affärsidé. De tänkbara nivåerna med IKEA som exempel kan till exempel vara:

Nivå 1: De grundläggande värderingarna och grundbultarna i affärsidéen är stabila med låg förändringsbenägenhet. (se kapitel tre om företagskultur)

Nivå 2: Den totala affärsidéen (se figur på sidan 58) är konservativt dynamisk, det vill säga, utvecklas sakta över tiden.

Nivå 3: Det aktuella ”fotavtrycket” (exempelvis julgranar och sommarmöbler) förändras kontinuerligt.

Låt oss poängtera att ovanstående bara är ett av många möjliga förslag till uttolkning.

6 De etablerade företagens invadörsförmåga

Vi har sett hur branscher som inte klarar av sina egna utvecklingsproblem riskerar att invaderas av företag som kommer utifrån, ser helt nya lösningar och inte har några gamla investeringar i branschen som man måste ta hänsyn till i sin ekonomiska ekvation. Invadörerna går ofta in i branscher som servicemonopolen, detaljhandeln och avreglerade, kapitalintensiva och fragmenterade branscher. Sådana typiska invadörer är IKEA:s omvandling av möbelbranschen utifrån ett detaljhandelsperspektiv, TV3 och Tele 2 inom reklam-TV och telemonopolet, Metro inom dagstidningar, Capio inom sjukvården, Naxos inom musikindustrin, Ryanair inom flyget, Wal-Mart, Tesco och Lidl inom detaljhandeln. Dessa invadörer fungerar som förnyare, förändringsagenter eller revolutionärer och i vissa fall en slags renhållningsarbetare för nedgångna branscher som inte klarat av sina omställningsproblem själva.

Gemensamt för den här typen av invadörsföretag är att de praktiskt taget alltid startat från grunden av en entreprenör. Det finns emellertid en annan slags invadörer och de gäller de fall då de etablerade företagen utvecklar en invadörskapacitet för att ta sig in i någon annan bransch. Inom banksektorn finns flera exempel på hur detaljhandelsföretag och försäkringsbolag med varierande framgång försökt sig på att ta sig in med hjälp av olika slags nischbankskoncept, till exempel SkandiaBanken, ICA Banken, LF Bank och det som var tänkt att bli Coop Bank. Flygsektorn är ett annat exempel som vi också ska se närmare på. De olika fallen skiljer sig starkt åt, och vi ser inte samma enhetliga mönster som i de entreprenörsledda nystarterna.

6.1 Invadörskapets ursprung och sammanhang

Redan själva starten av invadörsföretagen visar på ett varierande mönster. Det kan vara som motreaktion, repressalier, försvar och ibland som imitation, men också som en breddning av den egna affärsbasen. Ibland blir det inte som man tänkt sig och den ursprungliga idén förändras efterhand. Låt oss ta banksektorn och försöken med nischbanker som exempel.

De tidiga nischbanksförsöken ledde egentligen inte till någon bestående aktör. SE-bankens Sesam var tidigt ute, startade som en telefonbank innan Internet och fick ett helt eget namn för att kunna agera mera självständigt med en annan affärslogik än SEB. Efter kort tid förvärvade SE-banken försäkringsbolaget Trygg-Hansa och Sesam fusionerades med Trygg-Hansas egen nystartade nischbank TryggBanken. Trygg-Hansa hade startat TryggBanken en kort tid innan för att skapa en tätare relation till sina kunder. Livbolaget har av naturen få kontakter med sina kunder tills det är dags att betala ut pensionsförsäkringen och sakbolaget egentligen bara då någon skada inträffat.

De båda sammanslagna nischbankerna blev aldrig någon varaktig nischaktör. Rollen var överspelad i samband med att Internet på kort tid blev en etablerad struktur även för bankaffärer och SE-bankens omfattande internet-satsning var snarare tänkt att göra stora delar av SEB till en slags internetbaserad bank – en strategi som SEB då kallade e-centric banking och som bland annat resulterade i en medveten nedläggning av en rad bankkontor.

Därmed slutade också dessa försök med att skapa en mera självständig nischbank vid sidan av den etablerade strukturen med helt andra förutsättningar. SEB:s fortsatta internetbankförsök kan möjligen ses som en förlängning av dessa tidiga nischbankssatsningar men inte heller internetbanken har kunnat skapa sig en ledande position. Det är snarare HQ Bank med Avanza och Öhmans Nordnet som tagit denna position inte minst vad gäller aktiehandel som SEB:s och de andra storbankernas internetbanker praktiskt taget helt förlorat.

Frikopplingen från moderbolaget lade grunden till snabb etablering

En så kallad telefonbank som också startade strax före Internet är SkandiaBanken som visar på en helt annan utveckling som nischbank, eller uppstickare som man själv valde att kalla sig.

Försäkringsbolaget Skandia hade i början av 1990-talet försökt att köpa Stadshypotek och en annan bank, men misslyckats. Skandias ledning hade beslutat att de ville gå vidare och skaffa en bank på annat sätt. Efter att ha misslyckats med att förvärva en existerande bank startades ett internprojekt under 1993 som syftade till att starta en egen bank. Man ville i första hand komma åt de försäkringskunder som fick utbetalningar från sina försäkringar att inte bara överföra pengarna till sin egen bank utan att stanna kvar i Skandia och placera pengarna i nya produkter.

Skandia tyckte att de behövde en egen bank för att ta hand om de stora utflöden av kapital som kontinuerligt sker i alla livbolag, och utan egen bank hamnar pengarna i någon av de andra bankerna. Detta problem med att komma åt den så kallade z-marknaden, som det internt kallas på försäkringspråk, det vill säga kunder som står under utbetalning, har inspirerat många försäkringsbolag utan att man riktigt lyckats. Inte heller Skandia skulle lyckas med detta genom sin satsning på SkandiaBanken.

Meningarna var delade i Skandia om vilken som skulle bli den kundgrupp som bäst passade för den nya SkandiaBanken. Koncernledningen trodde på livförsäkringskunderna som behövda placera sina utbetalningar medan bankens ledning mera satsade på nya småsparare. SkandiaBanken startade också med en attraktiv inlåningsprodukt där man erbjöd dubbelt så hög inlåningsränta som de etablerade bankerna.

Det visade sig att det blev en tredje och helt annan kundgrupp som kom att dominera. Den första insättningen var på 250 000 kronor och snart kom flera andra stora engångsinsättningar. Småspararna uteblev och Skandias livförsäkringskunder hittade aldrig till den nya banken som inte hade någon funktion som fångade upp just dem. SkandiaBanken var en telefonbank och snart också en internetbank som var öppen för alla och inte kopplades ihop med Skandias livkunder.

Just frikopplingen från Skandia är ett intressant faktum som kom att få stor betydelse för SkandiaBankens utveckling. Låt oss återkomma till detta senare och först se närmare på varför ICA startade sin bank, ICA Banken.

Nya hot mot kärnaffären

I slutet av 1980-talet förändrades betalssystemet starkt och det växte fram en allt tydligare hotbild mot ICA-handlarna som dels bestod av de omfattande floaterna från kortbetalningarna som bankerna drog nytta av, dels ökade avgifter för handeln både vad gäller serviceavgifter för inlösen och transaktionsavgifter för varje enskild betalning från kund. Med det stora antalet kortbetalningar som sker totalt bland ICA-handlarna skulle detta komma att handla om gigantiska summor i extrakostnader. Man kunde också se hur lojaliteten bland kunderna minskade när kunderna alltmer åkte runt med bil och handlade på olika ställen där det fanns erbjudanden. Dessutom ökade marknadsföringskostnaderna för stora kedjor som ICA med omfattande belopp.

ICA beslutade då att utveckla ett eget kort, skapa egna konton och bli ägare till ett eget nätverk. Detta var egentligen starten till det som senare kom att bli ICA Banken.

ICA:s satsning in i banksektorn skedde således som svar på ett kommande hot om höga kostnader på grund av att bankoligopolet kunde höja avgifterna i det alltmer ökande kortbaserade betalssystemet som de behärskade.

Coops satsning på bank långt senare var egentligen ett svar på samma problem där Coops MedMera-kort inte hade de funktioner som behövdes för att klara sig vidare. Coop valde en helt annan lösning med Telia och Skandia Liv som partner och Skandiakoncernen som leverantör av IT-plattform. Projektet havererade efter kort tid och Coop Bank kom aldrig ut på marknaden.

En annan nischbank på marknaden drivs av Länsförsäkringar men embryot till LF Bank startades långt tidigare. Vid Länsförsäkringars förvärv av försäkringskoncernen Wasa följde Wasa Bank med. Denna har sitt ursprung i Gotabanken som sålde Bohusbanken med ett kontor i Göteborg till Wasa försäkring och skapade basen för Wasa Bank. LF Bank har således en helt annan bakgrund än de andra nischbankerna.

Startades nischbankerna för att invadera det etablerade banksystemet med sin oligopolliknande struktur eller var det av andra anledningar? De båda försäkringsbolagen Skandia och Länsförsäkringar startade båda sina banker som en följd av den branschglidning mellan bank och försäkring som startade i och med att lagstiftningen ändrades så att det blev lagligt för banker och försäkringsbolag att finnas i samma koncern. Ett misslyckat fusionsförsök mellan SE-banken och Skandia inför öppen ridå och ett antal andra trevanden i branschglidningens spår ledde till att praktiskt taget alla banker efterhand fick sitt försäkringsbolag och vice versa.

SkandiaBanken var egentligen inte tänkt som en direkt invadör i bankoligopolet men kom i praktiken med den starka tillströmningen av kapitalstarka inlåningskunder att bli en invadör på inlåningsmarknaden. Ingen av de etablerade bankerna tog SkandiaBankens satsning på allvar och räknade inte med att de skulle behålla de höga inlåningsräntorna under någon längre tid.

ICA Banken startades inte heller för att ta sig an de etablerade bankernas huvudaffär utan för att själva klara av hotet om starkt höjda kortavgifter som skulle drabba ICA-handlarna. Det kom närmast att bli en invasion i kortbetalnings-systemet som drev ICA-handlarnas behov att göra något åt de hotande kortavgifterna.

Hot mot egna kundbasen men invadör på armlängds avstånd

Den pågående branschglidningen mellan bank och försäkring i slutet av 1980-talet ledde faktiskt också till att en bank startade ett starkt nischat försäkringsbolag som kom att ta en stor del av privatmarknaden för livprodukter genom sin speciella konstruktion och arbetssätt. Det var dåvarande PKbanken som 1988 startade livförsäkringsbolaget Livia för att skydda sin egen kundbas. PKbanken hade under en tid samarbetat med olika livförsäkringsbolag för att kunna erbjuda långsiktigt sparande i form av pensionsförsäkring till sina kunder, men bankens värdefulla kundbas med över 4 miljoner konton hamnade efterhand hos de samarbetande försäkringsbolagen som kunde bearbeta dessa kunder med egna banknära produkter i form av krediter och fonder som försäkringsbolagen också kunde erbjuda.

Det var ännu inte tillåtet för en bank att äga försäkringsbolag – därför samarbetade man med livbolagen – och PKbanken kunde heller inte starta Livia som ett helägt dotterbolag utan det blev till en början ett ömsesidigt livbolag med avsikt att bli ett dotterbolag till PKbanken så fort den förväntade lagstiftningen skulle komma att tillåta detta.

Livia blev det första ömsesidiga livförsäkringsbolag som startades i Sverige på 45 år. Då bestod den svenska livförsäkringsbranschen av ett tiotal bolag som alla liknade varandra genom ett stort antal fusioner och inte minst genom ett omfattande branschsamarbete i en rad detaljfrågor. De arbetade alla med samma försäkringstekniska grunder, liknande produkter, samma typ av säljkår och en hög kostnadsnivå. Eftersom marknaden stadigt växte vågade ingen ändra på framgångsmönstret, även om många nog insåg att det inte skulle vara hållbart i längden. Livia vågade gå mot strömmen och göra det mesta på sitt eget sätt.

Kunskapen hos kunderna om de olika försäkringsprodukterna på marknaden var också mycket låg, även efter det att försäkringstagaren tecknat sin försäkring. Det fanns dessutom stora grupper av låg- och medelinkomsttagare, inte minst kvinnor, som hade ett stort behov av att täcka det allmänna pensionssystemets brister. I dessa inkomstkikt blev premierna av naturliga skäl små och de traditionella livbolagens säljare ansåg inte att det var lönt att bearbeta just dessa potentiella försäkringstagare.

Men visst går det att göra produkterna så enkla att konsumenterna själva kan välja – de flesta behöver inte kvalificerad personlig rådgivning. Det går också att sälja livförsäkringar över disk, både i bank och på postkontor – och dessutom hemma vid köksbordet genom direktmarknadsföring. De stora vidlyftiga produktsortimenten bara komplicerar datasystemen – de flesta privatpersoner behöver bara pensionssparande och efterlevnads-skydd.

Ett försäkringsbolag behöver heller inte ha egna resurser till allt – låt strategiska allianser sköta det som de är mycket bättre på. Banker har av tradition mycket lägre transaktionskostnader än försäkringsbolag – låt därför banken sköta premiehanteringen.

Så här lät det när de strategiska riktlinjerna för Livia drogs upp⁴¹. Man skriver själv i en skrift över Livias första fem år att strategin för Livia till stora delar vände sig rakt mot de etablerade sanningarna i branschen och de traditionella livbolagens uppbyggnad. I samma skrift drar man också slutsatsen att detta förklarar varför det inte var något av de etablerade försäkringsbolagen som tog initiativet till att starta ett sådant bolag som Livia.

Som integrerad lösning fungerade det inte

Faktum är att försäkringsbolaget Wasa något år tidigare hade skapat en liknande starkt förenklad pensions sparprodukt. De hade dock gång på gång stoppats i utvecklingsarbetet av den starka fältmannakåren, som av princip inte accepterar att försäkringsbolagen utvecklar nya produkter som säljs på ett sätt som går vid sidan av den traditionella fältsäljarorganisationen eftersom det inte ger dem de säljprovisioner som normalt är en förhållandevis stor del av säljkårens ersättningar. Utvecklingsarbetet i Livia kom också att starkt präglas av erfarenheterna från Wasa genom att Livias första VD och den som utvecklade affärskonceptet vidare kom från Wasa.

Försäkringsbolaget Wasa lyckades emellertid utveckla ett invadörskoncept i sakförsäkringsbranschen tillsammans med Posten genom att lansera försäkringsbolaget Lita med postkontoren som försäljningskanal. Lita var liksom Livia ett starkt förenklat produktkoncept som med låga priser och med en otraditionell distributionskanal utmanade den traditionella branschen. Sakförsäkringar hade sedan länge haft svårt att finna en lämplig distributionskanal. Försäkringsbolagens säljare fokuserade alltmer på pensionsförsäkringar, och när Wasa bildades 1987 som en fusion mellan livbolaget Valand, sakbolagen Allmänna Brand och Skånska Brand samt bolaget Vegete med både liv och sak, valde man att dela upp säljkåren i liv och sak. Livmarknaden var den utan tvekan mest attraktiva och lockade de bästa säljarna. Sakförsäkringsdistribution med personlig försäljning blev alldeles för dyrt och nya förenklade produkter och distributionssätt som Lita var en naturlig lösning.

Staten ser invasionsmöjligheter

SBAB startades som ett institut fokuserat på finansiering av kommuners och statens fastigheter, dock inte kommunala bostadsfastigheter. Under 1990-talet hade denna verksamhet blivit allt mera konkurrensutsatt. Stora kommuner kunde ge ut egna obligationslån, och generellt var marginalerna mycket små. SBAB

⁴¹ Livia 1988 – 1993. Fem år med Livia

påbörjade då en radikal förändring som innebar en satsning på privatpersoner. Man såg en möjlighet att bryta in på denna marknad som präglades av ett fåtal dominerande institut med begränsad priskonkurrens.

Det är naturligtvis inte bara inom bank och försäkring som vi sett olika slags invadörsförsök från de etablerade företagen. En annan bransch som också har många av de särdrag som präglar branscher dit invadörer söker sig är flygbranschen. Vi har i tidigare kapitel sett hur invasion utifrån skett genom Ryanair och FlyMe samt deras förebild Southwest Airlines, urinvadören Freddy Lakers Skytrain och många bolags förebild under 1980-talet Peoples Express. De har alla skapats för att invadera en bransch som initiativtagarna anser lider av en rad ineffektiviteter som flygresenärerna får betala i onödan för. Frågan är om något av de etablerade flygbolagen har lyckats skapa en invadör för att exploatera ineffektiviteterna?

Ingen genuint ny affärsidé med verkliga tillväxtambitioner

Många av de etablerade flygbolagen har naturligtvis påverkats av de olika invasionsförsöken utifrån och som rent försvar försökt skapa egna motkrafter. SAS satsning på Snowflake var ett allvarligt menat försök att skapa ett eget lågprisflygbolag. Snowflake riggades som ett eget flygbolag med egen logotype och flygplanen nymålade i de nya företagsfärgerna, egen hemsida för bokningen och därmed ett eget bokningssystem, låga priser och en rad egna villkor samt utvalda destinationer som inte i första hand betraktades som affärsresedestinationer.

Snowflake var direkt riktat mot den marknad som bland annat Ryanair skapat som det nya europaflyget. Michael O'Leary på Ryanair var heller inte sen att recensera SAS nya satsning på Snowflake som han med illa dold ironi menade var en lågprisprodukt i ett högkostnadsföretag och väntade med spänning på hur denna ekonomiska ekvation skulle gå ihop. Han fick vänta ungefär 15 månader innan SAS avslutade lågprisbolaget Snowflake och lät meddela att Snowflake numera är en lågpriseljettkategori inom SAS.

British Airways gjorde en liknande satsning med konceptet Go som heller inte fungerade och senare såldes till easyJet – en av de kvarvarande invadörerna i flygbranschen som alla har kommit utifrån.

SAS har också satsat på Blue1 som är ett finskt flygbolag ägt av SAS. Blue1 är ingen invadör utan fungerar mera som ett finskt SAS med lite lägre kostnader så att det räcker till för att störa Finnair på hemmaplan och på ett antal attraktiva flyglinjer från Finland till näraliggande länder. Finnair har i sin tur skapat Fly-Nordic genom att göra om ett förvärvat bolag till ett modernt lågprisbolag som i sin tur stör SAS genom att operera på för SAS attraktiva linjer i huvudsak från

Stockholm. FlyNordic har heller inte de radikala lösningar som till exempel Ryanair och som skulle gjort bolaget till en värdig konkurrent till Ryanair.

Invasionen som blev förebild för en hel bransch

Det är svårt att hitta en riktig invadör i flygbranschen som är skapad av ett etablerat flygbolag. Kanske det bästa exemplet ändå är SAS och den satsning på EuroClass som gjordes i början av 1980-talet då Jan Carlzon gjorde SAS till förebild bland hela världens flygbolag. Historien är berättad många gånger men tål att lyftas fram som förebild för en lyckad satsning av ett etablerat flygbolag. De invaderade den etablerade branschens stelbenta och starka regleringar genom en heroisk entreprenöriell satsning som verkligen gick mot strömmen och skapade ett helt nytt europaflyg som imiterades över hela världen och under lång tid gjorde Jan Carlzon till hyllad internationell företagsledare alla kategorier. Låt oss återkomma till entreprenörerna bakom de olika invadörssatsningarna lite senare.

Invadören som aldrig hotade moderns kärnaffär

En av de mest storartade satsningarna på ett invadörskap från ett etablerat företag är Toyotas satsning på Lexus i början av 1980-talet som utmanade bilbranschens premiumsegment. Toyota hade då 8 procents marknadsandel på världsmarknaden och betraktades som erkänt duktiga i mellanklassegmentet, men de hade ingen produkt i det lönsamma premiumsegmentet. De riskerade också att deras nuvarande kunder skulle växa ur Toyotas varumärke⁴². Inget av de existerande premiumvarumärkena hade gjort en liknande resa som Toyota nu hade tänkt sig. Både GM och Ford hade lyxbilsvarumärken som Cadillac och Lincoln med en lång egen historia. Likadant var det med de europeiska premiummärkena som Mercedes, BMW och Jaguar. Skulle Toyota utan en historia som lyxbilstillverkare lyckas skapa ett varumärke som gjorde en stark inbrytning i premiumsegmentet, inte minst på den amerikanska marknaden?

En augustidag 1983 samlade styrelseordförande Eiji Toyoda i all hemlighet sina närmaste medarbetare omkring sig. ”Det är dags för en ny utmaning, sa han. Kan vi skapa en lyxbil som utmanar de bästa?” Tystnaden lade sig i rummet. Utmaningen handlade inte bara om en exklusiv bil som skulle ta plats i lyxbilssegmentet. Tanken var att bygga en premiumbil för den amerikanska marknaden som var snabbare, tystare, bränslesnålare än konkurrenternas – till ett lägre pris.

Strateger, ingenjörer, designers och ledare tittade på varandra. De förstod alla att det skulle krävas ett enormt engagemang och obegränsad tillgång till pengar, personal och tid. Beslutet fattades under sittande möte. Toyota skulle bygga världens bästa bil och det hemliga projektet döptes internt till F1. F för flaggskepp. 1 för en lyxsbilssedan i premiumklassen⁴³.

⁴² Bakom kulisserna hos Lexus, Matson Håkan, DI Weekend, nr 38, 2005

⁴³ Berättelsen om Lexus, www.lexus.se

Toyotas satsning på lyxbilssegmentet skedde inte för att Toyota upplevde att produkterna där var dåliga, att tillverkarna hade problem eller att kunderna var missnöjda. Det var snarare ett behov att bredda sin egen affärsbas från en mellanklassaktör till premiumsegmentet där den stora lönsamheten fanns, och dit många av Toyotas kunder siktade när de växt ur Toyotas mellanklassegment.

6.2 Olika invadörsstrategier kräver olika slags entreprenörskap

Vi har sett hur invadörerna som kommer utifrån och startar ett nytt invadörsprojekt för att ta sig in i en annan bransch, ofta leds av ganska maniska entreprenörer som behöver ha kraft att gå igenom många problem under lång tid. Finns det motsvarande entreprenörstyper bakom de invadörssatsningar som de etablerade företagen genomför?

Entreprenören som fanns internt

SkandiaBanken hittade sin entreprenör internt, eller rättare sagt han anmälde själv sitt intresse efter att ryktesvägen fått reda på att Skandias ledning hade planer på att starta en bank⁴⁴. Göran Lenkel, som var VD på dotterbolaget Skandia Finans, blev SkandiaBankens förste VD och den som kom att leda det team på fyra personer som utvecklade och byggde SkandiaBanken. I teamet ingick Kent Nilsson som hade erfarenhet från Skandias telefonförsäkringsbolag Dial och Erik Landberg som hade ett förflutet på SE-banken. Arbetet organiserades så att teamet fick den frihet man ansåg behövas för att utveckla banken.

När vi väl hade fått oktroyen, fick vi arbeta helt i fred. Det var viktigt för oss att bli självständiga gentemot Skandia. Vi skaffade en lokal på Norrmalmstorg, långt från Sveavägen 44. Vi ville ha egen telefonväxel och eget IT-system. Om vi hade kommit in i Skandias kultur och byråkrati tror jag inte SkandiaBanken hade utvecklats så som den gjort, säger Göran Lenkel⁴⁵.

Han kan inte nog betona hur viktigt det var att banken blev självständig gentemot Skandia. Sven Söderberg blev garant för det i sin roll som ordförande både i banken och i Skandia. Det var han som höll Skandias fingrar borta från banken. Han var också mycket bestämd på att hålla isär de båda verksamheternas IT-system. Tidigare hade alla nystarter skett inom Skandias kultur och värld, men för SkandiaBanken var friheten helt avgörande för att lyckas⁴⁶.

⁴⁴⁻⁴⁶ Kindahl, I & Rosell, A., Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år, 2004

Entreprenörskap för att skapa en fristående invadör

Starten av ICA Banken organiserades på ett helt annat sätt. Av teamet på nio personer var sju rekryterade från bank och finans. Projektgruppen växte snabbt framför allt med ett stort antal konsulter.

