



De nya **affärsmodellerna** - värdeskapande affärsinnovationer

Sveriges näringsliv har förändrats dramatiskt under de senaste decennierna. Tjänsteföretag och deras affärsmodeller spelar en allt större roll för innovation, produktivitet och sysselsättning. Denna rapport är en förstudie till ett regeringsuppdrag som Tillväxtanalys har att analysera betydelsen av tjänsteinnovationer.

De nya affärsmodellerna

- värdeskapande affärsinnovationer

Dnr: 2009/275



Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon 010 447 44 00
Telefax 010 447 44 01
E-post info@tillvaxtanalys.se
www.tillvaxtanalys.se

För ytterligare information kontakta Anders Östhol
Telefon 010 447 44 74
E-post anders.osthol@tillvaxtanalys.se

Förord

Sveriges näringsliv har förändrats dramatiskt under de senaste decennierna. Från att de framgångsrika industriföretagen ständigt växte och dominerade vår syn på vilka innovationer som var viktiga, till att tjänsteföretagen och deras affärsmodeller nu spelar en allt större roll för innovation, produktivitet och sysselsättning.

Föreliggande rapport är en förstudie till ett regeringsuppdrag som Tillväxtanalys har att analysera betydelsen av tjänsteinnovationer och behovet av bättre statistik och indikatorer för att beskriva tjänsteekonomins utveckling.

Förstudien är skriven av Tommy Bergkvist, SMI – Strategic Management Institute, som har en lång erfarenhet av strategifrågor och innovationsarbete i företag.

Förstudien visar att vad som här kallas affärsinnovationer ligger bakom en hel rad framgångsrika affärsmodeller i vårt näringsliv. Företag har tillvaratagit möjligheterna att utveckla affärer baserade på tjänsteinnovationer. Långt ifrån bara ny teknik och satsningar på FoU ligger bakom. Klart står att det i dagsläget finns behov av tillförlitliga data och indikatorer som bättre speglar förutsättningarna i näringslivet.

I det regeringsuppdrag som skall lämnas in i december 2010 avser Tillväxtanalys att återkomma med förslag på begrepp och indikatorer som bättre klarar av att beskriva tjänsteinnovationers ökande betydelse.

De slutsatser som framförs i förstudien står författaren själv för.

Östersund, maj 2010

Dan Hjalmarson
Generaldirektör

Innehåll

1	Ny näringslivsstruktur med nya affärsmodeller	7
2	De nya affärsmodellerna	9
2.1	Värdekedjan som bas	11
2.2	De nya affärsinnovationerna	12
2.3	Invadörernas affärsmodeller	13
2.4	Affärsutveckling och produktutveckling	14
2.5	Tjänsteföretagens affärsmodeller	15
2.6	Affärsmodeller för kommersialisering av tjänsteinnovationer	16
2.7	Tjänsteinnovationerna i industrideynamiken	18
2.8	Hybridmodeller	19
2.9	Värdeskapande system och systemföretagens affärsmodeller	20
2.10	Svårigheter att hitta rätt indikatorer	21
2.11	Drivkraft för sociala innovationer	23
3	Sammanfattande slutsatser	25
3.1	Nya policyperspektiv	25
3.2	Några grundläggande verktyg	25
3.3	Fortsatt utvecklingsarbete	26
	Referenslitteratur	29

1 Ny näringslivsstruktur med nya affärsmodeller

Det svenska näringslivet förändras i allt snabbare takt och därmed förutsättningarna för hur näringslivsutvecklingen på bästa sätt kan stödjas. De teknikbaserade industriföretagen dominerade näringslivet under stor del av 1900-talet och därmed också vår syn på näringslivsutveckling.

Under de senaste decennierna har Sverige emellertid kommit långt in i tjänstesamhället där nu 4 av 5 nystartade företag är tjänsteföretag, cirka 80 procent av alla arbetsföra i Sverige arbetar inom tjänstesektorn och tjänsteekonomin omfattar cirka 75 procent av den ekonomiskt mätbara verksamheten i Sverige¹. Samtidigt går det att se en omfattande tjänstefiering av industriföretagens verksamheter och hur traditionella industriföretag vitaliseras genom införande av olika slags affärsinnovationer som förnyar den gamla affärsmodellen. Vi har fått ett brett spektrum av olika affärsmodeller som lever tillsammans i det svenska näringslivet och på den globala marknaden.

Under förra seklet växte många av Sveriges industriföretag baserade på *tekniska innovationer* till att bli globalt ledande, t ex Alfa Laval, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Sandvik, SKF. Under de senaste decennierna är det snarare tjänstedominerade företag baserade på helt *andra innovationer* som utvecklats till en ledande position, t ex Capió, Clas Ohlson, EF Education, H&M, IKEA, Oriflame, Metro och Securitas. Dessa företag drivs i högre utsträckning av *organisatoriska, finansiella* och *distributionsbaserade innovationer*.

I takt med att företag blir alltmer nätverksrelaterade, i form av systemföretag eller värdeskapande system, förändras innovationsbilden ytterligare med *inter-organisatoriska innovationer*. Det växer också fram företag vars affärsmodeller blir allt djupare integrerade med olika delar av samhället genom att miljö- och samhällsengagemang blir en naturlig och långsiktigt lönsam del i affärsidén men också för att *sociala innovationer* på nya sätt kan bidra till värdeskapande i samhället.

Innovationer har en avgörande betydelse för näringslivsutvecklingen. För att kunna stödja denna utveckling måste vi också förstå vad det är för slags innovationer som numera är drivande och hur man stödjer dessa. På samma sätt som Sveriges näringsliv under lång tid dominerats av de teknikbaserade industriföretagen, har vår syn på näringslivsutveckling och näringspolitik också präglats av denna utveckling. Sverige har nu en helt annan näringslivsstruktur med en större mångfald affärsmodeller och därmed en betydligt mera krävande situation att både förstå och försöka bidra till utvecklingen av.

I denna förstudie har vi velat gå ett steg närmare själva företagandet i näringslivet genom att fokusera just på affärsmodellerna och affärsinnovationerna. Det finns en rad studier av de nya innovationerna, som det också refereras till i den här förstudien, men ytterst få om de nya affärsmodeller som dessa innovationer kan leda till.

¹ *Tjänsteinnovationer för tillväxt, VINNOVA 2009*

I följande kapitel kommer ett antal principiellt helt olika affärsmodeller att gås igenom, vars utveckling drivs av en rad olika slags innovationer, och som efterhand kommit att få ett allt starkare fäste i det svenska näringslivet. I denna genomgång pekas inte explicit på särskilda policyimplikationer utan de sammanfattas i ett sista kapitel. Genomgången av den svenska näringslivsutvecklingen och de nya affärsmodellerna illustreras med hjälp av ett antal svenska företag och organisationer. Eftersom detta är en förstudie har vi också valt att endast kortfattat redovisa analyser, referenser och illustrationer.

2 De nya affärsmodellerna

Hur bygger man upp ett framgångsrikt företag? Finns det en formel för hur en lönsam affärsverksamhet ska se ut? Detta är frågor som den företagsekonomiska forskningen på olika sätt tagit sig an under sin relativt korta historia. Inspirerad av de betydligt äldre naturvetenskapliga disciplinerna har man försökt finna någon slags formel eller modell för hur detta skulle kunna gå till. Vägen till begreppet *affärsmodell* blev lång och gick via ett antal andra viktiga begrepp.

I mitten av 1950-talet formulerade Peter Drucker² ett antal föreställningar eller kanske snarare tumregler för vad som konstituerar en affärsverksamhet. Föreställningarna var relativt löst formulerade och konkretiserades av Drucker³ fyrtio år senare då han lanserade begrepp som *the theory of the business* och företagets *mission*. Drucker försökte aldrig skapa en teori för hur alla företag borde se ut utan betonade vikten av att anpassa företagets resurser till dess uppgift och dess omvärld.