Projektet hade som mål att bygga Nordens största bank fri från ICA. Projektledningen ville också flytta ut från ICA-kontoret och arbeta fristående på stan. Det pratades mycket om system och olika konton men inte så mycket om kunder och om ICA-handlarna. Gruppen som arbetade med projektet växte med olika konsulter och snart befann man sig i en situation som av flera upplevdes som ohållbar. Projektet expanderade men man kom ingen vart. Banken fick tvångslanseras utan att vara klar. En ny projektledning tillsattes och projektgruppen drogs på kort tid ned från 167 till 122 personer.

Entreprenörskap för att stödja kärnverksamheten

Omstarten av projektet kom att ledas av Jörgen Wennberg som hade varit ansvarig för kortdelen i projektet och en av de få med ICA-bakgrund. Med Wennberg blev projektet mera entreprenöriellt lett och framför allt starkt integrerat med ICA-handlarna och deras behov. Den fortsatta utvecklingen av ICA Banken kom att fokusera helt på ICA-handlarnas behov av ett betalsystem som man själv kontrollerade och kunde dra kostnadsfördelar av. Bankprojektet blev framöver helt integrerat som stöd till ICA:s kärnaffär och banken fick symboliskt sett heller aldrig någon egen logotyp.

Avsaknaden av affärsorienterad entreprenör

I Coop Banks fall, eller rättare sagt det projekt som skulle ha lett fram till bildandet av Coop Bank, fanns förutom Coop också Telia och Skandia Liv som delägare. Projektet blev i huvudsak ett IT-projekt och någon affärsorienterad entreprenör fanns inte på insidan av projektet. Skandia hade reellt sett större intresse av att få ytterligare en ny kund för ett IT-system utvecklat för SkandiaBanken, än att utveckla en konsumentbank tillsammans med KF. Förankringen av Coop Bank var inte heller säkrad inom Coop Sverige, vars butiker var centrala för kundkontakter och som distributionsenheter, innan man gick in i ett genomförandeprojekt med starkt IT-fokus. Det fanns en känsla av att ha bråttom i projektledningen, då man var orolig för ICA Bankens satsning och stora försprång.

Entreprenörskap för en federativ struktur

För att spåra de entreprenöriella insatserna i LF Bank bör man antagligen gå tillbaka till bildandet av den ursprungliga banken, Wasa Bank, som Länsförsäkringar blev ägare till i och med förvärvet av Wasa Försäkring.

Vid bildandet av Wasa Bank fanns Göran Hållén med som rådgivare och styrelsemedlem. Hållén var starkt drivande i denna tidiga utveckling av en försäkringsbolagsägd bank och känd som en resultatnriktad entreprenör inom PK Banken, först genom att bygga upp PK Finans och sedan PK Bankens privatdivision. Göran Hållén hade sin bakgrund i IBM och var ovanligt säljorienterad jämfört med andra bankdirektörer.

Wasa Bank döptes om till LF Bank och blev en del av Länsförsäkringsgruppens federativa struktur med en governance-modell som av naturliga skäl ligger långt ifrån individuellt entreprenörskap. LF Bank blev en central enhet och inte del av den regionala struktur med de starka Länsförsäkringsbolagen som gett Länsförsäkringar en ledande position på sakförsäkringar i Sverige.

Därmed inte sagt att man avsåg att låta LF Bank agera som en självständig bank. Snarare är det så att Länsförsäkringars struktur och ägarstyrning har försvårat för LF Bank att bli den avgörande faktor som skulle kunna göra LF gruppen som helhet starkare än övriga bank-försäkringskonstellationer i Sverige genom att man faktiskt som enda aktör i Sverige har både bank, liv- och sakförsäkring i samma grupp. SEB hade motsvarande struktur under några få år efter förvärvet av Trygg-Hansa och innan man sålde sakförsäkringsdelen, som fick behålla namnet Trygg-Hansa, till brittiska Royal Sun Alliance's danska dotterbolag Codan.

Entreprenörskap för en virtuell invadör

PK Bankens satsning på livförsäkringsbolaget Livia har Göran Hållén gemensamt med bland annat Wasa Bank genom att Hållén var privatdivisionschef i PK Banken då man tog initiativet till att bilda Livia. Starkt bidragande var också bankens dåvarande vice ordförande Rune Brandinger som tidigare var livförsäkringsbolaget Valands VD och tänkt som koncernchef i försäkringskoncernen Wasa när den bildades men som av olika skäl valde att gå till Södra Skogsägarna alldeles innan Wasa bildades. Brandinger hade under sin tid som VD för Valand under många år haft Per-Erik Coos i sin organisation, bland annat som marknadschef. Det blev också Per-Erik Coos som rekryterades till PK Banken från Wasa för att skapa livförsäkringsbolaget Livia.

Först som projektledare med titeln vice VD i PK banken och sedan som VD för det ömsesidiga livförsäkringsbolaget Livia, startade Per-Erik Coos med det tunga arbetet att först skaffa de 100 personer som var villiga att ställa upp som grundare genom att teckna en försäkring för 10 000 kr vardera och sedan att skaffa 24 garantier bland stora svenska företag och organisationer som kunde ställa upp med 120 miljoner kronor i garanti-kapital. Rekryteringen av personal, den egna systemutvecklingen och ut-

bildningen av personalen på PK Bankens dåvarande 130 kontor genomfördes med så högt tempo att försäljningsstarten kunde ske redan fyra månader efter den konstituerande bolagsstämman. Första året, då Livia varit igång i nio månader såldes 41 000 försäkringar, vilket betydde att över 10 procent av alla nytecknade privatpensioner i Sverige tecknades hos Livia under denna period.

Även om närheten till PK Banken fanns där hela tiden, lagen förbjöd ju ännu bank och försäkring att drivas inom samma koncern, så utvecklades en omfattande nätverksorganisation där olika kompetenser utnyttjades. PK Bankens IT-system användes som betalsystem där varje försäkringstagare i Livia också redan hade ett konto. Premieöverföringen blev en ren internttransaktion i bankens system – ett kostnadseffektivt premieinhämtningssystem som vida överträffade alla andra livbolags dyra aviseringssystem. PK Bankens kontor blev försäljningsställen för Livia och när PK Banken under våren 1990 förvärvade dåvarande Nordbanken⁴⁷ tillkom ytterligare 100 bankkontor som försäljningsställen. Samma år skrev Livia avtal med Posten och fick tillgång till Postens 2 400 försäljningsställen över hela landet.

Livia marknadsfördes inte utanför PK Bankens kundkrets eftersom man redan i starten valt att skapa Livia för att skydda PK Bankens stora kundbas, i huvudsak bestående av 4 miljoner lönekonton, och få kunderna bakom dessa konton att börja pensionsspara i Livias kostnadseffektiva pensionssparprodukt. Detta blev också Livias egentliga marknad, och den var tillräckligt stor för att göra Livia till en invadör i livförsäkringsbranschen. Redan efter tre år hade Livia en andel på över 20 procent av nyförsäljningen till privatpersoner som betalar försäkringarna själva.

Livia hade således sin marknad i PK Bankens kundbas, sitt betalsystem i bankens system, sina försäljningsställen hos banken och hos Posten, men var i praktiken ett ömsesidigt livbolag starkt integrerat med PK Banken. Livia hade heller inga ambitioner och var heller inte rustade att gå utanför PK Bankens sfär.

Entreprenörskap för en statlig aktör

SBAB:s starka utveckling på bolånesidan drevs målmedvetet av Christer Malm som kom från Postgirot. Han fick, genom ett antal uppmärksammade åtgärder med tillhörande kraftfull marknadsföring, statens bostadsfinansieringsbolag att etablera sig på den privata bolånemarknaden. SBAB satsade inledningsvis på storstäder, i huvudsak Stockholmsområdet, och baserade sina kundkontakter på telefonförsäljning och det successivt framväxande Internet, kompletterat med ett par allianser bland annat med Länsförsäkringar. Uppmärksammade marknadsföringskampanjer genomfördes där VD Christer Malm utmanade de andra hy-

⁴⁷ Dåvarande Nordbanken som förvärvades av PK Banken bestod av några regionalbanker med bl a Sundsvallsbanken. PK Banken tog sedan Nordbankens namn efter förvärvet.

poteksinstitut. SBAB införde standardiserade villkor, låg ränta, samma ränta för bostadsrätter som för villor, snabba beslutsprocesser och man tog slutligen bort topplånen. SBAB tog på sig en roll i att utmana de större instituten och satte igång en förändring av den slumrande bolånemarknaden.

Flygbranschens invadörer har, som vi redan konstaterat, inte i huvudsak agerat utifrån något etablerat bolag utan startats av entreprenörer. De etablerade bolagen har heller inte förmått att skapa något hållbart motdrag mot de invadörer som tar stora delar av flygmarknaden. Den avreglerade flygmarknaden har mera varit till nytta för nya aktörer, som utan tyngande gamla investeringar, gammal företagskultur från regleringens tid och en struktur som skapats för att betjäna en reglerad marknad, kunnat agera fritt och från ett vitt papper kunnat skapa det avreglerade bolagets affärsmodell.

Entreprenören som blev internationell ledarskapsförebild

Mot bakgrund av detta framträder Jan Carlzons invasion av affärsresenärernas Första klass under 1980-talet med hjälp av sitt nya EuroClass-koncept och ett SAS, inspirerat bland annat av Peoples Express, som en stor entreprenöriell bedrift. Jan Carlzon var utan tvekan en stark entreprenör som inte bara förändrade SAS, Luftfartsverket regelverk, resten av europa-flyget och skapade konflikter på regeringsnivå. Han blev dessutom hjälteförklarad internationellt och förebild för ledare i många olika branscher.

Entreprenörskap med konsensus i japansk tappning

Huruvida Toyotas satsning på Lexus drevs av någon framträdande entreprenör är svårt att tänka sig då man ser den omfattande projektorganisation som skapades för att ta fram Lexus.

Bakom den första modellen LS 400 låg insatser från 1 400 ingenjörer, 2 300 andra tekniker, 60 designers, alla organiserade i 24 olika utvecklings-team, som tog fram 450 prototyper. Utvecklingskostnaden var 20-25 miljarder kronor⁴⁸.

Ingen särskild person tas fram utan Toyota presenterar hela satsningen som ett välplanerat projekt att skapa världens bästa lyxbil. Det som emellertid framgår tydligt är hur Toyota valt att skapa en avskild verksamhet redan från början. Toyotas image ska inte skina över Lexus. Lexus fick egna fabriker, helt egna återförsäljare och ett eget sätt att möta kunden. Man skulle kunna säga att nästan allt skulle vara annorlunda. Lexus är inte en Toyota utan en invadör i lyxbilssegmentet, initierad av Toyota.

⁴⁸ Bakom kulisserna hos Lexus, Matson Håkan, DI Weekend, nr 38, 2005

6.3 Hur reagerade den invaderade branschen?

När en invadör börjar ta plats på den marknad som invaderas kommer naturligt nog reaktioner från den etablerade branschen. Vi har sett hur IKEA och Ingvar Kamprad portförbjöds på möbelmässor, hindrades från att delta i möbelutställningar och hur leverantörerna hotades om de fortsatte att leverera till IKEA. Liknande motkrafter väcktes av Bror Anders Månsson med CityMail, Jan Stenbeck med Comviq, Tele 2 och TV3 och en lång rad andra invadörer som hotade den etablerade strukturen och dess arbetssätt. Dessa entreprenörer kom alla utifrån och kunde ganska fritt agera utan att behöva ta hänsyn till någon tidigare historia och roll i branschen eller kanske personrelationer för den delen. Hur blir det då när ett etablerat företag invaderar en bransch?

Långvarigt krig med etablissemangen

I SkandiaBankens fall blev reaktionerna från banketablissemangen kompakta. Man har själv kallat det för fyraårskriget. Det gällde framför allt att få tillgång till en rad system av infrastrukturkaraktär för att kunna fungera som bank på den svenska marknaden, till exempel Bankgirot, Postgirot, dataclearingen, uttagsautomaterna, Swift och Riksbanken.

Det första och största motståndet kom från Bankomatcentralen. På SkandiaBanken beslöt man att försöka ta bakvägen in i de olika banksystemen genom att ansluta sig till Visa, som redan då fanns i alla affärsbankernas system och senare även i sparbankernas. Det blev en dyr lösning för SkandiaBanken och nu gällde det att förhandla om priset för bankomatuttag. Storbankerna presenterade ett erbjudande som skulle innebära en kostnad på mellan 60 och 120 kronor per transaktion, medan storbankerna själva hade ett avräkningspris på runt 4 kronor per uttag. Konkurrensverket kom till viss undsättning genom sitt arbete med att öka konkurrensen i banksystemet men lösningen blev ändå dyr för SkandiaBanken.⁴⁹

Ett annat stort problem var att få tillgång till Bankgirot till rimliga villkor. SkandiaBanken hade tidigt anslutit sig till Bankgirot men villkoren var ofördelaktiga. Mellan 5 och 10 miljoner kronor i inträdesavgift och löpande priser som var mer än dubbelt så höga som de storbankerna betalade.⁵⁰

Invadörernas samverkan mot etablissemangen

SkandiaBanken började nu samarbeta med de andra nya nischbankerna som hade bildats. Det var TryggBanken, Postgirot Bank, Stadshypotek Bank och några till som bildade Nischbanksgruppen som en egen grupp inom Bankföreningen. Detta samarbete kom att visa sig viktigt när problemet med att få tillgång till data-

⁴⁹⁻⁵⁰ Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år, Kindahl, I. & Rosell, A., 2004

clearingen uppträdde. Det var speciellt de utländska banker som hade etablerat sig i Sverige och anslutit sig till Nischbanksgruppen som blev avgörande för att en lösning träffades. De utländska bankerna hävdade helt enkelt att de svenska storbanker som är på väg att etablera sig utomlands säkert skulle kunna stöta på liknande problem om man fasthåller en svensk lösning på clearingsystemet som missgynnar nyetablerade småbanker.

Banketablissemangets reaktioner mot Skandia och deras nya bank SkandiaBanken var säkert föranledda av den pågående branschglidningen mellan bank och försäkring. Att Skandia som stor aktör i försäkringsbranschen med en omfattande kundbas skulle kunna bli en aktör med betydelse även i banksystemet påverkade säkert också – med de misslyckade fusionsförsöken mellan SEB och Skandia i färskt minne. Storbankerna satt dessutom med egna planer på försäkringsbolag när lagen nu skulle tillåta detta. Framförallt riktade kritiken in sig på att nischbankerna enbart vände sig till privatkunder med ett begränsat urval av tjänster. Argumenten man använde var ofta nischbankernas bristande helhetssyn utan krav på risktagande för företagskrediter, kontorsrörelse eller ansvar för betalningssystemet.

Mindre motkrafter mot de integrerade invadörskoncepten

ICA Banken skapade aldrig samma känslor i etablissemanget. De kom senare, lanseringen betraktades som ett fiasko och fick karaktären av ett kortprojekt och ett bankomatsystem med 1 600 uttagsställen som möjligen störde kortbolagen i bankkoncernerna. ICA Banken utvecklade faktiskt snarare samarbetet med storbankerna, till exempel tecknades avtal med Förenings-sparbanken så att deras kunder kunde göra kontantuttag i ICA:s butiker.

Många utländska banker blev efterhand intresserade av ICA Banken som ett möjligt sätt att etablera sig stort i Sverige. Under krisen år 2002 höll faktiskt ICA Banken på att släppa in en utländsk delägare i form av holländska Aegon men affären stoppades i sista stund av ICA-handlarna som var oroliga för att de inte längre skulle kunna styra banken till att stödja deras kärnaffär och istället riskera att den utvecklades till en mera fristående bank.

När det gäller projektet för att skapa Coop Bank hann aldrig reaktionerna bli så substantiella. Det ansågs naturligt att Coop utvecklade sitt kort men många var undrande inför den konstellation med Telia och Skandia som Coop försökte driva projektet tillsammans med.

LF Bank skapade heller aldrig några stora reaktioner på bankmarknaden. Länsförsäkringar övertog en redan existerande nischbank och LF Bank ses

snarare som en konkurrensfördel för LF:s erbjudande i försäkringsbranschen även om effekterna ännu inte varit så tydliga.

När det gäller Livia så var reaktionerna från försäkringsetablissemang mest inriktade på att man ansåg att PK Banken subventionerade Livia på olika sätt. Hur skulle annars ett nystartat pensionsförsäkringsbolag kunna ha administrationskostnader som bara var en tredjedel av de etablerade bolagen – de facto hade Livia färre än 20 personer anställda, betalade bara rörliga kostnader för premiehantering och försäljningsersättningar. Livia hade en helt annan ekonomisk ekvation än de etablerade bolagen.

Livia riktade sig också enbart till PB Bankens kunder som i stor utsträckning bestod av lönekontokunder, framför allt anställda inom den offentliga sektorn. Detta betydde att de sannolikt inte ingick i den målgrupp som de etablerade försäkringsbolagen med sin säljare var inriktade på. Livia störde egentligen inte den etablerade strukturen utan vände sig i huvudsak till ett nytt kundsegment som inte tidigare pensionssparat i någon större utsträckning. Men genom Livias enkla kostnadseffektiva produkter kunde man lätt sätta av ett par hundra kronor från månadslönen i ett långsiktigt sparande.

Statlig invasion skapar automatiskt motkrafter

SBAB:s invasion på bolånemarknaden skapade starka reaktioner hos de etablerade aktörerna som hävdar att SBAB har fördelar i upplåningen genom att svenska staten står bakom och att svenska staten har lägre avkastningskrav än de börsnoterade bankkoncernerna. Bolånekunderna reagerade emellertid också kraftigt på SBAB:s erbjudande, både genom att välja SBAB men också genom att använda SBAB:s erbjudande som påtryckning för att få bättre villkor hos sin egen bank. SBAB kom snabbt att bli ett benchmark som både kunder använde för sina förhandlingar och konkurrenterna för att lägga sin prisstrategi.

Mindre motkrafter mot repressalieinvadörer

Inom flygbranschen har vi sett hur invadörerna skapat stor oro i etablissemang-
et men ingen av invadörerna kommer från ett etablerat bolag. SAS Snowflake hann aldrig riktigt oroa och satsningarna på Blue1 är snarast inriktade mot Finnair som i sin tur skapat FlyNordic för att störa SAS. Ryanair, Virgin, easyJet, FlyMe, med flera är de dominerande invadörerna och de har alla ett annat ursprung.

Genuint invadörskap inger respekt

Toyota var redan ett beundrat företag i bilbranschen. Man förstod att satsningen på Lexus var allvarligt menad även om det fanns de som tvivlade.

Volvos dåvarande USA-chef Björn Ahlström hade i en famös intervju i en tv-soffa helt dömt ut japanernas satsning på lyxbilar. Han liknade alltihop vid att sälja en lågpris-Cadillac, något som bevisligen också hade misslyckats. ”De klarar det aldrig” utbrast Björn Ahlström segervisst. Några år senare skulle han få se Lexus susa förbi Volvo i försäljningen.⁵¹

Lexus sålde 288 000 bilar i USA under år 2005, vilket gjorde Lexus till USA:s största lyxbilmärke. Av Toyotas vinst på över 80 miljarder kronor beräknas 15-20 procent komma från Lexus. Trots Lexus stora framgångar är marknaden emellertid full av tillförsikt och alla lyxbiltillverkare räknar med egna ökande volymer på en lyxbilsmarknad som förväntas fördubblas i volym till år 2015. Nu kan man höra personer på Volvo säga att man tittar på Toyota för att få ett benchmark för sin verksamhet men på Lexus för att förstå den ultimata verksamheten.

6.4 Kritiska framgångsfaktorer i invadörskapet

För att klara av att invadera en bransch krävs naturligtvis att man har något nytt att komma med, att man har sett något som inte den etablerade branschen sett eller som de inte kunnat utnyttja. Vi har noterat hur de entreprenörsledda nystartade invadörerna ser ineffektiviteter i den invaderade branschen, delar med sig av vinsten till kunderna genom samproduktion med kunderna, undviker att ge sig på de etablerade företagens kärnaffär och försöker lansera globala koncept utan alltför många lokala anpassningar. Skiljer sig de etablerade företagens invadörsförmåga från de entreprenörsledda nystartade invadörerna?

Invadören som ställde sig på kundernas sida

Skandias ursprungliga idé med att vilja ha en bank och först försöka förvärva en innan man tillsatte ett internt projekt, tyder på att den nya bankens affärsmodell inte var helig. Internet var ännu inte kommersiellt så det fick till en början bli en telefonbank utan kontor. Man hade erfarenhet från sitt telefonförsäkringsbolag Dial, från vilket man också hämtade en av nyckelpersonerna. Få personer hade bankkunskap och man ville börja från ett kundperspektiv istället för att prata produkter, på ett sätt som de etablerade bankerna inte gjorde. Genom enkla lösningar och direktkontakt med kunderna skapade man en första produkt med villkor som överträffade de etablerade bankerna.

Att det blev helt andra kunder än man först hade trott visar på att det fanns ett starkt missnöje bland kunderna mot de etablerade bankerna. Man kallade sig uppstickarbank och ville gärna vara på kundens sida genom att ta

⁵¹ Bakom kulisserna hos Lexus, Matson Håkan, DI Weekend, nr 38, 2005

bort sådant som var allmänt känt att kunderna retade sig på, exempelvis en rad småavgifter som SkandiaBanken slopade för att vinna kundernas sympati. Man blev också vald till årets bank tre år i följd, 1998, 1999 och 2000.

Skandias planer på att först förvärva en existerande bank visar att Skandia inte i första hand var ute efter att invadera den etablerade bankbranschen utan snarare att komplettera sin affärsbas med en bank, på samma sätt som alla försäkringsbolag och banker höll på att göra och som Skandia och SE-banken redan tidigare hade försökt. Att SkandiaBanken sedan blev något helt annat var säkert inte med i planerna från början. Bemanningen av projektet, att hålla avstånd till moderbolaget både fysiskt genom att söka egen kontorsadress och till exempel genom att använda IBM och inte Skandias interna IT-resurser för att bygga systemen, att man hade en styrelseordförande som säkerställde friheten från moderbolaget, möjliggjorde att en annan lösning växte fram där man tog sin utgångspunkt i kundernas behov och missnöje istället för att bygga en bank som tjänade moderbolagets ursprungliga syften. Man kunde bygga en bank från grunden som uppenbarligen hade en kundkrets som väntade på detta.

SkandiaBanken byggdes successivt med ett flexibelt system för att skapa allt mer kundvärde. Det var förbjudet att tänka etablerad bank – inte bygga nya egna bitar, använda det som fanns, det ena gav det andra – det var mycket ståltråd och tejp i början.

Lös först problemet för moderbolaget som skapat invadören

Projektet för att skapa ICA Banken började storstilat med ett antal nyrekryterade bankmänniskor, ett stort antal konsulter och till slut var 167 personer engagerade. Det var en riktig bank som skulle skapas med tanken att om man gör det från grunden så blir det något annorlunda än de etablerade bankerna. Men de innovativa inslagen var få, upplägget svårstyrt och tidsplanerna höll inte. Projektet havererade och omstarten visar på en helt annan inriktning.

Nu var fokus på ICA-kunden snarare än på system och konton. Det blev de förväntade kostnadsproblemen i kortbetalningarna som skulle lösas först. Detta var ICA-handlarnas kommande problem och banken skulle nu i första hand stödja ICA:s kärnaffär. Integrationen med ICA-handlarna blev nu allt tydligare. ICA Banken skulle inte längre bli en stor och självständig bank utan ett effektivt betalningssystem som både ICA:s kunder och ICA-handlarna tjänade på, för att därefter addera till de produkter som skulle skapa värde för handlarna och kunderna.

Projektet med att skapa Coop Bank skulle med Coops stora kundbas kunnat bli en viktig del i Coops strategi att vända den negativa trend man uppvisat under

lång tid. Projektets snabba haveri gör det svårt att se om det verkligen finns några viktiga framgångsfaktorer på plats i projektupplägget.

LF Bank är också svårt att recensera med hänsyn till kritiska framgångsfaktorer. Banken gör emellertid Länsförsäkringar unikt genom att vara den enda aktören som har både liv- och sakförsäkring samt bank inom samma grupp. Integrationen i gruppen är därför viktig och avgörande för Länsförsäkringars positionering på marknaden. Effekterna är emellertid ännu inte tydliga.

Skapa en genuint ny affärsidé

PK Bankens satsningar på Livia är mycket tydligare. Livias då unika affärsmodell skapade en ekonomisk ekvation som inte liknade något annat försäkringsbolags. Livia var ett virtuellt företag långt innan det blev mode.

Med färre än 20 personer anställda tog Livia genom sitt nätverk på några år 20 procent av nyförsäljningen av privatbetalda pensionsförsäkringar i Sverige. Det var inte bara organisationsstrukturen som var innovativ utan också produkterna. Livia skapade en fristående sparprodukt och en separat riskprodukt för att skydda efterlevande. Andra produkter på marknaden bestod av en rad olika kombinationer som kunderna måste ha rådgivning för att begripa. Livias pensionssparprodukt blev därmed också mycket lik ett vanligt banksparkonto och kunde omedelbart också accepteras och utan problem hanteras av bankpersonalen.

Den enkla produktkonstruktionen underlättade också produktionen av produkten. Livias pension var ett av flera andra slags konton i banken och till exempel ändringar i premiebetalningen kunde ske direkt i bankkassan på några minuter genom några knapptryckningar av kassörskan. För en traditionell pensionsförsäkring var man då tvungen att ansöka om ändring av premiebetalningsbeloppet skriftligen till försäkringsbolaget, där ansökan hamnade på en avdelning som faktiskt ibland hette just ”Ändringar”. Försäkringsbolaget Wasa hade vid den tiden en sådan avdelning på cirka 30 personer som arbetade med vad de kallade balanser, det vill säga egentligen stora högar med ansökningar som väntade på att bli registrerade, vilket gjorde att det kunde ta flera månader för en ansökan att gå igenom.

Livia var olikt de andra bolagen på en rad punkter till den grad att det inte gick att rationalisera sig ikapp Livia – det var ingen gradskillnad utan en artskillnad mellan Livia och de etablerade bolagen.

Försäkringsbolagets Wasas och Postens gemensamma sakförsäkringsbolag Lita hade några gemensamma drag med Livia. De starkt förenklade produkterna, Posten som distributionskanal för försäkringarna, låga kostnader och lågt pris samt användande av omfattande direktmarknadsföring, vilket var möjligt tack vare att produkterna var starkt förenklade jämfört med traditionella.

SBAB arbetade också med starkt förenklade produkter, låga kostnader och lågpris i sin invasion av bolånemarknaden. Skillnaden var dock att Internet då hade blivit kommersiellt och utnyttjades som en viktig del i SBAB:s affärsmodell.

Inom flygbranschen har just avsaknaden av innovativa lösningar hos de etablerade bolagen försvårat några egentliga invasioner på flygmarknaden. De nystartade entreprenörsledda bolagens invasioner genom Ryanair, Virgin, easyJet, Southwest Airlines och tidigare Freddy Laker och Peoples Express, har stått för de innovativa lösningarna. SAS försök med Snowflake och senast med Blue1 kan knappast betraktas som innovativa invasioner i flygbranschen.

Jan Carlzons omvandling av SAS med hjälp av EuroClass var emellertid en tydlig invasion, vars kritiska framgångsfaktorer var tydliga. SAS hade identifierat affärsmannen som sin huvudkundgrupp som man ville skapa ökat kundvärde för. I SAS Första klass flög ofta bara några få personer varav en del var SAS egen personal och andra som av olika skäl uppgraderats utan att heller betala Första klass-pris på biljetten. Jan Carlzon tog då bort första klass och flyttade istället fram ekonomiklass, graderade upp servicen och lät klassen ta upp till halva utrymmet i flygplanet med en flyttbar klassavskiljare så att man kunde anpassa storleken efter hur många betalande EuroClassresenärer det fanns på varje flyg, till skillnad från de fasta utrymmena som ofta är tomma till stor del.

Detta var helt emot branschens principer och reglemente och passade dessutom inte heller in i SAS system, vilket ledde till konflikter både internt och i branschen ända upp på regeringsnivå i vissa länder.

Jan Carlzon satsade mycket på frontpersonalen i SAS och med inspiration från bland andra Peoples Express uppgraderades servicenivån radikalt, inte minst det personliga bemötandet. Det som kallades ”sanningens ögonblick” då själva servicen producerades, kom att bilda skola för en rad andra företag där hela personalen skulle gå på ”charmkurser”.

Carlzons ledarstil var också avgörande och hans mediala förmåga att synas och höras överallt skapade en stor uppmärksamhet kring bolaget och dess produkter. Satsningarna kostade men gav också resultat i förbättrad lönsamhet och mera nöjda kunder under ett antal år framöver tills omfattande avregleringar ändrade villkoren och förutsättningarna för SAS affärskoncept där vägen från affärsmannens flygbolag till att möta det avreglerade folkflyget senare skulle visa sig bli en lång och praktiskt taget omöjlig resa för SAS.

Välj ett första slagfält som är tillräckligt krävande

Toyotas satsning på Lexus har också givit resultat. Inget annat bilmärke har haft liknande framgångar. Sedan första sålda bilen 1989 säljer nu Lexus 350 000 bilar om året och räknar med 600 000 bilar år 2010 och har då sannolikt passerat Volvo med alla dess modeller i de lägre segmenten⁵².

Ett uppdrag från Toyotas styrelseordförande Eiji Toyoda att bygga världens bästa lyxbil och ett totalt engagemang från honom att ge de resurser som behövs, var naturligtvis en helt avgörande faktor för att våga satsa i den omfattning som man därefter gjorde. Bilen skulle vara snabbare, tystare, bränslesnålare än konkurrenternas - till ett lägre pris – men man behövde också lyfta Toyota till en trovärdig position inom lyxbilssegmentet. Lösningen blev ett helt nytt bilmärke helt skilt från Toyota, som senare skulle få egna fabriker och helt egna försäljningsställen.

Man utsåg också tidigt den amerikanska marknaden som sin marknad för den nya bilen och behövde förstå vad som menas med lyxbil i USA. En grupp på 20-tal personer flyttade till Kalifornien för att på plats uppleva hur välbärgade människor bor och vad de värdesätter, vad bilen betyder för dem, hur de använder bilen. Gruppen segmenterade lyxbilsköparna och fann ett segment som skulle passa Lexus förutsättningar.⁵³

6.5 Misslyckanden och nedläggningar

Inte alla invasioner lyckas. Så är det bland de entreprenörsledda nystarterna och kanske i ännu högre grad för de etablerade företagen som försöker skapa en invadör. Det ligger naturligtvis i farans riktning att invadören blir alltför lik det etablerade företaget.

Hade Skandia lyckas förvärva Stadshypotek eller en annan bank hade resultatet sannolikt blivit ett annat än vad SkandiaBanken blev och antagligen inte alls någon invadör i bankbranschen. SkandiaBanken blev olik

⁵² Bakom kulisserna hos Lexus, Matson Håkan, DI Weekend, nr 38, 2005

⁵³ www.lexus.se

Skandia, dels för att projektledningen krävde denna frihet, dels för att Skandias lednings tillåt det.

Man fick en entreprenör som krävde en viss frihet, etablerade eget kontor, använde inte personer från bankvärlden i någon större utsträckning, undvek Skandias IT-resurser, byggde successivt med små resurser och snåla lösningar, tog kundernas behov och missnöje med de etablerade bankerna som utgångspunkt.

Genom att ställa sig på kundernas sida och lansera lösningar på problem som irriterade kunderna attraherade man bredare lager av kunder än man hade räknat med. En alltför stark integration med Skandia i det här skedet hade kunnat bli en inlåsning där kunderna inte upplevde att den nya banken stod på kundernas sida. Man blev också vald till Årets Bank tre år i rad och det hade man knappast blivit om man hade varit en mera integrerad del av Skandia.

Brott mot tidigare framgångsmönster

Fjärde året, år 2001, blev emellertid SkandiaBanken inte vald till Årets Bank. Då hade SkandiaBanken slagits samman med Skandia Marknad, som bestod av cirka 700 livförsäkringssäljare, och med Skandia Asset Management, som förvaltade livbolagets pensionskapital. SkandiaBanken fick i uppdrag att via telefon sälja kapitalförsäkringar till sina bankkunder. Försäljningsmetoderna var hårda och många fall kom fram där man mer eller mindre lurat på godtrogna kunder en produkt som kunden inte begrep och i flera fall inte hade användning av.

Anders Andersson på tidskriften Privata Affärer, som utser Årets Bank, menade att man då hade genomskådat Skandia för att starta banken så att man kunde sälja kapitalförsäkringar och andra försäkringsprodukter till dem.⁵⁴ Många tyckte också att det var obehagligt att bli uppringd av en säljare som visste exakt hur mycket pengar man hade på sitt konto i SkandiaBanken.

Skandia återtog enheten Skandia Marknad till moderbolaget och kapitalförvaltningen såldes senare till Den Norske Bank. SkandiaBanken stod åter självständigt från moderbolaget och andra enheter. Från Skandias håll motiverade man integrationen med att man inte ville ha så många enheter som sysslar med näraliggande verksamheter medan just detta blev skälet till kundernas uppror – man hade fört enheterna alltför nära varandra.

En annan kris uppstod då man heller inte längre upplevdes stå på kundernas sida och det var när SkandiaBanken skickade brev till sina kunder där man bad dem begränsa antalet småuttag i bankomaterna. SkandiaBanken lät meddela att det annars fanns risk att man skulle tvingas införa uttags-

⁵⁴ Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år, Kindahl, I. & Rosell, A., 2004

avgifter i bankomaterna. Kunderna blev besvikna, kritiken tilltog och medierna stormade mot banken. Det slutade med att banken tog tillbaka sitt hot mot småkunderna.

Lämnade uppdragsgivarnas problem

På samma sätt som SkandiaBanken kunde utnyttja sin frihet från moderbolaget, så gick projektlaget som skulle skapa ICA Banken antagligen alltför långt. ICA Banken höll på att bli en fristående bank från ICA-handlarna innan projektet hamnade i kris. Kundnyttan för SkandiaBankens kunder var stor då banken ställde sig på kundernas sida men ICA Banken skulle aldrig ha kunnat skapa någon kundnytta för ICA-kunderna om man inte hade ställt sig på ICA-handlarnas sida. Det var hotet mot ICA-handlarna om radikalt förhöjda kortbetalningsavgifter som endast kunde lösas genom ett eget integrerat betalsystem för ICA-handlarna och dess kunder. En ny fristående bank var i det här läget egentligen inte något svar på ett problem hos ICA-kunderna som just ICA borde vara bäst på att lösa.

Graden av frihet för den tilltänkta invadören beror således i stor utsträckning på behovet eller önskan om integration med det etablerade bolagets affärskoncept. Ska invadören självständigt invadera branschen eller ska man skapa ett nytt bredare affärskoncept för det etablerade moderbolaget som därigenom själv vill försöka bli en invadör i branschen?

SkandiaBanken fungerade som en självständig invadör på bankmarknaden men i integrationsförsöket med Skandias säljorganisation och kapitalförvaltning lyckades man inte förnya Skandias position på marknaden på ett sätt som uppskattades av kunderna – de upplevde inte ökad kundnytta. ICA Banken skulle antagligen inte kunna fungera självständigt på marknaden, åtminstone hade man då inte löst ett viktigt bankingproblem för ICA-handlarna, utan med sitt nya koncept hjälper man ICA att spara stora kostnader till gagn både för handlarna och för kunderna – man skapar i den här konstellationen ökad kundnytta.

Självständigheten mellan moderbolaget och invadören kan också belysas av ICA:s försök att invadera lågprismarknaden för dagligvaror i Sverige, först med norska RIMI i ett samarbete med den dåvarande ägarkonstellationen som aldrig lyckades. Det senaste försöket med delägarande i danska Netto har också visat sig svårt att få lönsamt. ICA anger själv som en orsak att man gjort så stora prissänkningar på sitt eget sortiment att skillnaden till Nettos lågprissortiment kanske upplevs som alltför liten av kunderna för att motivera ett besök hos Netto. Detta dilemma illustrerar väl betydelsen av att invadören antingen ska vara tillräckligt olik moderbolaget som etablerat invadören, eller en del av moderbolagets affärskoncept, som till exempel ICA-banken blev till slut.

Centrala affärsdrivande enheters svåra roll i en federativ affärsstruktur

Detta liknar i viss utsträckning situationen med LF Bank som skapades långt tidigare av en annan aktör och som aldrig varit riggad för att självständigt ge sig ut för att invadera den etablerade bankbranschen. Som del av Länsförsäkringar kan nu LF Bank mera spela rollen av en strategiskt viktig del i det affärskoncept som gör Länsförsäkringar unika på marknaden, att ha både liv- och sakförsäkringar och bank i samma företagskonstellation.

Försäkringsbolaget Lita som startades av Wasa och med Länsförsäkringars förvärv av Wasa hamnade i Länsförsäkringsgruppen, fick också svårt att som central affärsdrivande enhet finna sin roll i den federativa strukturen. Trots att Lita fortfarande var ett unikt koncept på marknaden beslutade Länsförsäkringar efter flera utredningar att lägga ner Lita helt och hållet.

Vissa av riskerna med Coops bankprojekt var uppenbara och resulterade också i att projektet lades ner långt innan det skulle lanseras. Konstellationen med Coop, Skandia Liv och Telia som ägare väckte flera frågetecken. Den starka IT-orienteringen i projektet och Coops affärsmässiga problem gav säkert inte projektet rätt inriktning.

Det entreprenörsledda virtuella företaget som blev en helintegrerad enhet

Man kan också fråga sig var en så lyckad satsning som Livia blev av. När lagen ändrades och bank och försäkring fick ingå i samma koncern, lät Nordbanken förverkliga sin avsikt att integrera Livia och ombildade bolaget till ett aktiebolag helägt av banken. Livias ursprunglige entreprenör lämnade då bolaget av naturliga skäl och banken valde en ersättare från Finansinspektionen. Denne fick i uppgift att samordna Livias verksamhet med bankens försäkringsverksamhet som då bestod av IPS – individuellt pensionssparande – lanserat under Livias femte verksamhetsår 1993 alldeles före den förändrade lagstiftningen som möjliggjorde integrationen mellan bank och försäkring.

Livias ursprungliga affärsidé kom aldrig att utvecklas vidare i den nya miljön. Entreprenördynamiken avtog och snart var man en avdelning bland andra i banken. Nordbanken startade en fusionsprocess med finska Merita och därefter hade banken också fondförsäkringslösningar som Livia aldrig hunnit utveckla men som ännu bättre skulle ha passat Livias förenklade koncept, vilket faktiskt Avanzas och Nordnets lika enkla satsningar i internetmiljön numera tydligt visar.

I MeritaNordbankens fortsatta fusioner i Norge och Danmark, för att så småningom bli Nordea, kom försäkringsorganisationen att allt mindre likna den

entreprenörsledda invadör som Livia ursprungligen var. I takt med att traditionella pensionsprodukter tappat mark till fondförsäkringarna blev Livias traditionella livprodukt i praktiken helt oprioriterad.

Idag heter bolaget Nordea Liv och i senaste värdebeskedet kan man läsa att bolaget inte längre ger någon värdeutveckling på pensionstagarnas insättningar genom att man tappat så mycket i konsolidering att det förvaltade kapitalet som måste ligga i räntebärande papper inte avkastar mer än förvaltningskostnaderna.

Ägar- och VD-skiften är ett avgörande skede i utveckling

Exemplet med Livia är ett tydligt exempel på hur ett ändrat ägarinflytande samt byte av VD och ursprunglig entreprenör skapar en situation som kan vända hela den tidigare positiva utvecklingsprocessen. Den långa kontinuerliga inlärningsprocess vi har sett vara karaktäristiskt för invadörernas utveckling, får i många fall ett avgörande avbrott som kan äventyra hela invadörssatsningen.

SkandiaBanken fick ha sin ursprunglige entreprenör som VD i mer än tio år och kunde hela tiden stärka sin position på marknaden som invadör, men är nu på kort tid därefter redan inne på sin fjärde VD och ett omdiskuterat ägarbyte genom att Old Mutual tog över hela Skandiakoncernen. Old Mutual kunde av naturliga skäl välja att sälja SkandiaBanken, eftersom man inte hade någon erfarenhet av denna typ av verksamhet, och låtit SkandiaBanken bli den invadör på marknaden som man sakta men säkert skapat en begynnande position för. Istället valde Old Mutual, efter ett par månaders betänketid, att behålla SkandiaBanken, vilket ledde till senaste VD-bytet.

SBAB invaderade, genom sin entreprenörielle VD Christer Malm, bolånemarknaden och satte djupa spår i konkurrenssituationen både för bankerna och för bolånekunderna. Med nya ägarinstruktioner, ny satsning på inlåning och ny VD, tappade efterhand SBAB sin pådrivande roll på bolånemarknaden. Andra aktörer tog prisedarskap med mera aggressiva erbjudanden åt prioriterade kunder och SBAB kunde inte längre försvara sin position på marknaden.

I Danmark finns ett motsvarande skeende på bolånemarknaden med en invadör som redan försvunnit i etablissemangen. Totalkredit etablerades i början av 1990-talet av de mindre och medelstora bankerna som inte hade något eget hypoteksinstitut. Totalkredit växte snabbt och utmanade därmed den oligopolmarknad där de tre dominerande hypoteksinstituten Nykredit, BRF Kredit och Realkredit helt dominerade. Inte minst Nykredit, med egna kontor, telefonbank och senare Internetbank som viktiga kanaler, såg ett stort hot i Totalkredit. I början av 2000-talet lade Nykredit ett bud på Totalkredit med ett så högt pris att de samverkande bankerna helt enkelt beslöt att sälja sin invadör. Totalkredit blev ett dotterbolag till

Nykredit, som både kunde eliminera en ny framväxande konkurrent och få en ny potentiell kundbas genom att Totalkredit fortsätter att distribuera via dessa mindre och medelstora banker. Totalkredit har fortsatt öka marknadsandelarna på bekostnad av bland annat Nykredits egen verksamhet, ett skeende som de gamla ägarna till Totalkredit uppenbart inte hade trott på när de sålde verksamheten.

Ägarnas uppfattning om invadörens möjligheter är naturligtvis helt avgörande för invadörens utveckling till en bestående invadör som skapar en ny situation i branschen man ger sig in i, eller om invadören bara uppfattas som en duktig aktör som kan inlemmas i den etablerade strukturen mot en viss ersättning.

Vi har också sett hur SAS med sin entreprenörielle VD Jan Carlzon skapade en stark position för SAS som invadör inom ett extremt starkt reglerat etablissemang men hur nya förutsättningar på marknaden, den komplicerade ägarsituationen och nya VD:ar inte kunde återskapa en liknande position som invadör. Ett senare försök med Snowflake blev snarare en tydlig demonstration på hur det inte ska gå till. Den ständiga ägarturbulensen i FlyMe har på motsvarande sätt bidragit till att invadörsförsöket inte får den stabila uppbackning som en sådan kamp kräver.

6.5.6 Att inte bli tillräckligt olik branschen man ska invadera

Att skapa en invadör som är så olik aktörerna i den invaderade branschen att man kan få en naturlig position där, kräver att man tänker på ett annat sätt och skapar nya lösningar som inte redan finns. Möjligheten att göra detta minskar antagligen om man befolkar utvecklingsprojektet med alltför mycket resurser från den etablerade branschen. ICA:s första projektteam anses vara ett exempel på detta, medan SkandiaBanken var ytterst restriktiv med bankfolk i utvecklingsgruppen.

SBAB lyckades på kort tid invadera bolånemarknaden med goda villkor för låntagarna genom att utnyttja modern teknik som gav låga kostnader. Genom att ständigt erbjuda den lägsta räntenivån tog man marknadsandelar, men blev också en påtryckare i branschen genom att andra bankers kunder hotade att gå till SBAB om man inte fick lika förmånliga villkor i sin gamla bank. Det blev till slut så att de andra bankerna helt enkelt erbjöd sina kunder SBAB:s räntenivå och dessutom några räntepunkter lägre för att visa sin goda vilja. Detta ledde snart till att SBAB de facto inte längre var billigast på bolånemarknaden. Alla bolånekunder visste nu att man kunde få ännu lite bättre av de flesta bankerna, som inte öppet redovisade sina verkliga räntenivåer utan de var i praktiken förhandlingsbara, vilket inte gällde för SBAB som gav samma ränta till alla. SBAB hade nu tappat sin position som branschledare med de lägsta bolåneräntorna.

Danske Bank, som långt ifrån är någon nischbank men en utmanare till de fyra svenska storbankerna, ökade under 2005 sin utlåning med ungefär dubbelt så

mycket som de flesta andra banker⁵⁵ genom ett aggressivt ränteeerbjudande på bolånemarknaden. De andra storbankerna slår också tillbaka mot nischbankernas konkurrens och tar tillbaka volymer. Bara Föreningssparbanken, som ökade utlåningen minst av de fyra storbankerna i kronor räknat⁵⁶, ökade med dubbelt så mycket som de sju nischbankerna tillsammans⁵⁷. Storbankerna är inte uträknade, och nischbankerna börjar nu få svårt att hävda sitt invadörskap. Vi vet ännu inte om det är någon av nischbankerna som är tillräckligt olik och lönsam för att även i fortsättningen vara en utmanare till storbankerna och en överlevande invadör i banketablissemang.

Integration skapar inbyggda restriktioner för framtida tillväxt

ICA Banken har ännu inte nått lönsamhet och dras fortfarande med de ackumulerade förlusterna på cirka 600 miljoner kronor från de senaste fem åren. Integrationen med ICA-handlarna skapar emellertid ett starkt fungerande koncept för ICA men begränsar samtidigt ICA Bankens tillväxtpotentialer. Att vara en del av ICA ger fördelar men också en inbyggd begränsning för framtida utveckling. Frågan är också om ICA:s varumärke är tillräckligt starkt för att bära ytterligare bankprodukter utöver kortverksamheten, som kan betraktas ha en nära koppling till butiksverksamheten, och om ICA-handlarna kommer att låta ICA Banken att agera på bankmarknaden med produkter som inte har direkt koppling till handlarnas verksamhet.

Repressalieåtgärder skapar ingen unik affärsidé för långsiktig framgång

SAS lansering av Snowflake var ingen unik affärsidé utan en lågprisprodukt som skapades för att möta andra lågprisprodukter på marknaden. Problemet var att Snowflake inte fick egna lågkostnadsresurser att bygga bolaget med, utan fick hålla till godo med SAS högkostnadsresurser. Denna obalans rättades aldrig till, utan Snowflake lades istället ned efter cirka 15 månader. Satsningen på Blue1 är inte heller unik utan snarare en mera riktad repressalie mot Finnair och dess försök med FlyNordic på attraktiva delar av SAS linjenät.

Istället för att försöka skapa unika affärskoncept verkar det vara så att dagens etablerade flygbolag naturligt nog satsar mera på allianser – att samarbeta intimt igen för att återskapa känslan av en reglerad marknad med några få allianser, som mera liknar den tid före avregleringen då man kunde konkurrera genom reglerade samarbeten. Ökad samverkan i allianser är naturligtvis kontraproduktivt mot att skapa en egen unik affärsidé. Under tiden har Ryanair blivit Europas största flygbolag samtidigt som SAS redovisar nya förluster i miljardklassen.

⁵⁵ Det är egentligen bara ICA Banken som från en liten volym haft samma ökningstakt som Danske Bank under 2005 jämfört med året före.

⁵⁶ FSB ökade med 96 miljarder jämfört med de sju småbankerna som ökade med 51 miljarder kronor.

⁵⁷ Småbankerna tappar mark, Calle Froste, Affärsvärlden nr 18, 4 maj 2006

Första slaget vunnet men fortsatt kamp för den slutliga segern

Av de invadörer startade av ett etablerat företag som vi analyserat i den här studien, är Toyotas satsning på Lexus den som har den största bärkraften att bli en internationellt självständig och framgångsrik affärsverksamhet i ett helt nytt segment. Den högprioriterade satsningen på den amerikanska marknaden har blivit en succé med 288 000 sålda Lexus under år 2005, vilket gör Lexus till USA:s största lyxbilmärke. Samtidigt har den amerikanska bilindustrin kämpat med stora lönsamhetsproblem där de inhemska lyxbilmärkena Cadillac, Lincoln och Chrysler inte haft samma uppbackning i sina satsningar som Lexus.