Den så kallade *contingency teorin*⁴ (situationsanpassat synsätt) hade redan under 1960-talet visat att det inte fanns ett enda bästa sätt att organisera eller att leda ett företag – *det beror på* (eng. *contingent*) de interna och externa förhållandena. Detta ledde till utvecklingen av en större mångfald av organisationsformer och managementteorier.

Tankarna på att konstruera en generell formel materialiserades naturligtvis aldrig. Istället fortsatte modellbyggandet på olika håll. I slutet av 1960-talet började man inom SIAR⁵ använda uttryck som ”system för dominans”, ”framgångsformel” eller ”sätt att tjäna pengar” för att beskriva varför företag når en dominerande ställning, blir framgångsrikt och varför företaget tjänar pengar. I början av 1970-talet kom modellen att kallas för *affärsidé* inom SIAR och Richard Normann⁶ blev först med att använda beteckningen affärsidé i sin doktorsavhandling som publicerades 1975.

Affärsidén⁷ beskriver den *nisch* eller *marknadssegment* som företaget vänder sig till, det erbjudande (produktsystem) som företaget förser marknaden med, samt de *organiserade resurser* och *kunskap* som företaget mobiliserar för att kunna skapa det erbjudande som det utvalda marknadssegmentet efterfrågar. Modeller tar också fasta på att det ska finnas en god överensstämmelse mellan det marknadssegment man valt och det erbjudande man vill förse marknaden med, samt en motsvarande god överensstämmelse mellan de resurser man organiserat och det erbjudande man vill skapa.

Enkelt uttryckt kan man säga att företaget organiserar de resurser (O) som det krävs för att skapa det produktsystem (P) som det utvalda marknadssegmentet (M) efterfrågar. Affärsidémodellen följer värdekedjans process från organiserade resurser (O) som skapar ett produktsystem (P) på sin väg ut mot kunden på marknaden (M), *men* affärsidémodellen bygger inte på samma linjära syn på värdeutveckling som föreställningen om en värdekedja. I Normanns doktorsavhandling från 1975 anges att ”affärsidén har systemkaraktär, dvs. den består av en lång rad olika komponenter som bildar ett

² Drucker, 1979

³ Drucker 1994

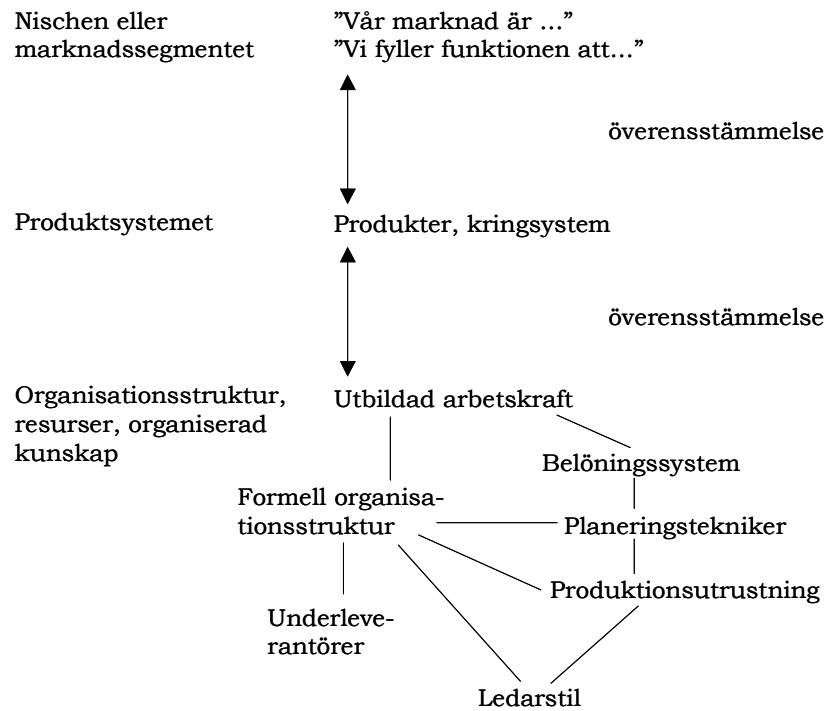
⁴ Se t ex Lawrence & Lorsch, 1967

⁵ Eric Rhenman (1969) var den som först beskrev modellen.

⁶ Normann, 1975

⁷ Se också Jahnukainen, et al, 1982, Dahlman 2000, Bruzelius & Skärvad 2004

komplikerat mönster – ett system. Affärsidén är ett slags uttryck för “helheten” i detta system.”⁸ Här kan vi också finna den första illustrationen av begreppet affärsidé på följande sätt⁹:



Figur 1 En första illustration av begreppet affärsidé

Affärsidébegreppet fick snabbt en stor utbredning och blev nästan var mans egendom i näringslivet, tyvärr med en alltmer uttunnad betydelse; antingen som en lång sats som innehåller allt av betydelse för företaget, inte sällan som en nästan helt generisk beskrivning av typ ”Vi ska utveckla, producera och sälja lösningar till våra kunders problem med rätt kvalitet till rätt pris så att vi får högsta möjliga kundnöjdhet, motiverade medarbetare, nöjda aktieägare och uppfyller vår roll i samhället”, eller som en extremt kort formulering, närmast en slogan av typ ”Vi löser morgondagens problem redan idag”. Affärsidén kom snarare att bli en semantisk produkt som formulerades av företagets reklambyrå, än det analytiska begrepp som det ursprungligen var tänkt som¹⁰.

Det var egentligen inte förrän Gary Hamel¹¹ hade lanserat begreppen *business concept* och *business model* i sin bok *Leading the revolution* år 2000, som affärsidébegreppet började återfå sin ursprungliga betydelse. Hamels och SIAR:s begrepp har stora likheter och har successivt kommit att definieras på ett likartat sätt¹².