I Europa har Lexus inte alls lyckats lika bra och bara lyckas sälja 25 000 bilar under 2005. Här har det varit svårare att med ett helt nytt bilmärke slå sig in på en premiumbilmärknad sedan länge dominerad av Mercedes, BMW, Audi, Jaguar och Volvo med märken som är djupt rotade i den europeiska kulturen.

Så länge Lexus kan fortsätta att vara unika på ett för konsumenterna relevant sätt utan att bli alltför lika de redan existerande lyxbilmärkena, kan framgången fortsätta och Lexus kan skapa sig en varaktig plats på lyxbilmärknaden. Frikopplingen från Toyota på en rad viktiga punkter har undanröjt de flesta av de restriktioner som kunde ha varit förknippade med det etablerade volymbilsföretaget Toyota.

6.6 Sammanfattande kommentarer

I genomgången ovan av de etablerade företagens invadörsförmåga har vi försökt belysa dynamiken i ett antal invadörsförsök – några lyckade men flera mindre framgångsrika. Svårigheterna och de framgångsmönster vi sett har lett till några slutsatser om de etablerade företagens invadörsförsök som vi sammanfattar nedan.

1. Integrerade invadörskoncept ger snabbare genombrott

Invadörer som utvecklas inom ramen för det etablerade företaget visar sig ha en snabbare väg till genombrott än invadörer som söker frikoppling från det etablerade företaget. Vi har sett hur SAS lyckades lansera Snowflake och hur EuroClass på relativt kort tid blev förebild i hela branschen. ICA Bankens andra fas efter omstarten var betydligt mera integrerad med ICA-handlarna och kunde sedan lansera flera av de produkter som planerats. Livia var delvis integrerad med PK Banken speciellt vad gäller kundbas där Livia i snabb takt ganska ostört kunde skapa försäkringsvolymmer som gjorde Livia till stor aktör i branschen på sitt segment av privatbetalda pensionsförsäkringar. SBAB:s invasion på bolånemarknaden är ett annat exempel.

2. Unik affärsidé utvecklas lättare utanför den etablerade moderbolagsverksamheten

SkandiaBanken utvecklades frikopplad från moderbolaget i flera avseenden och kunde också utveckla en affärsmodell som var helt olik moderbolagets, vilket man också blev belönad för av marknaden i olika avseenden. När sedan SkandiaBanken sammanfördes med Skandia Marknad och Skandias kapitalförvaltning för att de sysslade med delvis liknande saker, då fungerade inte modellen för SkandiaBanken, och man blev också bestraffad av marknaden.

Lexus är naturligtvis det bästa exemplet av dem vi studerat på hur en frikoppling från moderbolaget kan bli helt avgörande för att lyckas skapa den unika affärsidé som krävs för att ta sig in på ett helt nytt segment.

3. Invadörskap baserat på motåtgärder och repressalier eller stark integration har inbyggda restriktioner för tillväxt

SAS etablering av Snowflake och Blue1 har liksom Finnairs motåtgärder med FlyNordic svårt att utgöra basen för en internationell bärkraftig verksamhet. De baseras inte på någon unik affärsidé.

ICA Banken har också inbyggda restriktioner för global tillväxt genom att nu vara så integrerade med ICA-handlarna, vilket inte behöver vara ett problem om man definierar sin roll som stöd åt moderbolagets kärnaffär. Detsamma gäller för LF Bank som har sin tydliga roll inom Länsförsäkringar.

4. Internationellt bärkraftiga invadörer utvecklas utanför det etablerade bolagets kärnverksamhet och hotar inte den gamla verksamheten

I våra exempel har vi egentligen bara en internationellt bärkraftig invadör och det är Lexus som utvecklades utanför Toyota och aldrig hotade Toyotas kärnverksamhet. Det är ovanligt att ett etablerat företag lyckas utveckla en invadör som också blir ett internationellt bärkraftigt företag. Invadörer som startar med en entreprenör utan något etablerat företag bakom sig och som lyckas internationellt är mycket vanligare, till exempel IKEA, EF Education, Metro, Capio, CityMail och Tele2. De hotar naturligtvis ingen egen etablerad verksamhet utan kan fokusera på kampen mot etablissemang. Invadörer startade av etablerade företag får följaktligen föra ett tvåfrontskrig – både mot den invaderade branschens etablissemang och interna motkrafter i det etablerade bolaget.

Det internationella revisionsföretaget Arthur Andersen⁵⁸ lyckades skapa ett internationellt managementkonsultföretag i sitt dotterbolag Andersen Consulting, som sedan växte sig större än moderbolaget. De lyckades klara sig ur ett besvärligt kontrakt med moderbolaget för att kunna etablera sig som helt självständig global aktör på managementkonsultmarknaden som Accenture.

⁵⁸ Arthur Andersen fick allvariga problem efter Enron-skandalen och upplöstes på olika sätt och där delar kom att ingå i andra revisionsföretag.

Kanske man skulle kunna säga att Tetra Pak är ett annat exempel eftersom det startades i Åkerlund & Rausing som Tetra Paks grundare Ruben Rausing ägde och drev sedan många år. Valet att i ett tidigt skede av utvecklingen sälja Åkerlund & Rausing och använda alla frigjorda resurser till att vidareutveckla idén med den aseptiska vätskeförpackningen i det nystartade Tetra Pak, var naturligtvis den renaste form av frikoppling från det etablerade moderbolaget man kan tänka sig, och därmed hotade Tetra Pak inte heller längre att bita den arm som födde dem.

5. Olika invadörssituationer kräver olika entreprenörroller

Det är uppenbart att ett frikopplat invadörsföretag kräver en helt annan entreprenör än den som ska arbeta med utveckling inom ramen för moderbolaget. Det gäller inte bara förmågan att hålla tillräckligt avstånd till moderbolaget utan också att ha förmågan att kämpa mera självständigt mot den invaderade branschens motkrafter. SkandiaBankens entreprenör kunde med starkt stöd från sin styrelseordförande hålla moderbolaget på behörigt avstånd och med ganska enkla åtgärder skapa en bank som hade kundernas sympati från första dagen, även om det visade sig att det inte var just det kundsegment man räknat med som var mest intresserade från början.

ICA Banken hade en helt annan ledning i första fasen som misslyckades i flera avseenden, än den entreprenör som tog över i bankens vidare utveckling. I det första skedet var frikopplingen från ICA-handlarna tydlig och projektet var av stort format. I det senare skedet blev projektet mera integrerat med ICA-handlarna och en betydligt mer sparsam nivå på resursanvändningen infördes.

Livia hade i sin ursprungliga entreprenör en person som länge hade insett att de nuvarande utgiftsuttagen och den kostnadsnivå som de etablerade försäkringsbolagen arbetade med i skydd av olika regleringar och samverkan i branschen, snart skulle vara vid vägs ände. Han hade också försökt lansera idén i det etablerade försäkringsbolag han arbetade i, men inte fått tillräckligt många med sig i den interna kampen mot motkrafterna. Det blev istället inom ramen för en bank som försäkringsbolaget kunde utvecklas, där det också fanns en entreprenör som banade väg för idéens utveckling internt i banken.

SBAB hade aldrig utvecklats utan sin entreprenör som skulle behöva politisk skicklighet och vana vid offentliga sektorns arbetssätt, vilket han som chef för Postgirot också hunnit skaffa sig.

Lexus arbetade med sitt konsensusformat i stor skala där projektorganisationen kunde ta sig fram stegvis och med stor beslutsamhet på japanskt vis.

Den största entreprenörskraften från våra exempel finns sannolikt hos Jan Carlzon på SAS under 1980-talet, då hans förmåga att inte bara stöpa om hela SAS, förändra den starkt reglerade branschens arbetssätt och bli förebild för de andra bolagen i branschen, också ledde till en internationell ryktbarhet som entreprenöriell storföretagsledare. I den följande avregleringens spår där nya allianser stod i fokus för att skapa en ny branschstruktur efter den reglerade som upplöstes, var inte längre de entreprenöriella egenskaperna användbara och Carlzons entreprenörskap kunde inte längre användas. Det var en helt ny situation som krävde ett nytt ledarskap.

7 Serieinvadörerna

Invadörer är ofta en-affärsidéföretag med ett mycket starkt fokus på det som ska angripas i just den bransch de tänker invadera. *Serieinvadörerna* är undantag från en-affärsidéregeln. Bra exempel på sådana är Stenbecksfären med Tele2, TV3 och Metro; Richard Bransons Virgin (flyg, tåg, läsk, bank, musik, med flera) och Stelios Haji-Iannous easyGroup (flyg, hotell, bank, biografer, med flera). Dessa serieinvadörer har inte bara haft framgång med ett företag, utan har skapat ett invadörskap där man lyckats applicera sin invadörsidé i en rad branscher.

I detta kapitel redogör vi för vilka framgångskoncept som finns i dessa företag och om det går att skönja några likheter mellan serieinvadörerna.

Till skillnad från avsnitten om invadörerna och de etablerade företagens invadörsförmåga är detta avsnitt om serieinvadörerna i huvudsak baserat på information från andra källor snarare än genom direktkontakter med de tre studerade företagsgrupperna. Detta beror på att vi inte haft möjlighet att själva samla in data genom direktkontakter på hög nivå i dessa företag inom ramen för denna studie. Vi ville dock inte välja bort serieinvadörerna på grund av detta, eftersom dessa på ett så tydligt sätt skiljer sig från en-affärsinvadörerna. En effekt av detta är att vi dels använder många andra källor, dels inte haft möjlighet att kritiskt granska till exempel deras beskrivning av de centrala personerna Stenbeck, Branson eller Stelios.

7.1 Invadörsmönster inom de tre serieinvadörerna

Stenbeck

Stenbecksfären är populärnamnet för företagsgruppen under ledning av den numera avlidne Jan Stenbeck. När Jan Stenbeck tog över familjeföretaget Kinnevik år 1977 började han investera i nya produkter och tjänster, till stor del inom informationsdistribution. En förutsättning för denna satsning var att skogsbolaget Korsnäs genererade starkt positiva kassaflöden vid denna tidpunkt, som kunde användas till investeringar i snabbt expanderande branscher.

Ett typiskt svar som Stenbeck gav på den ständiga frågan från omvärlden om varför gruppen omfattade de olika företagen var: ”Därför!” Vi är naturligtvis mycket

intresserade av att förstå Stenbecksgruppens koncernidé – vad är det som bestämmer gruppens sammansättning och vilka mervärden finns i denna konstellation.

Gruppen kan framförallt ses som ett resultat av ett opportunistiskt entreprenörskap i olika riktningar, där det snarare är Jan Stenbecks diverse företagsidéer som ligger bakom sammansättningen än en tydlig koncernidé som drar nytta av synergieffekter.⁵⁹ Samtidigt görs ändå i årsredovisningen 1998 ett försök att förklara affärslogiken eller koncernidéen med hänvisning till den gemensamma nämnaren: informationsdistribution.

Under Jan Stenbecks ledning har Kinnevik gått från att verka inom traditionella svenska näringar som stål och skog, till att bli ett internationellt företagsimperium med fokus på framtidsbranscher som telekom och media. Under sin period som företagsledare har Stenbeck startat omkring femhundra bolag inom Kinneviksfären, och till gruppen hör idag, förutom förvaltningsbolaget Kinnevik, också börsbolagen Tele2, Millicom, MTG, Metro och Transcom. Jan Stenbecks långsiktiga mål var att få lämna över ett bättre Kinnevik än det han fått ärva. Genom att fokusera på massmarknadsprodukter når hans produkter och tjänster idag hela det svenska folket, liksom stora delar av Europa och övriga världen.

De gemensamma drag som Stenbecks olika innovationer uppvisar, kan sammanfattas i nedanstående punkter:

1. Fokus på monopolbranscher och ineffektiva branscher
2. Internationellt perspektiv
3. Stark företagskultur
4. Fokus på informationsdistribution och mediabranschen

1. Fokus på monopolbranscher och ineffektiva branscher

Stenbecks främsta drivkraft var att utmana monopol enligt filosofin att det i monopoliserade branscher finns ineffektiviteter och därmed även möjlighet att tjäna pengar. Samtliga av Stenbecks affärskoncept lanserades inom branscher som är monopoliserade, (Comviq/Tele2 och TV3) alternativt ineffektiva (Metro).

Stenbecks första utmaning skedde på den monopoliserade telemarknaden.

Under 1980- och 1990-talet utmanade Stenbeck Televerket genom sin satsning på mobiltelefoni. Under denna tid var konkurrensen på telemarknaden nästintill obefintlig och privata aktörer fick endast koppla upp sig manuellt till det fasta nätet. I september 1981, en vecka innan Televerkets NMT-projekt drogs igång, startade Comviq som mobiloperatör i Sverige. Trots avslag använde Comviq automatiska växlar, vilket medförde att

⁵⁹ Stenbeck – ett reportage om det virtuella bruket, Andersson Per, 2002, s II

Televerket hotade med att stänga av utmanarens tillgång till fasta nätet. För att kringgå beslutet lät Stenbeck installera en röd knapp till det automatiska systemet för att på så sätt manualisera det med hjälp av en växeltelefonist. Stenbeck illustrerade härmed det orimliga i att förbjuda ett bättre fungerande system.⁶⁰

Genom de automatiska växlarna erbjuder Stenbeck marknaden en teknisk innovation som förändrar sättet att leverera tjänsten till kunderna.

Comviq var en besvärande konkurrent till Televerket men affärsframgångarna var initialt mycket begränsade – åtminstone ur ett finansiellt perspektiv. Kampen mot monopolet påverkades inte av detta.

Idag beskriver Tele2 att företaget ”hate fat cats” och att den största faran ligger i att börja agera som ett traditionellt telekomföretag.

Invasionen inom mediabranschen började i mitten av 80-talet.

På grund av förbudet mot kommersiella TV-kanaler etablerades TV3 i London för att via satellit täcka den skandinaviska marknaden.

TV3 var resultatet av en distributionsinnovation som möjliggjordes genom satelliten och skapade en ny infrastruktur.

Stenbeck gav sig också in på den ineffektiva tidningsmarknaden genom lanseringen av Metro. Metro utmanade den rådande tidningsstrukturen som inkluderade morgontidningarna Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet, kvällstidningarna Aftonbladet och Expressen och ett antal lokala gratistidningar.

2. Internationellt perspektiv

Inom Stenbecksfären är det framförallt Comviq och Metro som stått för en snabb internationalisering.

I Comviq och i ännu högre grad Millicom – fanns det starka globala ambitioner. Millicom kunde med sin speciella affärsidé etablera sig på mera jungfruliga marknader genom bland annat lokala partnerskap och olika samarbetsformer, medan Comviq framför allt följt den – tyvärr alltför långsamma – avregleringen av den europeiska telemarknaden.

Metro har en väl genomarbetad affärsidé och aggressiv internationalisering men framstår som mera opportunistiska när det gäller de internationella affärsmöjligheterna.

⁶⁰ Stenbeck – ett reportage om det virtuella bruket, Andersson Per, 2002

3. Stark företagskultur

En välutvecklad företagskultur är en viktig beståndsdel i Stenbecks framgångsrecept. Då stora delar av kulturen redan beskrivits i kapitlet om företagskultur gör vi detta stycke avsiktligt kort.

Företagskulturen har en viktig roll att spela för att leva upp till gruppens mål om att inte planera långsiktigt. Stenbeckbolagen avstår från att planera långt in i framtiden och lever istället i nuet och kan därmed agera efter förändringar i omvärlden.

De värderingar som skapar Tele2:s kultur får utgöra exempel på hur dessa kan se ut i ett Stenbeckbolag:

- *Flexibilitet* – Vi ligger nära kundernas behov och är snabba i vändningarna.
- *Öppenhet* – Tele2 genomsyras av sammanhållning, raka besked och en enkel organisation.
- *Kostnadsmedvetenhet* – Vi håller hårt i pengarna, investerar så sent som möjligt och ifrågasätter alla kostnader. Alltid.
- *Kopiera med stolthet* – Vi väljer enkla lösningar, kopierar det som är bra och framförallt - ändrar inte det som redan fungerar.
- *Utmana* – Vi kan göra det omöjliga genom att gå våra egna vägar. Det är den viktigaste lärdomen av vår historia.
- *Agera* – Ha fokus på lösningarna, inte problemen. Vi njuter av farten och firar våra framgångar.⁶¹

4. Fokus på informationsdistribution och mediabranschen

Kinnevik har sedan Jan Stenbeck tog över satsat på att starta företag kring framtidsprodukter. Detta var delvis ett resultat av att det var dyrt att köpa redan befintliga företag vid den tidpunkt då Stenbeck tog över verksamheten. De nya verksamheterna har framförallt startats inom området informationsdistribution. Genom ny teknologi kan Stenbeck öppna tidigare låsta marknader och har på detta sätt under loppet av två decennier omskat den svenska telekom- och mediemarknaden. På 1980-talet startade de bolag inom bland annat cellulär telefoni, tv-distribution via satellitsystem, fristående TV-produktion, betal-TV och utgivning av tidskrifter. Ytterligare verksamheter inom koncernen som startades under 1990-talet är radiosändningar, digital mobiltelefoni, text-tv, dagstidningen Metro, IT-relaterade företag och kundvårdsrelaterade tjänster.⁶²

⁶¹ www.tele2.com

⁶² Tele2 AB, Årsredovisning, 1998

Virgin

Virgin startades av den brittiske entreprenören Richard Branson i och med lanseringen av Virgin Mail Order, ett företag som sålde skivor via postorder. Branson gav sig senare in i skivbolagsbranschen, vilket följdes av grundandet av bland annat Virgin Atlantic Airways, Virgin Cola – utmanaren till Coca-Cola och Pepsi, och Virgin Money.

Idag består Virgin Group av omkring 200 företag, finns i ett trettiotal länder och har en omsättning på cirka 8 miljarder amerikanska dollar. De olika bolagen erbjuder allt från bröllopskläder till flyg- och tågresor. Det gemensamma för bolagen är de värderingar som förknippas med Virgin. Virgin känns direkt igen av konsumenter som ett trendigt märke med god kvalitet till bra priser.

För att undvika byråkrati är Virgins bolag indelade i hanterbara delar. Alla Virgin-bolag är dessutom av varandra oberoende verksamheter, vilket syftar till att öka kreativiteten och minska risken för förluster.

Vi har försökt hitta några gemensamma drag hos de olika Virginbolagen. Dessa kan sammanfattas i nedanstående punkter:

1. Starkt Corporate Brand
2. Kundvärdeinnovationer i ineffektiva branscher
3. Partnerskap som säkerställer branschkunskap och resurser
4. Hög förmåga att skapa publicitet

1. Starkt Corporate Brand

Ett starkt Corporate Brand har fått en betydelsefull roll för att inkorporera och kommunicera vitt skilda affärsidéer. Varumärket utnyttjas för att legitimera invadören i nya situationer.

Virgin-koncernen har genom ”reputational branding” lyckats bygga upp ett emotionellt starkt Corporate Brand som ger bolagen samma identitet och lockar kunder oberoende av bransch, tjänst eller produkt. I Virgin har Branson lyckats kombinera rebellanda och affärer. Enligt Virgin själva står märket för ”värde för pengarna”, ”kvalitet”, ”innovation”, ”briljant kundservice”, ”kul” och ”utmanar konkurrenterna”. Det faktum att det är Virgins värderingar som attraherar kunderna, gör att Virgin kan förvänta sig en trogen kundgrupp när de startar nya bolag i vitt skilda branscher.⁶³

Det kanske mest slående exemplet är när Virgin bestämde sig för att pröva krafterna mot ett av världens starkaste varumärke, Coca-Cola. Genom att utnyttja sitt Corporate Brand lyckades man på kort tid genom sin Virgin

⁶³ Business The Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

Cola erövra betydande marknadsandelar. Till historien hör dock att det i första hand var Pepsi Cola som fick de största problemen i England.

Trots att Virgin är verksamma globalt och finns representerade i hela världen är det i Storbritannien som Virgin har sin bas och är starka. Lanseringen av Virgin Cola gick bra i Storbritannien, men misslyckades i USA. Detta kan förklaras utifrån att Virgins fokusering på Corporate Brand kan innebära att affärerna i sig inte är unika, utan att styrkan ligger i de värderingar som förknippas med Virgin, och som inte är kända utanför Storbritannien i samma utsträckning.

I Virgins tidiga historia fanns en tydlig logik i startandet av nya affärer. Dessa uppstod som en följd av att det fanns möjligheter att vidareutveckla den befintliga affären utanför ramen för den nuvarande verksamheten.

En poststreck var starten för bildandet av Virgin Records Shop, då postorderverksamheten annars skulle ha gått i konkurs när varken skivor eller checkar kom fram. Ur skivbolaget Virgin Records, föddes ett antal olika närliggande verksamheter. Virgin Book Publishing startades för att utnyttja Virgins rockstjärnor ytterligare genom att publicera biografier om de artister som spelade in sina skivor under Virgin. Nattklubben The Venue bildades för att ge artisterna en naturlig scen att uppträda på och Virgin Vision gav Virgins artister möjlighet att göra soundtrack till de filmer som gavs ut av bolaget.

I nuläget råder en större opportunist över valet av nya bolag, där det ofta är en instinktiv känsla hos Branson som ger upphov till starten av en ny verksamhet. Detta är också förklaringen till att Virgin idag har verksamheter i vitt skilda branscher.

Idéen att starta tågverksamhet i Storbritannien fick Branson under en resa i Japan, där han imponerades av tåtkommunikationens kvalitet och ifrågasatte varför den brittiska motsvarigheten inte var i samma klass.⁶⁴

2. Kundvärdeinnovationer i ineffektiva branscher

Branson riktar sig medvetet till marknader där kunderna konsekvent har blivit snuvade av etablissemangen och där kundvärdet är lågt i förhållande till priset.

Branson har aldrig uppfunnit en revolutionerande produkt och de branscher han är verksam inom är traditionella branscher. De har dock en sak gemensamt: de är mogna och domineras av några få stora aktörer. I de branscher som Branson invaderat har det funnits tydliga och specifika affärsmöjligheter.

⁶⁴ Losing my virginity – the Autobiography, Branson Richard, Virgin Books, 2005

Virginaffärerna bygger på värdeinnovationer, det vill säga att tillföra kunderna nya värden i befintliga branscher, produkter och tjänster. Värdeinnovationer behöver inte nödvändigtvis betyda lågt pris utan signalerar snarare mer värde för pengarna. Genom att erbjuda mer av vad kunderna vill ha och mindre av det kunderna inte värdesätter, lyckas Branson skapa ett högre kundvärde.

Liksom alla andra Virgin-bolag lanserades Virgin Money för att ge kunderna mer värde. Vid intåget på den finansiella marknaden granskade Branson marknaden noggrant och insåg att det fanns flera faktorer i befintliga erbjudanden som inte stod i paritet med kundernas behov eller önskningsar. Bolaget erbjuder finansiella produkter som är lätta att förstå och som ger värde till kunden, där en hög grad av service är ett viktigt inslag. Kunderna ska kunna få de bästa finansiella produkterna utan att behöva ”shop around”.