⁸ Normann 1975, sidan 52

⁹ Illustrationen hämtad från Normann 1975, sidan 44

¹⁰ Bergqvist 2000

¹¹ Hamel 2000

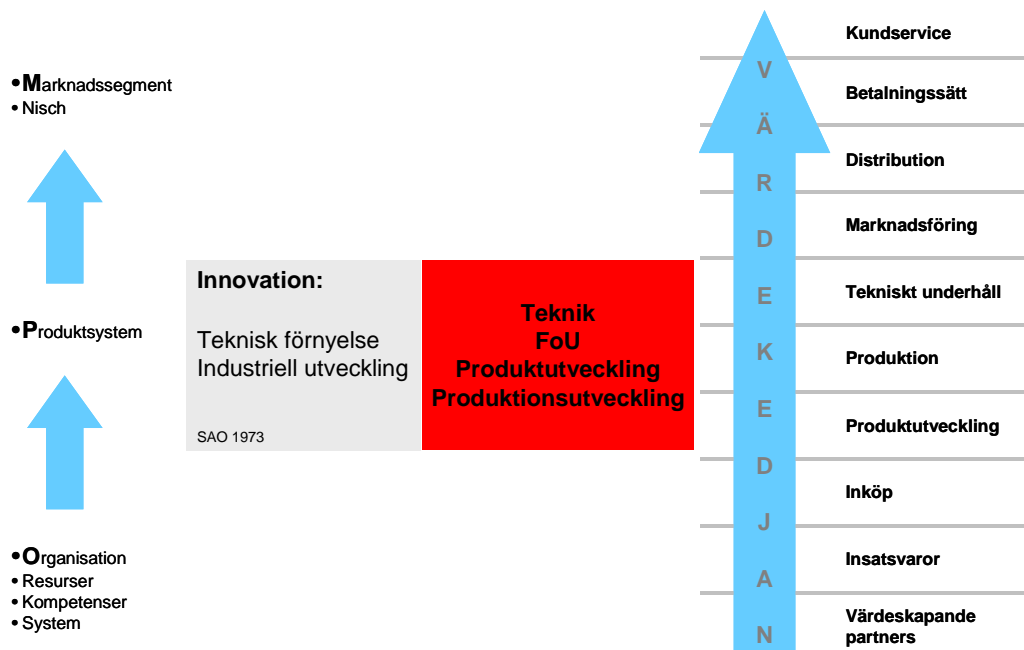
¹² Bruzelius & Skärvad 2004

SIAR hade genomgående ett mycket kvalitativ orienterat angreppssätt och affärsidé-begreppet har följaktligen heller inga explicit kvantitativa dimensioner medan affärsmodellensbegreppet har tydliggjort företagets ekonomiska ekvation som en viktig del av modellen. Man skulle lite förenklat kunna säga att affärsmodellen är en beskrivning av företagets affärsidé med en tydlig lönsamhetskalkyl.

2.1 Värdekedjan som bas

Den industriella utvecklingen som dominerade vårt näringsliv under förra seklet illustreras väl av *värdekedjan* där man kan följa hur kunderbudandet successivt växer fram på sin väg mot kunden. Värdekedjan som bas för olika industriella affärsmodeller har varit viktig för näringslivsutvecklingen under lång tid, inte minst i Sverige där sysselsättningen inom industrin kulminerade under 1950- och 60-talet efter en stark tillväxt speciellt driven av den europeiska efterfrågan efter två världskrig där Sverige inte drabbats på samma sätt.

De industriella affärsmodellerna baserade på värdekedjan fokuserade på vad som då upplevdes som kritiska kunskaper och resurser. Teknik- och produktutveckling, gärna baserad på FoU-verksamhet, var länge basen för det förnyelsearbete som skedde inom industrin. Detta blev också själva kärnan i vad som då menades med *innovationsverksamhet*.



Figur 2 Värdekedjan som industriell affärsmodell och en snäv definition av innovation¹³

Begreppet *innovation* definierades också på detta sätt, t ex i Svenska Akademiens Ordlista¹⁴ från 1973 som förklarar betydelsen med *teknisk förnyelse, industriell utveckling*.

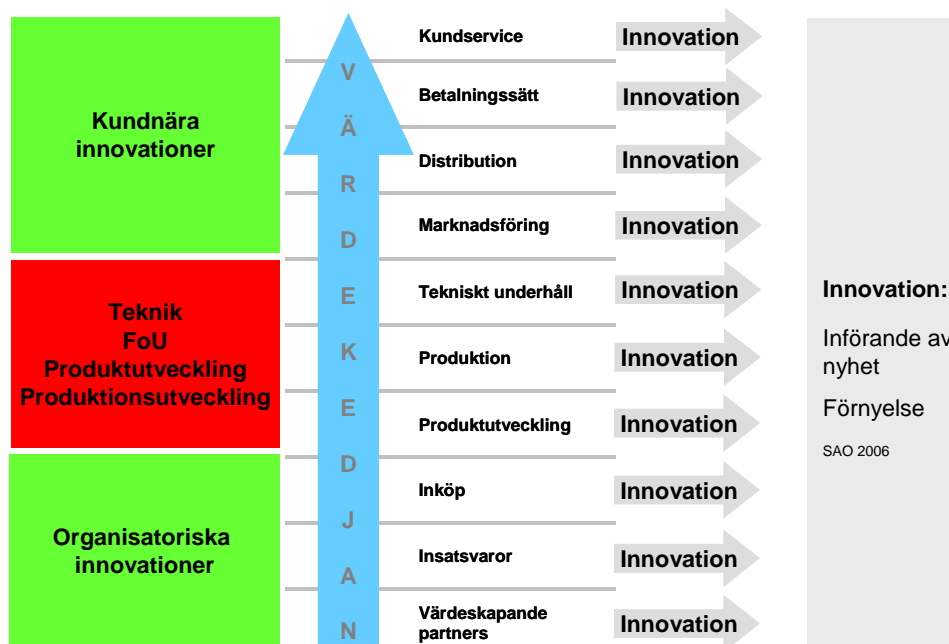
¹³ Principiell skiss baserad på illustration i *De nya Affärsinnovationerna*, Nutek 2008