Virgin Money lever efter sex principer som visar att bolaget är på kundernas sida:⁶⁵

1. Ingen jargong, det vill säga, tala ett språk så att kunderna förstår
2. Rättframma lösningar till alla pengabehov
3. Kundservice – inte bara en slogan
4. Virgin Money tjänar bara pengar om kunderna stannar
5. Fortsätta att utmana etablissemangen för att erbjuda finansiella produkter som ger kunderna mer värde
6. ”No funny stuff – just money stuff”

Startandet av skivbolaget Virgin Records utgick ifrån att Branson lagt märke till att det fanns många formaliteter kring skivinspelningar som gick stick i stäv med musikernas sätt att leva. Exempelvis kunde ett band få studiotid tidigt på morgonen och ha mycket begränsad inspelningstid. Det fanns inte rum för spontanitet och kreativitet, fundamentala element inom musikbranschen. Branson byggde därför upp en inspelningsstudio i ett hus ute på landet, där de kunde bo under inspelningstiden och skapade på så sätt flexibilitet och en mera musikervänlig miljö.⁶⁶

Virgin Atlantic startade med att Branson upptäckte att han inte kom fram via telefon för att boka biljetter med det enda lågprisflyget som fanns. Han tolkade detta som att det antingen fanns ett stort icke-tillgodosett behov eller att bolaget hade dåligt management. Oavsett orsak, såg han stora möjligheter i att ge sig in i branschen.⁶⁷

⁶⁵ www.virgin.com

⁶⁶⁻⁶⁷ Losing my Virginity – the Autobiography, Branson Richard, Virgin Books, 2005

3. Partnerskap som säkerställer branschkunskap och resurser

Virgins erkända Corporate Brand fungerar dessutom som en magnet för affärsförslag från andra organisationer. Flertalet av Virgin-verksamheterna har startats i samarbete med redan etablerade aktörer i branschen. När partnern redan kan branschen går inlärningen snabbare. Det innebär också att risken för Branson minskar när han kan satsa andras pengar istället för sina egna. Genom partnerskap säkerställer Virgin finansiering och branschkunskap – vilka båda är förutsättningar för att komma igång snabbt.

Ett av Virgin-bolagens kännetecken är just förmågan att starta upp snabbt. Genom att Virgin är snabba ut på marknaden hinner inte konkurrenterna mobilisera sig utan blir ofta tagna på sängen.

Att ge sig in och utmana de två globala giganterna Coca-Cola och Pepsi Cola var helt i linje med Bransons vilja att utmana etablissemangen. I England lyckades Virgin lansera Virgin Cola på 8-10 veckor. Introduktionen av Virgin Stores i Japan kunde accelereras genom innovativa partnerskap på den ”omöjliga” japanska marknaden.

4. Hög förmåga att skapa publicitet

Branson drar nytta av sin utmanarposition genom uppseendeväckande utspel i olika media och fungerar som en vandrande reklampelare för Virginbolagen.

Branson har en fantastisk förmåga att skapa publicitet kring sina nystartade företag. Som en liten spelare insåg han tidigt att han inte kunde lägga ner den enorma summa pengar som motparten investerade i reklam. Det var då han började med äventyrliga stunts och oväntade mediala utspel för att få PR för sina företag – gratis. Hans misslyckade försök att åka jorden runt i luftballong kom att bli en kommersiell triumf.

När Virgin Atlantic Airways skulle starta sin verksamhet kom Branson till presskonferensen iförd en brun läderhjälm i äkta Biggles-stil. Foton på Branson syntes därefter överallt i tidningarna och väckte allmänhetens intresse, vilket betydde att Virgin inte behövde annonsera om sina första flygresor.⁶⁸

easyGroup

Grundaren av easyGroup, greken Stelios Haji-Ioannou, benämner sig själv serieentreprenör. Han har en privilegerad bakgrund till följd av att hans far har stor verksamhet inom rederibranschen. När Stelios skulle starta sitt första företag vid 25 års ålder, Stelmar Shipping, hade han således såväl finansiella som erfarenhetsmässiga erfarenheter att vila på.

⁶⁸ Business The Richard Branson Way, Dearlove Des, 2005

Stelmar Shipping följdes av starten av easyJet under 1995, ett renodlat lågbudget-flygbolag inspirerat av Southwest Airlines. Bolaget rönste stora framgångar, vilket bidrog till att koncernen easyGroup bildades 1998, med avsikt att utvidga lågpriskonceptet till andra branscher. Idag finns easy inom ett dussintal branscher med fokus på resor & fritid, telekom och finansbranschen. De två största bolagen, vid sidan av easyJet, är easyInternetcafé och easyCar (verksamma inom biluthyrning).

EasyGroup är Stelios privata investeringsbolag och är ägare till varumärket easy. EasyGroup ska inte ses som ett holdingbolag utan snarare som ett venture capital-bolag som investerar i olika easy-bolag. Bolaget tjänar sina pengar på kapitalvinster och genom att licensiera varumärket till easy-bolagen. De enskilda easy-bolagen sköter driften av företaget, vilket ofta sker i franchising-form.

Den gemensamma filosofin för samtliga easy-företag är att erbjuda massmarknaden högsta möjliga värde till lägsta pris genom att få dem att boka tidigt och online. Easy-varumärket bygger på ett antal grundläggande värderingar:⁶⁹

- Högt värde
- Utmana jättarna
- För de många, inte de få
- Obeveklig innovation
- Enkelhet
- Entreprenöriellt
- Göra skillnad i människors liv
- ”Ärligt, öppet, roligt”

Vissa likheter med Virgin finns, och Stelios sticker inte under stol med att han har inspirerats av Branson.

EasyGroup har en uttalad metodik i sina affärer och Stelios hävdar att det finns en tydlig idé som är gemensam för alla easy-bolag:

1. Avskalade lågpriskoncept
2. Efterfrågebaserad prissättning
3. Internetbokning

1. Avskalade lågpriskoncept

Easy-bolagen är lågprisbolag som gör vad Stelios anser vara dyra och elitistiska varor och tjänster tillgängliga för den kostnadsmedvetna konsumenten. Tjänsterna är motsatsen till all-inclusive och som exempel på detta kan nämnas att easyJet var det första flygbolaget som tog betalt för kaffe på planen.

⁶⁹ www.easy.com

Samtliga easy-bolag arbetar efter principen att gå in på marknader där antalet konsumenter ökar kraftigt när priset sjunker, det vill säga där priselasticiteten är hög. Det innebär att easy-bolagen inte bara ser till den befintliga marknaden, utan även till hur stor den potentiella marknaden är. På detta sätt kan de nå nya kundgrupper.

Lågprisflyget easyJet är ett tydligt exempel på hur nya kundgrupper attraheras genom lanseringen av ett avskalat lågpriskoncept.

För att resa med easyJet bokar kunden sin biljett själv på Internet, istället för att vända sig till en resebyrå. Återbetalning av biljetter sker inte, stolarna är inte numrerade och kunderna får själva betala för dryck och tilltugg under resan.

Innan lågkostnadsflygens entré på marknaden, var antalet flygresenärer relativt konstant och begränsat till ett fåtal personer. Efter avregleringen har resandet ökat betydligt: människor reser mer, och de väljer flyget som alternativ till tåg, båt eller buss i större utsträckning än tidigare.

Samma koncept har applicerats på easyHotel såväl när det gäller hotellets fysiska utformning som service och bemanning. En rad tjänster som kunderna på de fokuserade marknadssegmenten inte är beredda att betala för har helt enkelt eliminerats. Genom att skala av kringtjänster, kan easyHotel sänka priset för hotellrummen och därmed attrahera en kundgrupp som tidigare inte tog in på hotell.

2. Efterfrågebaserad prissättning

En viktig del i easy-metodiken är att basera priset på efterfrågan.

Internetcafékedjan startade 1999 med ett café i London, men med planer på en snabb internationell expansion. Priset för att utnyttja Internet baseras på efterfrågan och varierar från \$5.50 per timme på eftermiddagen när efterfrågetrycket är som störst, till 50 cent per timme när efterfrågan är som lägst.

Även easyCar arbetar med att prissätta efter efterfrågan.

På easyCar kan samma bil hyras ut för några pund om dagen till 100 pund om dagen, beroende på efterfrågan.

EasyCinema startade år 2003 och är ett bra exempel på easy-bolagens karaktäristiska affärsmetodik.

Innan easyCinema startade hade biografer en ”ett-pris-passar-alla”-policy. Vad gäller easyCinema premieras kunden med ett lägre pris om denne är beredd att i förväg köpa biobiljett för att se en film en tisdag eftermiddag när efterfrågan är låg.⁷⁰

3. Internetbokning

En av hörnstenarna i lågpriskonceptet är att företaget ska använda Internet för att minska distributionskostnaderna och skapa effektivitet. Idag säljs cirka 95 procent av easyJets alla flygstolar på Internet vilket gör flygbolaget till en av Europas största återförsäljare.

EasyCar-konceptet är i stort sett helautomatiserat.

I easyCar konceptet ingår en klubb som är helt och hållet automatiserad och där bokningar sker online. Kunden går till ett garage vid en viss tidpunkt och easyCar låser upp bilen automatiskt.

EasyCinema sköter biljettbokning via Internet.

Även här effektiviseras verksamheten genom att bokningar sker via Internet. När kunden bokar via Internet får han eller hon en kod som skrivs ut, vilken sedan läses av vid biografen. På detta sätt behöver ingen personal involveras.

7.2 Några gemensamma drag hos serieinvadörerna

I genomgången av invadörsmetodikerna som respektive serieinvadör bygger sin framgång på, kan vi konstatera att det finns några tydliga skillnader mellan invadörerna.

Stenbeck håller sig inom samma område, *informationsdistribution*, medan såväl Stelios som Branson har verksamheter i *vitt skilda branscher*.

Stelios koncept handlar om att använda sig av en *generell affärsmetodik* som kan appliceras oavsett bransch.

Branson lyckas invadera flera branscher tack vare ett starkt *Corporate Brand* som samtliga produkter/tjänster vilar på.

Även om metodiken ser olika ut mellan serieinvadörerna, har vi funnit likheter på ett annat plan, nämligen med avseende på *interna möjliggörare och organisatoriska faktorer*. De gemensamma drag vi funnit är:

⁷⁰ How easy Does Just About Everything, O'Connell Patricia, Business Week, 2003-01-28

1. Finansiella resurser för satsningar på flera områden
2. Starka personligheter som går mot strömmen
3. Media management
4. Serieinvadörens förmåga att mångfaldiga entreprenörskapet

1. Finansiella resurser för satsningar på flera områden

Att starta nya verksamheter i serier kräver stora finansiella resurser för att kunna stå emot motgångar, lära sig av misstag och utveckla verksamheterna till att bli framgångsrika bolag. Samtliga undersökta serieinvadörer har betydande finansiella resurser som säkerställer uthålligheten.

Jan Stenbeck ärvde ett industriimperium efter sin far, Hugo Stenbeck och hade en stark ekonomisk plattform för sitt serieinvadörskap.

Även Stelios har en privilegerad bakgrund med en stor förmögenhet att vila sig emot, tack vare att hans far är en av de största inom rederibranschen. Stelios är en av Storbritanniens mest förmögna personer och hans far tillhandahöll det kapital han behövde för att starta easyJet.

Branson fick tack vare framgången med sitt första invadörskap, skapandet av Virgin Records, tillgång till tillräckligt stort kapital för att kunna genomföra satsningar inom andra områden. Till skillnad från de båda andra hade Branson dock inget grundkapital från början utan hans första år med Virgin Records bestod av en evig kamp för att få företaget att överleva från den ena dagen till den andra.

2. Starka personligheter som går mot strömmen

Ett gemensamt drag hos de tre serieinvadörerna är att de drivs av att gå mot strömmen. De finner sig väl tillrätta och får energi av positionen som underdog. Detta trots att serieinvadörerna rent faktiskt inte behöver vara mindre rent omsättningsmässigt än de aktörer de utmanar. Genom att utnyttja det misstroende som finns hos konsumenterna i branscher som är ineffektiva, framstår invadören som en hjälte.

Branson

Richard Bransons barndom var full av utmaningar som en följd av att hans mor ville göra sina barn självständiga. Branson var ingen akademisk talang och hoppade av skolan redan vid 16 års ålder. Idag kritiserar han gärna handelshögskolor och managementteorier. Branson hävdar att hans barndom gjort honom till rebell, och att han alltid ansett att regler är till för att brytas. Exempelvis följer inte Branson skolboken som säger att branscher som flygindustrin, läskedrycks-

branschen och finansiella sektorn bör undvikas på grund av hög konkurrens eller höga inträdesbarriärer. Istället går han mot strömmen och ger sig in i just dessa branscher. I likhet med Jan Stenbeck anser Branson att det är en förutsättning att gå mot strömmen för att kunna göra bra affärer. Han såg börskraschen i oktober 1987 ("den svarta måndagen") som ett gyllene tillfälle att köpa Thorn EMI.

För Branson är det stora intresset i livet att sätta upp enorma, till synes ouppnåeliga mål och sedan göra allt för att överträffa dem. Att starta företag är bara en i en serie av utmaningar. Ju fler som varnar honom för att en idé inte kommer att fungera, desto mer besluten blir han att lyckas. Så var fallet när han lanserade Virgin Cola, vilket många i hans närmaste omgivning varnade honom för eftersom de ansåg det dumdrigt att äventyra Virgins rykte. Denna egenskap att bli sporrad av sådant som folk i allmänhet finner omöjligt gäller även privat, vilket bland annat lett till ett flertal försök att åka jorden runt i luftballong.⁷¹

Stelios Haji-Iaonnou

Stelios Haji-Iaonnous personlighet är en stor del av varumärket easy, varför det blir intressant att introducera honom i rollen som serieentreprenör och privatperson.

Stelios växte upp i välstånd och läste på universitet i England. Han ligger på 44:e plats bland Storbritanniens rikaste, med en förmögenhet på 7 miljarder kronor. Stelios får lyckades skapa en av världens största flottor och Stelios hade också möjlighet att ta över sin fars rederi, men valde ändå att gå sin egen väg. Han förklarar detta med att han inte vill vara anställd utan vill jobba för sig själv och ser sig mer som en skapare av företag än en företagsdoktor. Stelios tycker om att börja med ett vitt papper och starta något från scratch. Han ansåg också att faderns företag var alltför gammalmodigt och inte förenligt med de managementprinciper, som öppenhet och platta organisationer, som han själv ville tillämpa.

Liksom Branson har han en vilja att experimentera med icke-testade strategier. Även Stelios försöker hitta sätt att göra saker annorlunda på, och letar därför efter hållbara komparativa fördelar. Utmanarrollen är tydlig i satsningen på easyCinema. Han utnyttjar sin position som den lilla mannen som vill ge familjer billig underhållning i kontrast till de stora anonyma storföretagen som har höga biljettpriser och säljer popcorn dyrt. Stelios drar sig inte heller för att ge sig in i rättsliga tvister, så länge det stärker hans image som en person som står på konsumentens sida.

Till skillnad från Branson strävar Stelios efter att börsnotera sina företag, eftersom han anser att det är det bästa sättet att driva företagen på, samtidigt som det innebär att han själv kan använda sitt kapital till att leva ut sin entreprenöriella drivkraft. Stelios hävdar själv att hans starkaste sida är att göra research och

⁷¹ Losing my virginity – the Autobiography, Branson Richard, Virgin Books, 2005

skapa en affärsmodell, och att han gärna lämnar över driften av företaget till någon annan när bolaget känns redo för detta. Han ogillar att hyra in externa konsulter i research-arbetet och lägger hellre energi på att själv vara aktivt engagerad i marknadsundersökningen.

Stenbeck

Jan Stenbeck föddes på Östermalm i Stockholm och studerade senare juridik i Uppsala, vilket följdes av en ekonomexamen vid Harvard i USA.

Han var känd för att vara en färgstark personlighet, som dock helst höll sig i skuggan och undvek medierna i så stor utsträckning som möjligt. Stenbeck sågs som en kontroversiell företagsledare som styrde Stenbeckgruppen med järnhand och förde en tuff personalpolitik. Samtidigt uppfattades han som inspirerande och charmig och var djupt engagerad i sina bolag.

Jan Stenbeck var en utpräglad entreprenör som inte skydde några risker. Kännetecknande för Stenbecksbolagen under Jans ledning var att vara ”contrarian”, det vill säga att de gjorde något motsatt alla andra, alternativt något som ingen gjort tidigare. De utmanade etablerade sätt att bedriva verksamheten i en viss bransch. För detta krävdes en stark och envis entreprenör som drev sin linje och inte drog sig för konflikter eller rättsliga processer. Lika snabbt som han fattade beslut om att satsa stora summor på en ny idé kunde han bestämma sig för att lägga ner ett företag som han inte längre trodde på.

Stenbeck hade även starka rebelliska drag vilket bland annat kan illustreras av att han gav Gunnar Bergvall, grundare av TV4, sparken i ett direktsänt möte med Publicistklubben.⁷²

3. Media management

Utan att behöva ha en stor marknadsföringsbudget, lyckas serieinvadörerna skapa uppmärksamhet kring sitt företag och dess produkter genom att själva stå för uppseendeväckande utspel.

Branson syns ofta i media och har lyckats med att få allmänhetens förtroende. Särskilt hos den yngre publiken inger Virgin som varumärke förtroende. När han skulle lansera Virgin Atlantic Airways insåg han att det inte fanns en möjlighet att lägga de summor på PR som krävdes för att kunna konkurrera med de stora spelarna som lade miljarder på marknadsföring. Istället bestämde han sig för att försöka slå snabbhetsrekordet i att korsa Atlanten, vilket gav honom och företaget den uppmärksamhet som krävdes. Att äventyrliga eskapader dessutom passar in i Virgins image förstärker effekten ytterligare.

⁷² Röster om Jan Stenbeck, Dagens Industri, 2002-08-21

Även Stelios är en man som har insett vikten av gratis PR. Han menar att flygbranschen är en bransch där den som skriker högst får flest kunder, vilket lett till en rad utspel. Exempelvis har han själv dykt upp på konkurrenternas flygplan för att distribuera gratis easyJet-biljetter, iklädd easy:s orangefärgade flygoverall. Ett annat exempel är när Barclays bank, som äger 65 procent av flygplatsen Luton, hotade att höja landningsavgiften vilket skulle leda till ökade biljettpriser för konsumenterna. Stelios reagerade genom att publicera en helsidesannons i tidningen som visar honom klippa itu sitt Barclays betalkort.

Jan Stenbeck var en utpräglad ”contrarian” under hela sin karriär och trots sin relativt låga profil mot media kom den innovativa och energiska satsningen på nya affärer naturligtvis att starkt exponera företagsgruppen. Detta gällde såväl omstruktureringen och kampen om de mogna industriverksamheterna som satsningarna inom starkt kontroversiella områden. En av de mera uppseendeväckande mediakuperna var en av Kinneviks bolagsstämmor då man bytte ut skylten på den hyrda teater- och biograflokalen med ”Staying Alive med John Travolta” mot ”Staying Alive med Jan Stenbeck”.

4. Serieinvadörens förmåga att mångfaldiga entreprenörskapet

De tre serieinvadörerna ser ofta till att ledarna av respektive underbolag har tydliga entreprenörsegenskaper, på samma sätt som de själva. I och med att serieinvadörernas verksamhet är stor och mångfacetterad kan de inte styra över allt själva, utan måste skaffa sig en entreprenörsskara under sig.

Jan Stenbeck visste vad han ville och hade en tydlig bild av hur saker skulle skötas. Att komma med åsikter om hur företaget skulle drivas var som att klampa in rakt i hans hjärta.

Branson fungerar som ett slags katalysator. Hans jobb är att få folk entusiastiska över en ny affärsidé och sedan låta andra driva företaget. Branson vill att hans företag ska innehålla ett stort mått av entreprenörsanda och ger därför gärna medarbetarna chansen att bli sina egna entreprenörer inom ramen för ett visst bolag. Ofta sker investeringarna som ett joint venture där både Virgin och entreprenören går in med kapital.

Stelios anser att franchising är den främsta organisationsmodellen ur kostnadssynpunkt, eftersom denna modell skapar en entreprenör i varje affär. Han menar att entreprenörerna är en mindre version av honom själv och att de strävar efter att likna honom. På samma gång som Stelios är vänlig och opretentiös och sitter i öppen planlösning tillsammans med sina medarbetare har han en bestämd syn på arbete; han räknar med att hans medarbetare ska arbeta mycket – eftersom han själv gör det.

8 Internetinvadörerna

Vi har funnit anledning att skilja mellan *invadörer*, *serieinvadörer* och *de etablerade företagens invadörsförmåga*. Förutsättningarna, drivkrafterna och framgångsmönstren för dessa varierar. Internet har varit en bland flera andra viktiga möjliggörare för många av invadörerna vi beskrivit. Det finns emellertid ytterligare en kategori av invadörer som vi valt att kalla *internetinvadörerna* som inte bara använder Internet som en av flera möjliggörare, utan som själva grundförutsättningen för sin verksamhet och som grundbulten i sin affärsidé.

Internetinvadörerna bryter också mot andra essentiella invadörskaraktistika som vi tidigare analyserat. Framförallt med avseende på hastigheten i affärsidéutvecklingen och tillväxttakten som är dramatiskt snabbare. Det tycks också vara betydligt svårare för de etablerade konkurrenterna att mobilisera tillräckligt kraftfulla motåtgärder, åtminstone i jämförelse med de vanliga invadörerna.

De fall vi huvudsakligen valt att behandla har medvetet valts bland sådana internetinvadörer som gått in i traditionella branscher med internetbaserade koncept. Här finns en snedvridning i urvalet; många framgångsrika internetbaserade företag har skapat nya branscher och inte bara huvudsakligen invaderat etablerade. Gränsen är dock inte entydig.

Vi har valt att använda oss av några välkända företag och försökt beskriva affärsidéen, nya kundvärden och ineffektiviteterna i de branscher som de invaderat.

8.1 Spelbolagen

Bakgrund

Svenska Spel bildades 1997, genom en sammanslagning av Penninglotteriet och Tipstjänst. Tipstjänst hade då funnits i över 50 år och sysslat med spelformer som stryktips, måltips och lotto, erbjudna via butiker som var ombud för dem. Tipstjänst bildades från början som en direkt reaktion till allt vadslagande som pågick i Sverige på 20- och 30-talen, speciellt vad gällde engelsk fotboll. Svenska staten bestämde sig för att reglera spelandet och tog rollen som ”bookie” åt alla svenska tippare.

I och med Internets intåg rubbades monopolet. En anledning till detta var att Svenska Spels återbetalningsandel till spelarna låg på 80 procent medan utländska och nya bolag erbjöd upp till 95 procent i återbetalning. Högre återbetalning innebär att spelarnas möjligheter att gå med vinst ökar, vilket givetvis lockar kunderna till de internetbaserade bolagen.

Kundvärden skapas genom att utnyttja ineffektiviteter

Det var inte enbart på grund av återbetalningsgraden som det fanns ett klimat på spelmarknaden som gjorde den idealisk för konkurrens. När de nya (och en del gamla, som började utnyttja Internet) bolagen som exempelvis Expekt, Unibet och Ladbrokes gjorde sitt intåg på online-spelmarknaden under sena 90-talet förde de med sig bland annat:

- Webbplatser som är tillgängliga 24/7 – jämfört med att stå i kö i butiken. Det är möjligt att spela mitt i natten eller mitt på dagen, en vecka i förväg eller två minuter före matchstart.
- Löpande odds istället för fasta eller efterhands-odds. Spelaren får alltid det odds han spelar till, men oddsen regleras ända fram till spelstopp beroende på faktorer som skador, dagsform, andra matcher som spelas, mängden pengar som satsats på ett visst lag. På spelformer där spelaren satsar på ett visst resultat (till exempel 5-3 till Hammarby) ges ett fast odds, till skillnad från Svenska Spel där oddset bestäms först efter att alla vad kommit in.
- Utbudet. De flesta spelsajter har flera hundra, ibland tusentals objekt att spela på. Förutom de vanliga sporterna kan du satsa på amerikanska sporter – baseboll, amerikansk fotboll och basket, såväl som tennis, friidrott eller i stort sett allt som spelas på elitnivå.
- Spelformer. På nätet kan du kombinera matcher hur du vill, eller spela på bara en match, slutresultat, första/sista målet, hel/halvtidsresultat, handicap, halvgarderingar, och så vidare. Nya spelformer utvecklas löpande och kan marknadsföras med mycket låga kostnader och infogas på ett naturligt sätt i det befintliga utbudet.
- Bonus och erbjudanden. Det är vanligt med insättningsbonus, sponsrade tävlingar, extra bra odds för stamgäster och dylika kampanjer. Alla online-bolag har någon form av mervärde som de lockar spelare med.
- De flesta spelbolag är 100 procent internetbaserade och har inte egna butiker eller ”offline-personal”. I och med detta är de tämligen mobila och kan välja att lägga sin hemmabas där de har tillgång till de förmånligaste spellicenserna

och lagliga skattereglerna. Kundbasen är mer eller mindre global, även om de europeiska bolagen främst har europeiska kunder.