¹⁴ Svenska Akademiens Ordlista 1973, sidan 198

2.2 De nya affärsinnovationerna

Numera växer många industriföretag genom en lång rad andra slags innovationer än de som traditionellt definieras som innovationsverksamhet. Vi ser en stark *tjänstefiering av industriföretagen* och dess erbjudande och hur *kundnära innovationer* som nya *betalningssätt* och nya *distributionssätt* förnyar de gamla affärsmodellerna. På motsvarande sätt sker också ett innovativt arbete uppströms i värdekedjan där olika slags *organisatoriska innovationer* skapar nya förutsättningar för samarbeten och radikal effektivisering av affärsmodellerna.

Det sker helt enkelt en rad olika slags innovationer längs hela värdekedjan – olika slags *affärsinnovationer*¹⁵ - och detta stämmer också väl med den modernare och bredare definitionen av innovation som handlar om *förnyelse* i ett vidare perspektiv och att innovationen ska ha *kommit till användning*, t ex i senaste upplagan av Svenska Akademiens Ordlista¹⁶ där man nu anger; *införande av nyhet, förnyelse* och har tagit bort *teknisk* och *industriell*.



Figur 3 Olika slags innovationer längs värdekedjan och en vidare definition av innovation¹⁷

För att utveckla och vidmakthålla en konkurrenskraftig affärsverksamhet måste affärsmodellen ständigt förnyas där man kan finna innovationsfördelar gentemot konkurrenterna, oberoende av var de skulle befinna sig i värdekedjan. Att bli unik på ett relevant sätt är en av de viktigaste överlevnadsfaktorerna för ett företag och visar därmed också på den avgörande betydelsen för en fungerande innovationsverksamhet.

¹⁵ De nya Affärsinnovationerna, Nutek 2008

¹⁶ Svenska Akademiens Ordlista, 2006, sidan 383

¹⁷ Baserad på illustration i De nya Affärsinnovationerna, Nutek 2008

Vi har illustrerat några olika kategorier av innovationer för förnyelse av affärsmodeller som baseras på värdekedjan; de traditionella teknik- och FoU-baserade innovationerna, kundnära innovationer och organisatoriska innovationer. Inom varje kategori finns som framgått också en rad olika specifika innovationer utan någon egentlig vedertagen taxonomi¹⁸.

Innovationsbegreppet är centralt för att förstå hur näringslivsutveckling går till – hur förnyelse sker också i de nya affärsmodeller som vitaliserar vårt näringsliv. Den traditionella innovationsmodellen fokuserar i hög grad på teknik och FoU där produkt- och processutveckling utgör de huvudsakliga innovationsområdena. Egen organisation med FoU-avdelning, årlig FoU-budget och FoU-aktiviteter som noggrant planeras, kännetecknar denna typ av industriellt förnyelsearbete.

De nya affärsinnovationerna, både de kundnära innovationerna och de organisatoriska innovationerna, verkar utanför det traditionella innovationsområdet, är av en annan karaktär och kräver följaktligen annat stöd i affärsutvecklingen såväl som näringspolitiken.

2.3 Invadörernas affärsmodeller

Intressanta exempel på nya affärsmodeller som ofta bygger på ett otraditionellt innovationstänkande återfinns bland de så kallade *invadörerna*,¹⁹ som går in i branscher som inte klarat av att lösa sina egna utvecklingsproblem. Det kan handla om mogna branscher där de etablerade företagen koncentrerar sig på redan gjorda åtaganden som bevaras av starka sociala system skyddade av ägare, yrkesgrupper, branschsammanlutningar och ibland själva orten – visar på svag konkurrens i olika avseenden. Detta leder ofta till att företagen endast förmår skapa förbättringar och tillägg inom fastställda ramar, trots att det skulle krävas mera radikala synsätt och åtgärder för att lösa branschens utvecklingsproblem.

Invadörerna kommer utifrån och har inga gamla investeringar eller mentala bindningar i branschen att ta hänsyn till, utan kan skapa en helt ny affärsmodell kring lösningen på de ineffektiviteter de ser.

Typiska invadörer är Ingvar Kamprad som med IKEA omvandlat möbelbranschen utifrån ett kundnära detaljhandelsperspektiv och Jan Stenbeck som med bland annat TV3, Tele2 och Metro förnyat kommersiell TV, telemonopolet och dagstidningsbranschen, som en slags *serieinvadör*. Bror Anders Månsson som med CityMail skapade omvandlingstryck i postmonopolet och Per Båtelson som med Capio förnyade delar av sjukvården, är andra exempel på invadörer som sett ineffektiviteter i situationer med dålig eller ingen konkurrens.

Alla dessa har blivit framgångsrika tjänstebaserade företag i branscher de upplevt vara ineffektiva och sakna användbara utvecklingsidéer. Invadörerna har fört en ständig kamp mot etablissemangen som fastnat i en ineffektiv struktur och tyngs av föråldrade investeringar men också av synsätt som förhindrar nytänkande. Invadörerna baserar sällan sin affärsmodell på en ny uppfinning som gör något möjligt utan snarare på en problemlösningsinstinkt i förhållande till något som inte fungerar och resultatet omvärderas många gånger utefter problemlösningsprocessen. Detta blir därför ofta en relativt förutsättningslös innovationsprocess där själva förnyelsen extra kraftigt betonas genom att invadörerna har

¹⁸ Man pratar ibland också om *processinnovation*, *resursinnovation* och *marknadsinnovation* men också *sociala innovationer*

¹⁹ *Invadörerna*, Nutek 2006

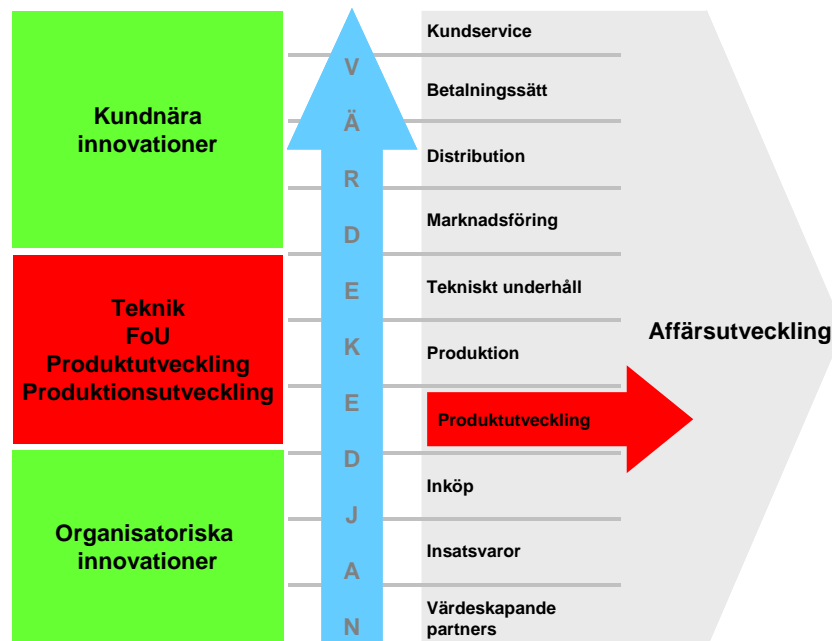
ett livsviktigt krav på sig att bli olik de etablerade företagen i den bransch man ger sig in i – annars finns det ingen roll eller något motiv för invadören i den invaderade branschen. Att göra skillnad är hela poängen för invadörerna och därför blir innovation och förnyelse i praktiken den allra starkaste drivkraften när de bygger sin för branschen nya affärsmodell.