Expekt – ett av flera exempel

Många av de bolag som växte fram hade ganska likartade affärsidéer. Det handlade om att kunna erbjuda attraktiva spelformer och underhållande spel samtidigt som man skulle se till att själva skapa långsiktig vinst. Expekts affärsidé formuleras: "... att vara det ledande sport-betting-företaget på internet, som erbjuder innovativa tjänster för en global marknad."

Expekt grundades i London 1999 av Christian Haupt och Conny Gesar. Vid lanseringen fanns en engelsk och en svensk version av sajten. Året därefter flyttade företaget huvudverksamheten till Malta, där man fick licens att driva spelverksamhet. Under de första åren hade Expekt en tillväxttakt på 40-70 procent varje månad.

Expekt lyckades också tidigt haka på trenden med poker- och casinospel och fick en stor del av den nordiska pokermarknaden med sig. Numera är konkurrensen enorm inom just pokerspel, och bara i Sverige kan man notera ett halvdussin sponsrade tv-program om poker. TV-reklam mellan andra program hör också till det vanliga, och Expekt är inget undantag. Man har sett till att fortsätta att utvecklas genom att ständigt erbjuda nya spelformer och söka nya marknader, främst i övriga Europa och Asien. Från att ha omsatt 80 miljoner euro 2002 och 330 miljoner euro 2003 kunde man 2004 notera en omsättning på nästan 1,4 miljarder euro.

Motståndet

De första åren bekämpades online-bolagen med utgångspunkten att de borde vara olagliga. Detta var dock problematiskt att avgöra. Internetbolagen hade spellicenser på så udda ställen som Malta och Gibraltar, och de hade också sina officiella huvudkontor där. Att reglera vem de kunde nå via Internet ställde sig i princip omöjligt.

Svenska Spel gjorde flera försök att närma sig onlinespel. Man startade en egen site och kopplade den till de "spelkort" som redan användes ute i butikerna (för att bevaka vinster, kontrollera maximala satsningar och så vidare). Den största förändringen var att börja erbjuda singel- och dubbelspel på vissa matcher. Satsningen nådde dock inte ända fram och begränsningen låg främst i att Svenska Spel erbjöd lägre odds och lägre maxsatsningar än de nya spelbolagen.

8.2 Dell

Bakgrund och affärsidé

Dell har sina rötter i företaget PCs Limited som grundades 1984 av Michael Dell. PCL hade som idé att sälja datorer genom att montera ihop datorkomponenter för att passa varje kunds behov, och man hade i början inget eget varumärke. De första egendesignade datorerna kom istället något år senare och byggde på Intels 8088-processorer. Man sålde främst genom annonser i tidningar och bortsett från en kort tid under 90-talet, då man försökte sälja i datoraffärer, har fokus legat på att nå konsumenterna direkt – genom tidningar, tv, och Internet när det blev en tillgänglig kanal.

Företaget Dell ansågs i mitten av 90-talet inte som något större hot mot de stora PC-återförsäljarna, och Dells ”direct-sales”-grepp spåddes en ganska dyster framtid i och med att marknaden för postorder var på nedgång. I och med Internets explosion under åren som följde så ändrades dock bilden totalt. Snarare än att tvinga Dell att anpassa sin affärsmodell så erbjöd Internet en infrastruktur som passade Dells idé perfekt, medan konkurrenterna nu hamnade på efterkälken och tvingades omstrukturera sina verksamheter.

Michael Dell har alltid varit en nyckelperson i sitt företag. Än idag är han styrelseordförande och sägs vara med om alla strategiska beslut som tas. Han var mycket noga med detaljerna när Dell skulle satsa på Internet-försäljning – han ville skapa ett gränssnitt som gjorde det lätt för företag att beställa datorutrustning, men som även främjade kommunikation med kunden. Bland annat såg han till att alla order verifierades och att beställaren fick information omgående om hur, när och var leveransen skulle ske.

År 1992 tog sig Dell in på Fortune 500 listan, och 1999 passerade man Compaq när det gäller försäljningsvolym i USA. Dell hade vid det här laget också en omfattande organisation i bland annat England. Det stora genombrottet hade kommit redan ett par år tidigare när man under åren 1996-97 startade sin online-verksamhet. Redan i mitten av 1997 passerade man en miljon dollar per dag i försäljningssiffror, och bara fem år senare hade man femtiodubblat dessa siffror och företaget värderades till över 300 miljarder kronor med cirka en halv miljard i försäljning på nätet varje dag.

Kundvärden skapas genom att utnyttja ineffektiviteter

Några av framgångsfaktorerna för Dell:

- Avtagande intresse bland stora allmänheten att sätta sig in i alla detaljer. Dell erbjöd enkla, standardiserade paketalternativ där allt ingick. Man var tidiga med att se värdet i balansen mellan att kunna välja bland ett antal alternativ när man köper dator, men ändå inte behöva skruva ihop produkten själv.
- Fraktkostnaden kunde till stor del kompenseras genom effektiv administration; det mesta expedieras automatiskt. Detta har också sparat in personal på support och försäljning. Denna service har man dock utvecklat allt eftersom företaget vuxit.
- När man startade försäljningen online kände marknaden redan till märket Dell och litade på företaget. Ett starkt varumärke, gott rykte och bra image gjorde det lättare att förflytta verksamheten till Internet. Man invaderade på sätt och vis en marknad som man själv varit med att skapa, även om det i Dells fall kanske snarare är tal om en dubbelinvasion – först på återförsäljningsmarknaden och sedan mot densamma, på Internet.
- Försäljning till företag. En stor del av Dells försäljning är stororder från företag som köper och uppgraderar i större mängder. Man har till och med separata produktnamn för privat- och kontorsändamål.
- Målgruppen var mycket bred. Man satsade på det stora segment som inte nödvändigtvis var datorspecialister men ändå hade ett behov av datorer.
- Dell marknadsförde initialt ett relativt litet antal produkter, men i enormt stor skala, vilket gjorde att priserna kunde pressas rejält. Redan tidigt var man något av ett lågprisalternativ, och det har man fortsatt att ha som ett av de huvudsakliga försäljningsargumenten. Dell bedriver ofta olika slags försäljningskampanjer där man ger rabatter eller inkluderar gratis kringutrustning i priset.
- Standardiserade datorer och uppdelning i linjer och modeller underlättar bland annat vid support och mjukvaruuppgraderingar – både för Dell och för konsumenten.
- Dells framgång baseras främst på organisatoriska och distributionsmässiga snarare än tekniska innovationer. Dell fann att det fanns fler ineffektiviteter i hur kunder köpte, än vad de köpte.

- Dell har drivit ”just-in-time”-idéen nästan till sitt yttersta när det gäller tillverkning och leverans av datorer. Man har till exempel en regel som säger att samtliga komponenter som kan behövas ska lagras högst 15 minuter från närmsta Dell-fabrik. De som inte klarar av att uppfylla det kravet sållas ut som leverantörer. På så vis gick man från över 200 till bara 47 leverantörer under 1992. I alla beslut som tas har man baktanken att samtidigt försöka strömlinjeforma verksamheten så mycket som det bara går. I och med Internet har det självfallet blivit mycket lättare att genomdriva sådana idéer.
- Företaget har lyckats skapa hög lönsamhet i en bransch där många förlorat pengar. IBM:s avveckling och utförsäljning av PC-verksamheten baserades på att det var ”omöjligt” att tjäna pengar på denna verksamhet!

8.3 Amazon

Bakgrund och affärsidé

Amazon grundades 1994 av Jeff Bezos och började sin försäljning online året därefter. I början låg fokus helt på böcker och Amazons grundidé var att bygga upp ett utbud som inte kunde matchas av någon annan. Medan man i vanliga bokhandlar kunde ha några tiotusentals titlar siktade man mycket högre än så med Amazon.com.

Från en stark fokusering har Amazon vuxit till en gigant inom detaljhandel på nätet. Idag säljs inte bara relaterade produkter som musik och film, utan även elektronik, möbler, smycken, kläder, mat, och mycket annat. Man äger dessutom flera andra bolag. Bland dessa kan nämnas Alexa Internet (statistik och ranking av sidor), A9.com (sök tjänst) och IMDb (Internet Movie Database).

Amazon växte dock långsamt under 90-talet. Även om man lockade till sig många besökare och kunder så lät vinsten vänta på sig. År 1997 noterades bolaget på börsen och handlades därefter på Nasdaq. Efter ett antal nyemissioner och ytterligare några års erfarenhet i branschen lyckades man till sist vända till en liten vinst år 2002. Detta skulle bli starten på en stadigt ökande vinst och år 2005 kunde man visa en vinst på omkring 35 miljoner dollar.

Affärsidéen har omformulerats ett antal gånger under årens lopp. Den nuvarande, föga blygsamma, formuleringen lyder: ”Vi ska bli världens mest kundorienterade bolag, där våra kunder kan hitta vad som helst som de vill köpa online, och samtidigt sträva efter att hålla lägsta möjliga priser.”

Man har tagit Amazon-idéen ett steg längre, och tycks ha förutsättningarna för att lyckas: Kunderna är inte koncentrerade till någon speciell grupp människor (annat än ”villiga att handla online”) och man har redan de två byggstenar som behövs – ett gränssnitt för att nå kunder samt en väl fungerande organisation för att expediera dessa kunder.

Kundvärden som skapas genom att utnyttja ineffektiviteter

Några viktiga framgångsfaktorer för Amazon:

- Det är enkelt att beställa och hitta det man letar efter. Allt finns tillgängligt på ett enda ställe. Bekvämt att kunna beställa hemifrån eller till arbetsplatsen utan att själv behöva lägga tid på att leta, frakta, och så vidare.
- Det tar bara någon enstaka minut att handla en handfull böcker. En onlinebutik ersätter inte bara vanliga bokhandlare utan i längden också fackbokhandlare, videobutiker och musikaffärer.
- Billigt – man fraktar med stor volym och håller låg fraktkostnad. Traditionella bokhandlare har dessutom jämförelsevis höga kostnader för personal och höga marginaler på böcker. Amazon har främst höga prislappar på helt nyutgivna böcker, medan man kan erbjuda låga priser på andra.
- En enda central plats (webbplatsen) för kunderna att besöka, och en relativt centraliserad organisation i form av ett begränsat antal distributionscentraler runt om i USA.
- Snabba leveranser över hela världen. Ofta behöver man inte böcker just samma dag och kan acceptera de dagar det tar att få sin beställning.
- Enormt utbud och stora lager. Även begagnade och ovanliga samlarobjekt går att finna genom att man kan sälja till andra kunder via Amazon; det går nästan alltid att hitta det man söker.

Motstånd och kritik mot Amazon

Från konkurrenter (och även allmänheten). Bland annat genom att skapa egna patent till exempel ”one click patent” som gick ut på att kunderna bara behövde knappa in sin kreditkortsinformation en enda gång, för att sedan kunna återvända och fortsätta handla utan att behöva upprepa proceduren. Patentet blev

godkänt i USA, och bara 23 dagar senare tog Amazon fasta på beslutet och gick i krig med största konkurrenten Barnes and Noble. Man vann rättegången och fick rätt att som enda återförsäljare använda sig av metoden att komma ihåg information om sina kunder från ett besök till nästa. Barnes and Noble tvingades att stänga ner sitt system. Många reagerade på att något så allmänt kunde patenteras och valde att bojkotta Amazon på grund av deras agerande.

Från kunder. Genom att inte ha bästa service. Man publicerade till exempel inte numren till sin supporttjänst utan förlitade sig i stor utsträckning på e-post, och såg till att göra sig så svårnåbara som möjligt när något gick fel.

Från anställda. Enligt uppgift ledde låga löner och dåliga arbetsförhållanden bland annat till att anställda vid åtta olika distributionscenter sökte sig till en fackförening för att försöka förbättra sin situation. I Seattle ville motsvarande kommunikations-fackförening rekrytera 400 av Amazons anställda. Amazon svarade snabbt med att helt stänga ner sitt distributionscenter i Seattle och påpeka för sina anställda att sådant beteende inte uppskattades.

Från aktieägare. Under sena 90-talet var dessa minst sagt kritiska mot att se Amazon växa långsamt, medan andra IT-företag exploderade i värde på börsen. Med facit i hand är detta inget som används mot Amazon idag.

8.4 Skype

Bakgrund och affärsidé

De pågående invasionerna på de traditionella telemonopolmarknaderna har sedan en tid tillbaka drivits av företag som Microsoft, Apple, Google eller Yahoo som erbjuder kostnadsfri kommunikation i olika varianter. Detta har varit ett sätt att bygga upp en stor användarbas som man sedan kunnat exponera för sina annonsörer som i princip fått betala gratistjänsterna till användarna. Intäktsbortfallet har varit stort för de etablerade telebolagen och accelererar genom den snabba tillväxten av IP-telefoni.

Skype är ett datorprogram som gör det möjligt för en användare att ringa vem som helst som också har Skype installerat – oberoende av var man befinner sig – så länge det finns en internetkoppling tillgänglig. Programmet bygger till stor del på egenutvecklad teknik. Man har programkod som skrivits för tre huvudmiljöer (Windows, Linux och MacOS X), ett eget protokoll för datatransmission och sina egna idéer om hur information ska lagras och hur samtal ska kopplas genom datornätverk.

Företaget Skype grundades 2003 av Niklas Zennström och Janus Friis, tidigare skapare av det omdiskuterade fildelningsnätverket KaZaA⁷³. Man har numera hundratals anställda med kontor i Luxemburg, Tallinn och London såväl som mindre kontor i USA, Sydamerika och Asien. Man arbetar brett med säkerhet, kundsupport, affärsutveckling, programutveckling, utbredning på den mobila marknaden och potential för Skype på nya plattformar.

Första versionen av Skype kom så sent som i augusti 2003 och mindre än två år senare kunde man notera att programmet laddats ner 100 miljoner gånger och stått bakom 10 miljarder minuters röstkommunikation över nätet. Under hösten 2005 köpte eBay upp Skype för motsvarande över 20 miljarder kronor och utlovade ytterligare 12 miljarder om man kunde nå utsatta mål under de närmsta åren. Tanken som Zennström formulerade var att ”Det tillhör förra seklets tänkande att man ska behöva betala för telefonsamtal”. I samma andetag smyger han dock in att ”Vi ska erbjuda *konkurrenskraftiga* alternativ” – inte gratis, alltså.

Här kommer de delar som heter SkypeIn (ta emot samtal) och SkypeOut (ringa till vanliga telefoner) in i bilden. För att ringa till någon som inte har Skype måste du nämligen betala för samtalet. Detsamma gäller om du vill kunna ta emot samtal på ett vanligt telefonnummer - i motsats till att sitta beredd framför datorn med ett headset på huvudet.

Kostnaden för att ringa till en vanlig telefon beror helt på var mottagaren befinner sig – så det kostar lika mycket att ringa från Lund till Stockholm som det gör att ringa från Tokyo till Stockholm. I de länder där telefonin är avreglerad kan priserna pressas mer än i andra. Men om man vill slippa betala är det förstås bara att se till att den man ringer också installerar Skype och sätter sig framför datorn. På så vis gör man det tämligen attraktivt för folk att själva marknadsföra programmet åt företaget. Många väljer ändå att lägga till SkypeIn/Out för att ha ett fullt fungerande telefonsystem som ändå blir billigare i längden.

Kundvärden skapas genom att utnyttja ineffektiviteter

Några viktiga framgångsfaktorer för Skype:

- *Kostnader.* Traditionell telefoni är dyrt, och det fanns en stor marknad för den som kunde erbjuda billigare alternativ som dessutom var lätta att använda. Många har idag en internetkoppling som inte används till full kapacitet, så varför inte sätta av en del av bandbredden till röstsamtal.
- *Teknologi.* Många andra program på marknaden har tenderat att vara instabila vad gäller att erbjuda kvalitet som närmar sig konventionell telefoni. Detta angrep man genom att utveckla egna metoder för ip-telefoni

⁷³ Numera oftast stavat Kazaa.

och inte minst för att ”routa” samtalen på ett effektivt sätt, bland annat genom att låta användarnas datorer göra en del av jobbet.

- *Täckning*. Att kunna marknadsföra sitt system och få igång en ”hype” är absolut nödvändigt för att lyckas. Mycket viktigare än att ha bäst teknologi eller lägst kostnad (åtminstone i längden). Detta lyckades Skype med på ett förträffligt sätt och det skadade säkert inte att entreprenörerna hade god erfarenhet av att bygga globala kundbaser i och med sin bakgrund i fildelningsnätverk. Den kritiska gränsen då det stod klart att Skype skulle lyckas, passerades redan några månader efter att den första beta-versionen av programmet släpptes till allmänheten.
- *Svårt att nå ut med gratisprogram*. På grund av sin bakgrund i Kazaa behövde Skype inte börja från ruta ett vad gäller marknadsföring utan kunde inledningsvis utnyttja Kazaas redan befintliga kundbas.

Motstånd och kritik mot Skype

En osorterad lista på kritiska röster innehåller bland annat:

- Använder datorresurser utan att ”be om lov”
- Blir sällan gratis i längden
- Kräver utrustning (headset eller omkopplingsdosa) för att fungera
- Kräver att man sitter framför datorn
- Fungerar inte fullgott som ersättning för konventionell telefoni. Till exempel kan man inte ringa till larmnummer
- Programkod och protokoll är skyddade (i motsats till Open Source) och kan inte vidareutvecklas av någon annan än Skype själva. Således sker utvecklingen i den takt som Skype bestämmer och ingen annan.
- Säkerheten kan ifrågasättas på många plan: dels integriteten i användaruppgifter och dylikt, dels säkerheten i själva transmissionerna. Är samtalen verkligen privata?

Såvitt vi har kunnat förstå har organiserade eller systematiska motåtgärder från de etablerade företagen varit svaga. Infrastrukturen har inte varit lika lätt att skydda som i andra branscher där invadören fått kämpa länge för att ta sig in i till exempel post- eller bankmarknaderna.

Teoretiskt kan telebolagen kopiera Skypes affärsidé, men i likhet med till exempel SAS möjligheter att kopiera Ryanairs affärsidé så handlar det inte bara om att lägga till en produkt eller tjänst i ett befintligt sortiment. Här tror vi att samma grundläggande logik gäller som för andra etablissemang – invadörrelationer; nämligen dels att ”vad som är ekonomi förklaras av redan gjorda investeringar”,

dels att det handlar om *fundamentalt olika affärsidéer och framgångsmodeller* som är uppbyggda enligt helt skilda principer och utgångspunkter och som därför inte kan smälta samman till en enda.

8.5 Google

Bakgrund och affärsidé

Google grundades i september 1998 av Larry Page och Sergey Brin. Det som skulle komma att bli världens mest använda sökmotor började som ett hobbyprojekt på ett studentrum på Stanford University. Google har sedan utvecklats från en enkel söktjänst till en miljardindustri med hundratals miljoner besökare varje vecka och 3 500 anställda världen över.

Google fick sitt stora genombrott under 2001. Mest populär var då Altavista, som tillsammans med ett fåtal andra (Excite, Yahoo, med flera) hade grepp om nästan hela marknaden. Men stödet för Altavista minskade alltmer eftersom de inte lyckades särskilt väl när mängden information ökade exponentiellt. Google lyckades bättre med att sälla fram relevant information och lockade till sig allt fler besökare.

Det låg en viss mängd teknologi bakom Googles framgång, och tjänsten var mer effektiv, snabbare och mer pålitlig än konkurrenternas. Men det var inte särskilt mycket som var helt nytt: En logotyp, ett sökfält och en sökknapp, precis som de flesta andra. Skillnaderna var dels dolda, dels små detaljer som visade sig vara långt viktigare än man kunde tro från början.

Affärsidé

Från början var affärsidéen helt fokuserad på att vara en effektiv sökmotor. Efterhand har den utvecklats till: sökmotor, telefonnummer, kartor, bildsökningar, google video, google pagerank, adwords, annonser, usenet, wap-plattform, google toolbar, skrivbordsverktyg och mycket mera. I framtiden ser vi en utveckling mot tv/video, wifi, annonser, bokindexering, operativsystem, betalsystem och kanske egen mjukvara.

Kundvärden skapas genom att utnyttja ineffektiviteter

Några viktiga framgångsfaktorer för Google:

- *Back to basics.* Medan andra jobbade på att bredda sina siter gjorde Google det enkelt för sig – enklast tänkbara gränssnitt med en textruta och en knapp. Det som hände bakom scenen behövde inte användarna bry sig om.

- *Tillgänglighet.* Google förstod tidigt vikten av att vara uppe 24/7 och hade sällan, om någonsin, någon nertid. Medan andra sökmotorer gick upp och ner var Google ständigt där.
- *Gratis.* Åtminstone till att börja med. Efterhand så kom annonser att spela en större roll (se nedan).
- *Ingen skrymmande reklam.* Google tjänade istället pengar på små textannonser och ”Adwords” och nästan osynligt genom att låta de som köpte deras extratjänster hamna högre i sökmotorn.
- *Överlägsen teknologi.* Google var snabbare och hade bättre informationsinsamlingsmetoder och urvalsmetoder än någon annan kunde matcha. Kunderna märkte ganska snabbt att Google ofta gav bättre sökresultat än konkurrenterna.

Framtida utveckling

Googles första invasion är redan komplett sedan många år tillbaka. Numera finns bara Yahoo kvar som egentlig konkurrent, och marknadsandelarna de två emellan är stabila. De har också lite olika inriktningar, Google mot rena sökningar och Yahoo som gått mot att bli ett online-community med Yahoo Groups, Yahoo Games och dylikt. Alla som sysslar med något av det vi nämnt under möjliga affärsidéer i framtiden är potentiella konkurrenter, till exempel Microsoft, Apple, eBay och Amazon.

Man kan kanske spekulera i om någon helt ny aktör skulle kunna ta över Googles roll i framtiden. Det kan redan tyckas att utvecklingen gått från rena textsökningar till ett behov av att leta bilder, video, artiklar, dokument, musik, film, med mera. Även om Google följt den utvecklingen hjälpligt så finns det inget som står i vägen för bättre uppfinningar. Då skulle Google gissningsvis ändå överleva, men antagligen gå samma väg som Yahoo och bli mer specialiserade inom något av de områden som de behärskar.

8.6 Framgångsmönster hos internetinvadörerna

Det finns utan tvekan många olika perspektiv man kan anlägga på hur internetinvadörerna blivit framgångsrika. Nedanstående ska således uppfattas som *ett förslag* till ett gemensamt framgångsmönster som framträder vid en jämförelse mellan de studerade företagen.

Förenkling

Internetinvadörerna utnyttjar ineffektiviteterna i etablerade branscher och i de etablerade affärsidéerna. Erbjudandena är ofta komplexa och många kunder uppfattar dem som snåriga, omständliga och för dyra. Internetinvadörerna förenklar för kunden och fokuserar på det som kunden sätter högst värde på. Google har ersatt komplexa söksidor med enklast möjliga gränssnitt och gjort det både enklare och snabbare att söka information. Dell gör det enklare att välja, köpa och få sin dator levererad. Förenkling är också en del av framgångsmönstret för de vanliga invadörerna.

Tillgänglighet och bekvämlighet

Internetinvadörerna har utvecklat en klar konkurrensfördel gentemot de etablerade konkurrenterna när det gäller tillgänglighet och bekvämlighet ur kundens perspektiv. De erbjuder produkter och tjänster som kan konsumeras eller behållas när kunden har tid och behov. Inte när leverantören har tid eller kapacitet. Spelbolagen eller Amazon är goda exempel på tillgänglighet och bekvämlighet. Detta stöds av förmågan att förenkla för kunden.

Massmarknadsfokus

Det som också identifierats som en del i de vanliga invadörernas framgångsmönster och är än mer framträdande för internetinvadörerna är ett tydligt massmarknadsfokus. Skype, Amazon och spelbolagen invaderar massmarknaderna. Globala marknader med konsumenter med snarlika eller identiska behov.

Detta möjliggör också en snabb tillväxt och stor kundbas som ofta utnyttjas för att bredda verksamheten.

Breddning och kundbasexploatering

Alla studerade internetinvadörer har successivt breddat (och också fördjupat) verksamheten. Från enstaka spel till ett brett utbud av spelvarianter och on-line casinon. Från böcker till ett nästintill komplett detaljhandelssortiment inkluderande de flesta branscher. Från ip-telefoni till kompletta kommunikationscentraler. Från fokuserad sökmotor till bred mjukvaru- och reklamjätte. Från datorförsäljning till komplett IT-bolag.

Detta är ett mönster som avviker från de en-affärsidébaserade invadörerna.

Breddningen möjliggörs bland annat genom den etablerade *kundbasen*, ett starkt *varumärke* och *konkurrenskraftiga priser*. Det senare baseras i sin tur bland annat på kostnads- och skalfördelar. Breddningen bidrar naturligtvis till den snabba tillväxten.

Extremt snabb tillväxt

Tillväxten är extremt hög för de framgångsrika internetinvadörerna. Bara 5-10 år från starten är de högt värderade globala jättar. De flesta företag vi har studerat har gått från noll till flera miljoner kunder eller användare på bara några månader från starten! I fallstudierna finns flera exempel på kalabaliken men också den organisatoriska förmågan, när oväntat massiv kundtillströmning ska hanteras. En nödvändig förutsättning för att lyckas är att kunna hantera denna radikalt annorlunda tillväxttakt som är en effekt av den omedelbara globalisering som Internet kan innebära.

”Giant-step-förmågan”

Den enormt snabba accelerationen av affärsutvecklingen är kanske det som är mest framträdande och samtidigt åtskiljande visavi de vanliga invadörerna. Möjliga förklaringar till det vi kallar ”Giant-step-förmågan” kan vara att man har en befintlig kundbas, som till exempel i Skypefallet, eller en strategi för att nå en definierad marknad snabbt. Detta underlättas naturligtvis om det finns ett stort uppdämt behov av produkten och tjänsten; billigare telefonsamtal, effektivare informationssökning eller snabbare leveranser. De studerade företagen hade en mycket hög så kallad *hypefaktor* – de åstadkom popularitet mycket snabbt och deras rykte spreds huvudsakligen genom mun-till-mun-metoden.

En annan delförklaring kan vara att man har effektiva och välfungerande verksamheter från första början. Företagen fick snabbt en image på marknaden av att vara stora företag och hade en förmåga att agera utifrån denna position. När Amazon sålde sina första böcker, Google startade sin sökmotor eller när de första kunderna ringde med Skype så var bolagen mycket små men agerade som mycket stora. Även om det av fallstudierna framgår en ibland kaosartad utveckling, tycks företagen samtidigt ha haft hög förmåga att lösa tillväxtproblemen kreativt.

Entreprenörsdrivna

Gemensamt för de olika typer av invadörer som vi skiljer mellan är att det krävs enskilda entreprenörer – eller entreprenörskonstellationer – för att utveckla en framgångsrik affärsidé. Fallstudierna visar mycket tydligt entreprenörsinsatserna hos till exempel Larry Page och Sergey Brin i Google eller Nicklas Zennström och Janus Friis i Skype.

9 Vad kan de "vanliga" företagen lära av invadörerna?

Invadörerna har ett antal utmärkande egenskaper som vi har sett från ovanstående illustrationer och analyser. Många av dessa gör invadören till en framgångsrik affärsutvecklare. Vad skulle mera vanliga företag kunna lära av invadörerna för att förbättra sin affärsutvecklingsförmåga?

Invadörerna är rustade för sin speciella situation och alla egenskaper skulle sannolikt inte vara lämpliga att ta efter i andra typer av företag. Låt oss först se i vilken utsträckning invadörerna lever upp till ett antal grundläggande föreställningar om framgångsrik affärsutveckling.

9.1 Framgångsrik affärsutveckling

Det finns ett antal faktorer som karakteriserar företag som framgångsrik utvecklats under lång tid och nått en ledande position i sin bransch. Vi har valt tio faktorer som vi anser vara kännetecknande för de företag som i praktiken lyckats.

En entreprenör som vågar gå mot strömmen

Framgångsrik affärsutveckling leds ofta av en entreprenör som vågar gå mot strömmen och som är stark nog att ihärdigt våga driva igenom affärsidén utan alltför stor hänsyn till lokala variationer. Entreprenören får ofta utstå stark kritik från etablissemang som man naturligtvis utmanar då man växer snabbt och framför allt gör saker på ett annorlunda sätt. Detta gäller inte minst invadörsföretagen där entreprenörens betydelse i de flesta fall varit helt avgörande för framgång. Att stå utanför etablissemang blir ofta en viktig del av själva tillväxtidén – det går naturligtvis inte att växa betydligt snabbare än etablissemang om man är en del av det!

En lång inlärningsprocess som efterhand formar affärsidén

Företag som nått en ledande position i sin bransch har en affärsidé som omformulerats under lång tid – ofta under flera decennier. Affärsidén har under denna tid utsatts för svåra prövningar och företagets utveckling har säkert flera gånger stått inför svåra vägskäl. Beslut i dessa vägval har bidragit till en omfattande inlärnings-

process som efterhand format viktiga grundbultar i affärsidéen. Invadörerna visar tydligt hur utvecklingen inte varit spikrak utan kantats av en rad svårigheter som på olika sätt övervunnits och bidragit till den inlärningsprocess som lett till en fungerande affärsidé. Internetinvadörerna visar dock på en helt annan hastighet i affärsutvecklingen som också ger inlärningsprocessen ett annat tempo.

En affärsidé som blir alltmer unik

För att nå en ledande position i sin bransch är det viktigt att företaget utvecklas på ett sätt som gör det alltmer unikt. Efter hand som affärsidéen utvecklas, genom att viktiga komponenter utvecklas och nya skapas, blir affärsidéen också alltmer unik. Det behöver inte betyda att alla komponenterna var för sig är unika, jämfört med konkurrenterna, utan snarare att *de tillsammans bildar en unik helhet*. Vis-a-vis komponenter i affärsidéen hos konkurrerande företag kan vara liknande men avgörande komponenter och helheten är unik hos dem som utvecklas till ett globalt ledande företag i sin bransch. För invadörerna är unikheter det helt avgörande för att lyckas invadera en bransch. Det största hotet är naturligtvis att bli alltför likt företagen i den bransch man ska invadera.

Affärsidéen stärks genom innovationer

Genom att utveckla sitt sätt att fungera – att lösa viktiga uppgifter på ett nytt sätt – så differentierar man sin affärsidé och ökar graden av unikheter. Man kan göra *innovationer i affärsidéens olika delar*, inte bara vad gäller produkt och produktionsprocesser. Innovationer kan således också vara exempelvis organisatoriska, finansiella, distributionsbaserade, kulturbaserade. Företag som gör *innovationer längs hela värdekedjan* utnyttjar hela spektret av innovationsmöjligheter och ökar förmågan att förbli unik i sin utveckling. Invadörerna är i högre grad än mera traditionella företag tvungna att vara unika i hela sitt sätt att fungera genom att de ska kunna invadera en bransch och vara radikalt olika de etablerade företagen i den invaderade branschen.

En-affärsidéföretag snarare än koncerner

Företag som nått en ledande position i sin bransch är ofta fokuserade *en-affärsidéföretag* och sällan komplicerade multi-business koncerner. En-affärsidéföretaget kan växa med all fokus på den enda affärsidéen medan koncerner växer på ett helt annat sätt. Där krävs en utveckling av koncernidéen förutom utvecklingen av de enskilda affärsidéerna.

Invadörerna ser som sin uppgift att bryta sig in i en bransch för att utnyttja en möjlighet att göra saker annorlunda där och får per definition ett starkt fokus på en enda uppgift som leder till ett en-affärsidéföretag. Serieinvadörerna har emellertid industrialiserat invadörsförmågan och gör om invadörsbedriften i flera olika branscher. Även om varje enskilt invadörsföretag består av ett en-affärsidéföretag,

skapar serieinvadören företagsgrupper med stark branschblandning som leder till uppbyggnaden av multi-business koncerner men med en mycket *tydlig koncernidé* – att invadera olika branscher med en framgångsformel man fått att fungera.

En företagskultur som håller ihop företaget

Företag använder i varierande grad *företagskulturen som ett managementinstrument*. I de mera värde drivna företagen kan företagskulturen verka som en sammanhållande faktor med större kraft än en formell koncernstruktur. Företagskulturen kan också vara en viktig styrmekanism och ett sätt att differentiera företaget på. Framför allt serviceföretag använder företagskulturen för att differentiera serviceprodukterna som ofta utförs av företagets personal till skillnad från produktföretaget som kan differentiera produkternas egenskaper på andra sätt.

Starkt entreprenörsdrivna företag har ofta också en stark företagskultur präglad av entreprenören. Invadörerna, som ofta är starkt entreprenörsledda, har speciella svårigheter som gör sammanhållningen i företaget viktig, till exempel att kämpa mot etablissemang i de branscher man försöker invadera, vilket leder till en stark intern kultur. Kampen mot den yttre fienden är tydlig och detta skapar en stark kampanj i invadörsföretaget som också präglar invadörernas företagskultur.

Entreprenören är ofta huvudägare i bolaget

I många av de framgångsrika företagen, som efter flera decenniers utveckling nått global räckvidd, har den ursprunglige *entreprenören ofta funnits med som huvudägare* under den avgörande delen av utvecklingen. Detta ger en nödvändig långsiktighet, extra stabilitet och en riskbenägenhet som till exempel inte börserna kan bidra med. Invadörsföretag skulle säkert heller inte vara lämpliga på börserna, inte förrän man nått en global framgång. En tydlig huvudägare kan för den här typen av företag vara avgörande för en framgångsrik utveckling, speciellt i jämförelse med de utvecklingsproblem och svårigheten att lösa dem som vi sett att "ägarlösa" konglomerat råkar ut för.

Strategiprocessens kraft

Entreprenörsledda företag lever ofta i en slags *ständig fortgående strategiprocess* i sitt sätt att verka. Det är ofta inte en speciellt demokratisk process med involvering, istället ofta ganska otydlig och med återkommande omvärderingar, till frustration för många omkring. Men detta skapar ett momentum – en ständig pågående strategiprocess. En sådan strategiprocess som företag med otydliga ägare och svag ledning måste åstadkomma med extraordinära insatser. Det blir för dem den årliga strategiprocessen som ofta mera får karaktären av ett sällskapsspel, som involverar all personal och som resulterar i några nyckelord eller ledstjärnor som alla ska känna till och leva efter. Det brukar bli något i stil med

Service, Kompetens och Tillgänglighet – inte speciellt unik utan snarare väldigt lika för företagen som genomgår en sådan process.

Tillväxtkraften i dessa typer av strategiprocesser kan naturligtvis inte mäta sig med den kraft som ligger i det entreprenörsledda och ägardominerade en-affärsidéföretaget. Detta gäller också ofta för invadörerna, som dessutom har ett speciellt tydligt motstånd att ständigt mäta sin strategikraft emot, men också en förmåga att göra justeringar i realtid utan att behöva vänta på nästa års strategiplan.

Sociala logikens betydelse

Alla företag och organisationer som bedriver någon slags verksamhet som går ut på att skapa nytta för en intressentgrupp eller kundgrupp, vare sig det är ett företag, en branschförening, fackförening eller patientförening, är beroende av den *sociala logiken*. Människor gör val, betar sig på olika sätt, ändrar uppfattningar utan att man med säkerhet vet hur det kommer att fungera i slutändan – man kan inte räkna ut i förväg med säkerhet hur alla intressenter runt ett företag eller en organisation kan fås att bete sig just på det sätt som vi vill för att vi som företag ska bli framgångsrika. Det kan gälla kunden som ska välja mellan konkurrerande produkter, chefen som ska motivera medarbetarna till ytterligare framgångsrika insatser, arbetsökande som ska välja en viss arbetsplats, aktieägare som ska satsa på just vår aktie bland alla andra, journalister som ska skriva något positivt om vårt företag och inte klandra oss för minsta anledning, politiker som ska våga ta ett för honom obekvämt beslut men till gagn för vår bransch utan att snegla på att bli omvald till nästa mandatperiod. I invadörsföretagens ständiga kamp mot motkrafterna finns den sociala logiken som en naturlig del i affärsutvecklingen.

Olika branschlogiker – olika affärslogik

Företag som verkar i branscher med olika branschlogik har helt olika förutsättningar för sin affärsutveckling. Den dominerande branschlogiken kan ha spelat ut sin roll och istället blivit en utvecklingsfälla som de etablerade företagen krampaktigt håller sig fast vid och försvarar på olika sätt. Deras struktur och verksamhets sätt är så starkt anpassat till den rådande logiken att de helt enkelt inte kan vidta nödvändiga omstruktureringar. Redan gjorda investeringar tynger så hårt att de till slut inte kan stå emot en invadör som inte har gamla investeringar att ta hänsyn till i sin ekonomiska ekvation.

Det är just förmågan att se en ny affärslogik, som skulle kunna lösa en branschs utvecklingsproblem eller möjligheten att exploatera befintliga ineffektiviteter i branschen, som gör att invadörerna ger sig in i vissa branscher och bryter mot den rådande branschlogiken med sitt nya synsätt. Invadörerna förmår att se när en förhärskande branschlogik har spelat ut sin roll.

9.2 Specifika lärdomar från invadörerna

Som vi ser av checklistan ovan verkar invadörerna leva upp till de flesta av de mer generella faktorer som är kännetecknande för framgångsrik affärsutveckling. Vi tycker också att invadörerna besitter några ytterligare egenskaper som mera vanliga företag skulle kunna lära sig något av.

Invadörerna ser möjligheter där ineffektiviteter finns

Invadörerna har ett extremt marknadsorienterat synsätt. De startar oftast inte med en uppfinning som de vill frälsa världen med utan snarare en irritation över att det inte fungerar så bra som det borde i en speciell bransch. Ineffektiviteterna skyddas ofta av den etablerade strukturens aktörer och invadörens fortsatta affärsutveckling kommer i stor utsträckning att bestå av en kamp mot dessa. Lösningen på ineffektivitetsproblemet utvecklar invadören efterhand som framsteg görs i denna kamp och formar därmed också sin affärsidé. Invadörerna är tydliga med att det är problemet som är i fokus, och att hur lösningen ska se ut får bli en konsekvens av hur framsteg kan nås.

Invadörerna står på kundens sida

Att invadören står på kundens sida är delvis en konsekvens av att invadören ser ineffektiviteter i en bransch vars effekter blir ökade kostnader för kunden. Invadören är också i många fall beredd att dela effektivitetsvinsterna med kunden, ibland genom samproduktion där kunden utför en del av arbetet. Att stå på kundens sida kan också bli ett av de viktigaste legitimitetsskälerna för invadören i kampen mot de etablerade företagen och etablissemangen. Många företag talar om att man ska ha ökat kundfokus – för invadören är det aldrig tomt prat - det är helt enkelt en förutsättning för att lyckas!

Invadörerna fokuserar på ett enda uppdrag

Många vanliga företag använder stor möda i att försöka beskriva sin affärsidé och vilket uppdrag man har (mission statement). För invadören är detta inget problem – hela affärsutvecklingen är en kamp för att uppfylla sitt uppdrag att undanröja de ineffektiviteter man sett i en bransch. Invadören fokuserar alla resurser på denna problemlösning och bygger ett företag som har en tydlig uppgift – ofta ett företag med en enda affärsidé.

Operativ effektivitet

De flesta företag försöker ständigt förbättra sin effektivitet och minska på kostnaderna men för invadören är detta ett inträdeskrav för att över huvudtaget ha något existensberättigande i den invaderade branschen. Operativ effektivitet innebär för invadören inte att finjustera i någon existerande verksamhet utan att radikalt annorlunda lösa ineffektiviteterna i den bransch man valt att invadera.

Invadören bygger en lösning med de nya förutsättningarna och lutar sig sedan också starkt mot detta faktum att han inte har några gamla investeringar att ta hänsyn till då verksamhetens ekonomi ska beräknas. Det är ofta på detta sätt som en invadör kan betraktas som mera effektiv än de etablerade företagen och det som gör att de etablerade företagen har svårt att skapa invadörer då de lägger in alltför mycket av sina egna gamla förutsättningar i invadörens verksamhet.

Den radikala omorientering som invadörens lösning ofta innebär, är ett vägvinande sätt att nå den unikheter som alla företag som vill nå en ledande position i sin bransch måste eftersträva. Detta kan således också inspirera mera vanliga företag att utnyttja skillnaderna mellan ständiga förbättringar och mera radikal omorientering och därmed ge extra kraft i den affärsutveckling som ska göra företaget ledande i sin bransch.

9.3 Förbättring eller omorientering?

En rad undersökningar har påvisat ett tydligt samband mellan företag som förmår utveckla affärsidéer som skiljer sig från konkurrenterna och en överlägsen tillväxt med långsiktig lönsamhet. Till denna kategori av företag hör inte bara invadörer som blir världsledande utan också sådana som i långt mindre skala lyckas lösa svårlösta problem, ta hand om missnöjda kunder eller innovera inom områden som ger dem en unik affärsidé och strategisk position på marknaden.

Detta innebär inte att det inte skulle löna sig att "gräva djupare där du står" eller att jobba effektivare inom ramen för den etablerade affärsidéen. Tvärtom är detta den naturligaste och vanligaste strategin. Däremot gäller det att ha en god pejling på i vilka situationer förbättringar och "mer av samma" eller innovation och radikal omorientering är den rätta strategin.

Figuren på nästa sida ger några exempel på interna respektive externa indikationer på denna vägvalsproblematik.

Förbättringar eller omorientering?

Intern situation

- God lönsamhet
- Acceptabel tillväxt
- Fokuserad strategi
- Differentiering
- Inträdesbarriärer
- Outnyttjade affärsmöjligheter
- Nya kunderbidanden
- Hög energi i organisationen
- Otillfredsställande lönsamhet
- Ingen eller låg tillväxt
- Ingen differentiering
- Låga inträdesbarriärer
- Förfiningar
- Få nya kundvärden
- Låg energi i organisationen

Extern situation

- Sund konkurrenssituation
- God branschlönsamhet
- Lönsamma marknadssegment
- Nöjda kunder
- Tillväxt
- Innovativa aktörer
- Många olika erbjudanden
- Hög problemlösningsförmåga
- Hyperkonkurrens
- Svag branschlönsamhet
- Brist på lönsamma marknadssegment
- Missnöjda kunder
- Överkapacitet
- Nya aktörer
- Invadörer som närmar sig
- Homogena kunderbidanden
- Olösta problem
- Strukturproblem



Förbättringar



Omorientering

I en situation som *internt* karakteriseras av acceptabel lönsamhet och tillväxt, hög energi i organisationen och möjligheter att försvara lönsamma segment med vassa konkurrensvapen och som *externt* karakteriseras av god branschlönsamhet, tillväxt och en hög variation mellan konkurrerande erbjudanden är *förbättringar och finslipningar den naturliga vägen*.

I en situation som *internt* karakteriseras av otillfredsställande lönsamhet och tillväxt, låg energi i organisationen och en oförmåga att skilja sig från konkurrenterna och som *externt* karakteriseras av hyperkonkurrens mellan samma erbjudanden, överkapacitet, missnöjda kunder, strukturella ineffektiviteter, så finns inte bara ett *behov av mera radikala förändringar* utan också möjligheter att finna goda utgångspunkter för dessa.

På den karta av framgångsmönster för invadörerna finns det flera synsätt och konkreta åtgärder som vanliga företag som väljer omorienteringsvägen kan överväga.

10 Invadörskap – en framtida svensk näringspolitisk specialitet?

Ur ett makroekonomiskt perspektiv är invadörernas intåg i branscher en viktig strukturförändringskraft för vitalisering i näringslivet. Dessa invadörer fungerar som förnyare, och de städar upp i branscher som inte klarar av att lösa sina egna utvecklingsproblem. Det är ofta branscher som fastnat i en ineffektiv struktur som de etablerade företagen har svårt att ta sig ur på grund av gamla investeringar som tynger den ekonomiska ekvationen men också gamla synsätt som förhindrar nytänkande. Det kan också vara branscher som är utsatta för olika slags regleringar som förhindrar en nödvändig effektivisering.

Invadörerna möter per definition stark kritik från etablissemangen, vare sig det är de etablerade företagen som försöker försvara den gamla strukturen eller regleringsmyndigheter och politiker som värnar om den reglerade marknaden. I det senare fallet försöker man snarare åtgärda ineffektiviteter med olika, ofta överlagrade, politiska medel som subventioner, stöd, bidrag, undantag, kvittningsregler och särskilda tillstånd, samtidigt som konkurrensmyndigheter å andra sidan försöker undanröja konkurrenshämmande förhållanden.

Både *oligopolliknande strukturer* med alltför stark samverkan och *starkt reglerade branscher* hämmar konkurrensen och bevarar ineffektiviteter vars onödiga kostnader kunderna oftast får vara med att betala. Men även *starkt fragmenterade branscher* kan ha en alltför svag konkurrens och sakna omvandlingstryck för att öka effektiviteten i branschen. Invadörerna ger sig på sådana ineffektiviteter och är egentligen en av näringslivets mest effektiva egna omstruktureringskrafter.

10.1 Invadörer som positiv förändringskraft

Stöd åt invadörer kan vara ett effektivt sätt att påskynda en nödvändig strukturomvandling och att låta affärsmässiga krafter direkt ta hand om interveneringen. Från politiskt håll skulle en dialog med invadörerna kunna öka möjligheterna för effektiv strukturomvandling genom att låta dem identifiera hinder och restriktioner för utveckling och tillväxt. Det som till synes verkar vara ett hot mot det existerande kan i själva verket vara ett framsynt ifrågasättande av ineffektiviteter

som vi skulle kunna komma till rätta med om det fanns en grundläggande förståelse för och fungerande dialog med invadörerna.

Invadörernas innovationer är heller inte alltid så lätta att förstå konsekvenserna av. Genom att bryta mot invanda föreställning hur saker och ting ska skötas, förändras också en rad sociala spelregler och osäkerhet skapas långt ut i angränsande system. Invadörerna är naturligtvis ett hot mot ineffektiva branscher och system. Genom invadörernas intåg blir konsekvenserna ofta att det icke fungerande läggs ned. Det finns alltid en destruktiv del i invadörernas innovationer – det är inte enbart frågan om en ny produkt som vi kan ha glädje av utan i invadörernas fall ska något nästan alltid bort för att vi ska slippa det ineffektiva.

Vi är i allmänhet mera vana vid hur en ny produkt eller produktionsprocess kan bidra till ökad välfärd eller om det utgör en risk för vårt samhälle och ser inledningsvis inte lika lätt nyttan av invadörernas innovationer. Vi måste kunna synliggöra invadörernas samhällsnytta för att förstå vilka positiva effekter en innovation genom invasion skulle kunna innebära, men också för att reducera den risk som ovana och oförståelse för vad invadörernas effekter innebär. Först då kan vi i större skala underlätta för invadörer att vara ett effektivt instrument i ineffektiva branscher.

Kostnaden för ineffektiva branscher drabbar till slut konsumenterna, antingen som alltför dyra varor och tjänster eller i form av en svagare ökning av välfärden genom att konkurrerande länder och företag är snabbare än vi att ta tag i effektivitetsproblemen. Genom att ge sig in i sådana ineffektiva branscher kan invadörerna åstadkomma effektivitetsvinster som de ofta delar med konsumenterna, bygga flera världsledande svenska företag och skapa ytterligare arbetstillfällen i både den egna men också i en lång rad angränsande branscher.

10.2 Behov av ett vidgat konkurrensbegrepp

Ineffektiva branscher är egentligen ett konkurrensproblem men som antagligen sällan strider mot den svenska konkurrenslagstiftningen så som den är konstruerad. Branscher med många aktörer som fritt konkurrerar med varandra kan till synes vara själva sinnebild för en väl fungerande marknad men kan i själva verket istället vara så starkt fragmenterade att de bildar en ineffektiv struktur.

Möbelbranschen i Sverige i mitten på förra seklet är ett bra exempel på en bransch som var så fragmenterad att inget omvandlingstryck för ökad effektivisering skapades förrän Ingvar Kamprad gav sig på problemet. Den etablerade strukturen och dess aktörer försökte med alla medel stoppa IKEA medan konkurrensens

beskyddare lyste med sin frånvaro. I detta läge kunde en vidgad syn på konkurrensproblematiken ha påskyndat processen - men med facit i hand var det kanske bäst som skedde. Frågan är bara hur många ineffektiva branscher som drabbar konsumenterna alltför länge i onödan för att den bristande konkurrensen inte strider mot konkurrenslagstiftningen. En vidgad syn på konkurrensbegreppet skulle kunna leda till en mera nyanserad bild av branschineffektiviteter. Dålig konkurrens finns inte bara där det är få aktörer som samverkar otillbörligt.

En av de viktigaste men också mest fragmenterade branscherna är sjukvården som genom sin struktur försvårar både skalekonomi, industrialisering och internationalisering. Det är de tre faktorer som istället gjort Capio till det största paneuropeiska sjukvårdsföretaget, med för närvarande politiskt begränsade möjligheter att fortsätta att skapa effektivitetsvinster i den svenska sjukvården.

Dagstidningsbranschen är ett annat exempel på en starkt fragmenterad struktur, delvis reglerad med statligt stöd, som Metro invaderade och genom sin annorlunda uppbyggnad blev en av världens största dagstidningar där konsumenten också fått dra nytta av effektivitetsvinsterna, långt innan företagets ägare.

Bristande konkurrens behöver således inte återfinnas enbart inom starkt koncentrerade branschstrukturer utan kan mycket väl finnas i betydligt mera fragmenterade branscher. Att skydda den fria konkurrensen genom att bevaka koncentrationstendenser på marknaden är viktigt, men svag konkurrens kan som synes också finnas inom mera fragmenterade strukturer, vilket det inte finns lika väl utvecklade synsätt för att komma till rätta med. Utom för invadören som gärna ser sådana situationer som en möjlighet att invadera branschen och skapa ett nytt invadörsföretag.

10.3 En näringspolitisk specialitet

För att kunna utnyttja invadörerna som en naturlig och viktig förändringskraft i näringslivet, krävs en bredare förståelse för invadörernas affärslogik och en förändrad syn på hur olika slags ineffektiviteter i näringslivet skapar alltför höga kostnader för konsumenterna och konkurrensnackdelar för Sverige. I detta ligger också behovet av en *vidgad syn på konkurrensproblematiken*; hur ineffektiviteter skyddas av dem som är en del av problemet och hur invadörer motarbetas. Eftersom etablissemangen anger spelreglerna, sätter agendan, är remissinstans, sitter i branschorganisationerna och driver den starkaste lobbyen, blir det lätt ett självförstärkande system som har alla skäl och resurser att skydda ineffektiviteter man varit med om att besluta om, är en del av, har investeringar i och som man följaktligen måste skydda till varje pris.

Det måste finnas resurser att utmana det etablerade, så att vi kan få fler invadörer som orkar klara ut problemen och ineffektiviteterna i branscher och system som inte har förmågan och skäl nog att göra det själva. En ny mer effektiv produkt är betydligt lättare att få acceptans och förståelse för än för en serviceinnovation som kan leda till att en hel bransch förändras. Det är allmänt accepterat att tjäna pengar på en ny effektiv produkt men inte lika självklart när det gäller serviceinnovationer. Överhuvudtaget har avsaknaden av servicekultur i vårt land lett till en lång rad felbeslut och missade arbetstillfällen för många begåvningar och för nya servicesektorer. Den så kallade pigdebatten belyser en del av den här problematiken.

Detta missförhållande är egentligen en del av ett mycket större problem, nämligen en vida utbredd *felsyn på vad som är riktiga innovationer*, hur dessa skapas och hur dess kommersialisering ska stödjas. Så länge den dominerande synen på innovationer är att de är tekniska eller åtminstone naturvetenskapliga och helst är forskningsbaserade, så kommer den slags innovationer som är viktiga för invadörerna inte att få det fokus som krävs för att de ska kunna få det stöd de behöver för att verka som en viktig motor i den nödvändiga omvandlingen av ineffektiva delar av näringslivet.

Invadörernas innovationer och invadörer som innovatörer är inte ett väl undersökt område. Deras innovationer är oftast organisatoriska, finansiella, distributionsorienterade eller kultur- och servicebaserade. Invadörernas innovationer *följer heller inte den traditionella forskningspolitiska modellen* för kommersialisering av nya idéer. Överhuvudtaget finns det inte någon stark tradition, tydliga stödresurser eller väl fungerande finansiering för kommersialisering av forskningsresultat inom de samhällsvetenskapliga och humanistiska fakulteterna jämfört med situationen vid de naturvetenskapliga, medicinska och tekniska. Servicesektorn svarar för mer än 70 procent av sysselsättningen i Sverige och det är hög tid att forskningspolitiken och dess följdåtgärder också börjar fungera i enlighet med denna situation.

Det är också förhållandevis svårare för företag att skaffa *finansiering för tjänste- och serviceutveckling* än för teknikbaserade utvecklingsprojekt från en rad olika instanser. Företag med stor andel tjänster i sin verksamhet har ofta färre materiella tillgångar och en förhållandevis tunn balansräkning som traditionella kreditbedömningskriterier missgynnar. Även riskkapitalbolag undviker invadörsatsningar och investerar hellre inom ramen för existerande logik. En bidragande orsak är säkert svårigheten att överblicka konsekvenserna av ett invadörskap men säkert också oförmågan att som ny ägare tygla en stark entreprenör. Risken blir alltför stor för ett riskkapitalbolag och faller egentligen utanför den affärs-mässiga delen av riskkapitalmarknaden. Möjligtvis skulle statlig finansiering ur ett näringslivsutvecklingsperspektiv bättre kunna motivera sådana satsningar.

Ett liknande förhållande råder kring möjligheterna att skydda invadörernas serviceinnovationer genom *patent*, som tillsammans med varumärkes- och designskydd, copyright och andra verktyg skulle kunna underlätta kommersialiseringen av innovationerna. Möjligheterna för de tillverkande industriföretagen är väl kända och det pågår diskussioner om översyn av patentskyddet för olika serviceinnovationer men frågan är kanske i vilken utsträckning invadörerna ser en patentansökningsprocess som en önskvärd väg att nå framgång.

Långtgående samverkan som skyddar ineffektiva strukturer och missgynnar konsumenterna är en av invadörernas favoritmål när det gäller att hitta nya områden att invadera. Avreglering är en av de vanligaste åtgärderna för att komma till rätta med långtgående samverkan, vare sig det rör offentliga monopol eller på annat sätt reglerade branscher. Det är naturligtvis viktigt att en avreglering inte leder till avveckling av rimligt seriösa monopol till osunda oligopol utan reell konkurrens. Sverige har emellertid stor erfarenhet av en lång rad avregleringar, ofta genomförda i ett relativt tidigt skede internationellt sett. Denna kunskap skulle användas för att bana väg för svensk exportindustri och tillväxten i svenska invadörsföretag med internationellt bärkraftiga affärsidéer.

På motsvarande sätt skulle man kunna identifiera internationella *invadörsförebilder* i branscher där Sverige behöver ökad invadörskraft för effektivisering.

Sverige skulle också kunna stödja svenska invadörsföretag i deras internationalisering genom att driva relevanta avregleringsfrågor, till exempel i EU.

På hemmaplan skulle fortsatta avregleringar av framför allt de offentliga servicemonopolen kunna skapa grogrund för invadörer som får en möjlighet att göra något åt alla de ineffektiviteter som på olika sätt skyddas i nuvarande system. Det skulle till och med kunna vara så att staten åter blev beställare av nya servicebaserade infrastrukturssystem på liknande sätt som man en gång stöttade framväxten av företag som kom att bli internationellt framgångsrika, genom att vara krävande kunder i stora viktiga infrastrukturprojekt som Vattenfalls samverkan med ASEA i utvecklingen av överföring av högspänd likström eller Televerket som krävande kund till Ericssons nätutveckling. Staten som krävande kund skulle på motsvarande sätt kunna agera beställare och köpare av nya innovativa system för skolan, sjukvården, turismen, miljön och energiområdet. Detta skulle kunna leda till att svenska företag fick en ledande position internationellt på samma sätt som ASEA, Ericsson och en rad andra företag inom teknik- och infrastrukturområdet.

Med ökad förståelse för invadörernas betydelse för strukturomvandling av ineffektiva branscher och för skapandet av flera globalt ledande svenska företag, skulle denna kompetens kunna bli basen för ett näringspolitiskt instrument och dessutom bli en svensk näringspolitisk specialitet – utan att skapa Statens Invadörsverk.

Referenser

- Andersson Bengt, *Låt inte Posten dumpa "konstgjort" lokalporto!*, Dagens Industri, 1997-08-19
- Andersson Per, *Stenbeck – ett reportage om det virtuella bruket*, 2002
- Belton Beth, *Branson: "I Love to Try Everything"*, Business Week, 2005-08-30
- Branson Richard, *Losing my virginity – the Autobiography*, Virgin Books, 2005
- Capell, Kerry, *IKEA–How the Swedish Retailer became a global cult brand*, Business Week, 2005-11-14
- Capell, Kerry, *Online Extra: Sweden's answer to Sam Walton*, Business Week, 2005-11-14
- Cover story – Stelios Haji-Ioannou*, Director, februari 2004
- Creaton Siobhán, *Ryanair – How a small Irish Airline Conquered Europe*, 2005
- ECORYS, *Study on the development of competition in the European postal sector*, juli 2005
- De bortglömda innovationerna*, Nutek, april 2005
- Dearlove Des, *Business The Richard Branson Way*, 2005
- Ehlin Boo. *CityMail till börsen*, Dagens Industri, 1998-05-25
- Engzell-Larsson Lotta, *Porträtt: Stenbecks favoritbuse*, Veckans Affärer, 1999-05-17
- Fagerfjäll Ronald, *Jan Stenbeck: Still Alive and Kicking*, BrainHeart Magazine, Januari 2002
- Finansmannen Jan Stenbeck är död*, SvD, 2002-08-20
- FlyMe Europe AB, *Årsredovisning 2004*
- FlyMe flög för mycket med flocken*, Affärsvärlden, 2005-08-23
- Fransson, Roland, *Nytt bråk Posten/CityMail*, Dagens Industri, 1994-03-10
- Froste Calle, *Småbankerna tappar mark*, Affärsvärlden nr 18, 2006-05-04
- Förlikning mellan CityMail och Posten*, Dagens Industri, 1999-07-02
- Gittell J.H., *The Southwest Airlines Way*, 2003

- Harbrecht Douglas, *Richard Branson's Go-for-Growth Strategy*, Business Week, 2001-10-15
- Haskel Anders, *SAS – Köpvård trots turbulensen*, Veckans Affärer, 2005-05-16
- Hellblom Ola, *Östros utmanar med statlig bank*, di.se, 2005-09-15
- Investment AB Kinnevik, Årsredovisning, 2004
- Johannesson Eva, *Han tar lågprisflyget till börsen*, di.se, 2000-10-11
- Kindahl, I. & Rosell, A., *Uppstickaren – SkandiaBankens första tio år*, 2004
- Labi Aisha, *Easy Does It*, Time Europe, 2000-09-18
- Matson Håkan, *Bakom kulisserna hos Lexus*, DI Weekend, nr 38, 2005
- Millard Rosie, *Notebook – Rosie Millard*, New Statesman 2003-05-26
- Minirum till minipris*, di.se, 2005-08-03
- O'Connell Patricia, *How easy Does Just About Everything*, Business Week, 2003-01-28
- Odelberg, *Brevbomben*, 1993
- Olikhet som drivkraft – samarbete mellan ISA, Nutek och Vinnova*,
www.visanu.se
- Online Extra: Q&A with easyGroup's Stelios Haji-Ioannou*, Business Week, 2001-07-21
- Pfanner Eric, *Serial entrepreneur makes a splash*, International Herald Tribune, 2005-03-19
- Reinhardt Andy, *The McDonald's of Net Access*, Business Week 2001-07-09
- Ryanair, Årsredovisning, 2004
- Röster om Jan Stenbeck*, Dagens Industri, 2002-08-21
- Schon, Donald. *Beyond the stable state*, 1971
- Stelios Haji-Ioannou*, www.startups.co.uk, 2003-04-16
- Tele2 AB, Årsredovisning, 1998, 2004, 2005
- The Professionals – Stelios Haji-Ioannou*, www.justpeople.com, 2000-04-05
- Torekull Bertil, *Historien om IKEA*, 1998
- von Platen Margaret, *Sverige modell för avreglering i EU*, Dagens Industri, 1994-05-19

Wadbring Ingela, *En tidning i tiden? Metro och den svenska dagstidningsmarknaden*, Göteborgs Universitet, 2003

Wilke Björn, *CityMail: Striden är över*, Veckans Affärer 2000-02-03

Wrede Gunnar, *Månsson tillbaka i CityMail*, Dagens Industri, 1996-01-19

Wrede Gunnar, *Nya utmaningar från CityMail*, Dagens Industri, 1996-03-01

www.carema.se

www.citymail.se

www.easy.com

www.flyme.se

www.ikea.se

www.lexus.se

www.tele2.com

www.virgin.com

Böcker och rapporter från Nutek 2002–2006

Cumulative List of Publications issued by the Swedish Agency for Economic and Regional Growth 2002–2006

Nutek har publicerat följande utredningar i bokserien (B).

Nutek has published the following reports from the Booklist (B).

- B 2002:1 Sårbara industriregioner
- B 2002:2 Klistriga kluster eller globala glidare
- B 2002:3 Sveriges verkstadsleverantörer
- B 2002:4 Hur arbetar man med regionala företagsnätverk?
- B 2002:5 Att ge kluster kraft

- B 2003:2 Miljöarbete i småföretag
- B 2003:4 Tillväxt i småföretag
- B 2003:5 The Mapping of Business Progress in Sweden
- B 2003:6 Små företags förväntningar på ett svenskt EMU-inträde
- B 2003:7 Kvinnors företagande
- B 2003:8 Unga kvinnor och män – morgondagens företagare?

- B 2004:1 IT i småföretag
- B 2004:2 Generationskiften i företag
- B 2004:3 Lokal ekonomi för hållbar tillväxt
- B 2004:4 Analyser för regionalt utvecklingsarbete
- B 2004:5 Det lönsamma miljöarbetet
- B 2004:6 Ägarskiften och ledarskiften i företag

- B 2005:1 Tre strategier för hållbar utveckling
- B 2005:2 Vem vill bli företagare?
- B 2005:3 Entreprenörskap för växande företag
- B 2005:4 De bortglömda innovationerna
- B 2005:5 Organisera för näringslivets medverkan
- B 2005:6 Den invandrade tillväxtkraften

- B 2006:1 Lokal ekonomi för hållbar tillväxt. Ny omarbetad upplaga
- B 2006:2 Entreprenörskapsbarometern 2005 – unga mer positiva till att bli företagare
- B 2006:3 Att vara sin egen.
Unga företagare med utländsk bakgrund – villkor och strategier
- B 2006:4 Storstadsutveckling för nationell tillväxt – ett analysunderlag
- B 2006:5 Storstäder och ekonomisk tillväxt – en kunskapsöversikt

Nutek har publicerat följande utredningar i rapportserien (R).*Nutek has published the following reports from the Reportlist (R).*

- R 2002:01 Metodik för miljöanpassad produktutveckling i små och medelstora företag
- R 2002:02 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Fjärde kvartalet 2001
- R 2002:03 Social redovisning och sociala bokslut
- R 2002:04 Regionalpolitiskt finansiellt stöd. Budgetåret 2001
- R 2002:05 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Första kvartalet 2002
- R 2002:06 Nätverk och driftiga människor
- R 2002:07 De små och medelstora företagens förberedelser och övergång till euro inom valutaunionen EMU
- R 2002:09 Företagens villkor och verklighet
- R 2002:11 Klusterutveckling i Göteborgsregionen
- R 2002:13 Indikatorer för regional utveckling

- R 2003:01 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Fjärde kvartalet 2002
- R 2003:02 Entreprenörskola
- R 2003:03 Kvinnor och män som jordbrukare
- R 2003:04 Problem och möjligheter vid nyetablering
- R 2003:05 2003 års uppföljning av såddföretag. Insatser under 1994–2001
- R 2003:06 Finansieringsmöjligheter

- R 2003:07 Environmental work in small Enterprises
- R 2003:08 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Första kvartalet 2003
- R 2003:09 Regionalt utvecklingspolitiskt finansiellt stöd och projektverksamhet
- R 2003:10 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Andra kvartalet 2003

- R 2003:11 Utvecklingen för riskkapitalbolagens portföljbolag
- R 2003:12 Medelstora företag
- R 2003:13 Nationell samordning för regional utveckling
- R 2003:14 2003 års uppföljning av såddföretag. Insatser under åren 1994–2002
- R 2003:15 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Tredje kvartalet 2003
- R 2003:16 Utvärdering av statsbidraget till Lokala Kooperativa Utvecklingscentrum
- R 2003:17 Förenklingar i förvaltningen av strukturfonderna

- R 2004:01 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Fjärde kvartalet 2003
- R 2004:02 Blivande företagskor?
- R 2004:03 Kvinnors företagande, en avspegling av samhället
- R 2004:04 Är det möjligt?

- R 2004:05 Produktutveckling för företag i samverkan
R 2004:06 Företagare i sin profession
R 2004:07 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Första kvartalet 2004
R 2004:08 Regionala företagsstöd och stöd till projektverksamhet
R 2004:10 Tio frågor och svar om samverkan i småföretag
R 2004:11 Strategiskt arbete för hållbar tillväxt i Östersjöregionen
R 2004:12 REACH – EU:s förslag till nya kemikalieregler
R 2004:13 Den svenska klustermanualen
R 2004:14 Resurscentra för kvinnor – en kraft för regional utveckling?
R 2004:15 Transportbidraget
R 2004:16 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Andra kvartalet 2004
R 2004:17 Utvecklingen för riskkapitalbolagens portföljbolag 1998–2003
R 2004:18 Hur kan staten bidra till ökad tillväxt genom stöd till produktutveckling i små företag?
R 2004:19 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Tredje kvartalet 2004
R 2004:057 Hur främjas samverkan?
R 2004:058 Olikhet som drivkraft
R 2004:059 Barns lek, lärande och utveckling
R 2004:062 Nätverk och kluster i Träsvrige 2003
- R 2005:01 Den första anställningen
R 2005:02 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Fjärde kvartalet 2004
R 2005:03 Hur kan IT-kompetensen öka i små och medelstora företag?
R 2005:05 Näringslivets administrativa bördor – inkomstskattelagen och angränsande lagstiftning
R 2005:06 Näringslivets administrativa bördor – skattebetalningslagen och angränsande lagstiftning
R 2005:07 Näringslivets administrativa bördor – fyra punktskatter
R 2005:08 Näringslivets administrativa bördor – årsredovisningslagen och angränsande lagstiftning
R 2005:09 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Första kvartalet 2005
R 2005:10 Företagens villkor och verklighet 2005
R 2005:11 Miljödriven affärsutveckling. Programbeskrivning
R 2005:12 Miljödriven affärsutveckling. Projektbeskrivning
R 2005:13 Aluminiumprodukter
R 2005:14 Säker trafik för goda affärer
R 2005:15 Uppföljning och resultatutvärdering av regionala företagsstöd och stöd till projektverksamhet – Budgetåret 2004
R 2005:16 Att se det gamla i det nya – handbok i regional klusteranalys
R 2005:17 Classification and Perception – An Explorative Investigation of Gender Aspects of the Swedish SIC Code as a Classification Tool of Business Activities
R 2005:18 Riskkapitalbolagens aktiviteter. Andra kvartalet 2005

- R 2005:19 Effektutvärdering av IT.SME.se
- R 2005:20 Seniority and Entrepreneurship
- R 2005:21 Småföretag och offentlig upphandling
- R 2005:22 Utvecklingen av riskkapitalbolagens portföljbolag
- R 2005:23 Att främja kvinnors företagande
- R 2005:24 Riskkapitalbolagens aktiviteter, tredje kvartalet
- R 2005.25 Har villkoren förändrats?
En uppföljningsstudie om kvinnans företagande i Östergötland

- R 2006:01 Näringslivets administrativa kostnader på miljöområdet
- R 2006:04 Att mäta produktivitetspotentialen
–Rapport om Productivity Potential Assessment (PPA)
- R 2006:05 Kapitalförsörjning i småföretag
- R 2006:06 Strategiska projekt inom den regionala utvecklingspolitiken
- R 2006:07 Riskkapitalbolagens aktiviteter, fjärde kvartalet
- R 2006:10 Storstadsutveckling för nationell tillväxt
– förslag och råd från forskare
- R 2006:11 Verktyg för hållbar regional utveckling
– Stöd och tips för ett lyckat förändringsarbete

Ett litet urval av skrifter från Nuteks infoserie (Info).

A small selection of publications from Nutek's Informationlist (Info)

- Info 019-2002 Enkla analyser – rAps handbok
- Info 024-2002 Företagerskan

- Info 009-2003 Ett starkt entreprenörskap
- Info 013-2003 Gör det nu
- Info 024-2003 Effektivare miljöledningssystem

- Info 001-2004 Från osynlig till synlig tillväxt
- Info 034-2004 På egna vingar. Arbetsbok till ”Tills vingarna bär” (1999)
- Info 037-2004 Affärsänglar
- Info 045-2004 Starka regioner

- Info 009-2005 Årsbok 2005
- Info 013-2005 Kostnad eller kompetens?
- Info 039-2005 Ledarskap för tillväxt
- Info 074-2006 Årsbok 2006
- Info 081-2006 Fakta om svensk turism. 2006 års upplaga.

Invadörerna

Tillväxt i det svenska näringslivet handlar inte bara om att skapa nya företag och att få de gamla att växa utan också om att göra sig av med ineffektiva och förlagade strukturer. Ibland sker det genom en internationell strukturomvandling där vi kan se hur flera av våra gamla industrier försvinner, i andra fall invaderas en ineffektiv bransch av ett helt nytt företag som har ett radikalt annorlunda sätt att se på branschen och hur ett företag där ska se ut och skötas. Dessa invadörer fungerar som förnyare och städar upp i branscher som inte klarar av att lösa sina egna utvecklingsproblem.

Det är ofta branscher som fastnat i en ineffektiv struktur där företagen har svårt att bidra till förnyelse på grund av redan gjorda men nu obsoleta investeringar som tynger den ekonomiska ekvationen men också på grund av gamla synsätt som förhindrar nytänkande. Invadörerna omdefinierar marknaden, ställer sig på kundens sida, nöjer sig inte med en produktinnovation utan utvecklar ofta en för branschen helt ny affärsidé.

I den här rapporten har vi studerat olika typer av invadörer som förutom den klassiske invadören innefattar serieinvadörerna och internetinvadörerna samt de etablerade företagens invadörsförmåga. Vi har analyserat olika invadörsstrategier, kritiska faktorer i invadörskapet, reaktionsmönster i den invaderade branschen men också hur invadörernas företagskultur och inlärningsprocess fungerar.

Vi har också dragit slutsatser från invadörsstudierna och analyserat vad "vanliga" företag skulle kunna lära av invadörerna. Studien avslutas med några rekommendationer för hur invadörskap skulle kunna få ökad betydelse för strukturomvandlingen av ineffektiva branscher och hur invadörskap skulle kunna fungera som ett näringspolitiskt instrument och ge Sverige en näringslivspolitisk specialitet.

Rapporten är författad av fil.dr. Ulf Berggren och fil.dr. Tommy Bergkvist från SMI – Strategic Management Institute – och bygger på mer än trettio års erfarenheter som forskare, men framför allt som konsulter inom strategi- och affärsutveckling i hundratals företag, i olika branscher, i såväl Sverige som internationellt.

Nutek stärker näringslivet i hela Sverige genom att bidra till fler nya företag, fler växande företag och fler starka regioner.

NUTEK

Verket för näringslivsutveckling

Nutek, 117 86 Stockholm

Telefon: 08-681 91 00 Fax 08-19 68 26

www.nutek.se