Invadörerna skapar sällan en ny produkt eller ny teknik som ska lösa branschens problem utan bygger hellre ett helt koncept och en ny affärsmodell. Detta leder inte bara till förändringar hos de etablerade företagen utan oftast till att invadörerna blir ledande aktörer och får ett stort inflytande i den invaderade branschen. De fungerar som näringslivets förnyare och ibland som en slags renhållningsarbetare i nedgångna branscher. Invadörerna visar på ett förutsättningslöst val av innovationsstrategi som faktiskt lika gärna skulle kunna leda till nya folk rörelser²⁰ som till nya affärsmodeller.

2.4 Affärsutveckling och produktutveckling

Produktutveckling har traditionellt sett ofta stått i fokus när det gäller förnyelsearbete inom tillverkningsindustrin. ”Vi måste utveckla nya produkter för att inte tappa marknadsandelar”, är ett vanligt återkommande recept. Industrieföretag har ofta också en produktutvecklingsavdelning med produktutvecklingsbudget och detaljerade planer för produktutvecklingens olika faser.

När det gäller många av de andra möjliga innovationsområdena utefter värdekedjan är det sällan lika väl beställt. Produktutveckling har ibland blivit nästan synonymt med affärsutveckling men utgör egentligen bara en mindre del av alla de affärsutvecklingsområden och -möjligheter som finns i ett industrieföretag.



Figur 4 Produktutveckling är en liten del av affärsutvecklingen²¹

²⁰ Arctadius, et al 2008

²¹ Baserad på illustration i De nya Affärsinnovationerna, Nutek 2008

De övriga möjliga innovationsområdena utefter värdekedjan, inte minst de vi kallar de nya affärsinnovationerna²², är viktiga för att förnya industriföretagens affärsmodeller och därmed förbättra företagets konkurrenskraft på marknaden. De nya affärsinnovationerna utgör ofta en outnyttjad repertoar för att skapa unika affärsmodeller där inte bara produkterna skiljer sig åt mellan konkurrenterna.

En alltför förenklad syn på affärsutveckling leder ofta till ett för snävt fokus på produktutveckling, vilket i sin tur tenderar att låta just produktutvecklingen bli nästan liktydig med det nödvändiga förnyelsearbetet; affärsutveckling. Detta har vi under lång tid också kunnat se i resonemangen kring statligt utvecklingsstöd åt industriföretag; allt från varvsindustrins stöd på 1970-talet för alternativ produktion till dagens stöd åt fordonsindustrin där affärsplanen domineras av hur nya modellprogram ska finansieras.

2.5 Tjänsteföretagens affärsmodeller

Tidigare presenterades hur industriföretagens innovationer traditionellt sett är koncentrerade till värdekedjans mittersta sektioner där produkt och teknik dominerar bilden. Man skulle kunna säga att företag med tjänster som en dominerande affärslogik²³ har en nästan diametralt motsatt bild. Här är det de kundnära och organisatoriska innovationerna i de båda ytterligheterna av värdekedjan som är helt avgörande. Ibland är de kundnära innovationerna så nära att kunderna också är med och utvecklar nya tjänsteerbjudanden och i vissa fall dessutom som medproducenter²⁴. Dessa företag är också speciellt skickliga på att utnyttja organisatoriska innovationer för att skapa förnyelse, ökat kundvärde och effektivare processer.

Denna bild illustrerades väl av en undersökning²⁵ bland 800 av Almegas²⁶ medlemsföretag där cirka 50 procent de studerade tjänsteföretagen svarade att kunderna var verksamhetens viktigaste källa till nya idéer medan cirka 34 procent svarade medarbetarna i den egna organisationen. Övriga källor till nya idéer svarade för endast 3 till 5 procent vardera, t ex andra branscher, leverantörer/partners, extern forskning och konkurrenter.

Tjänsteföretagens erbjudande är inte lika självständiga från den egna organisationen som industriföretagens produkter, vilka kan fysiskt läggas på lager, säljas, distribueras och exporteras av helt andra företag än de som tillverkade produkten. Tjänsteföretagen har ofta en betydligt mera integrerad värdekedja där produktion och konsumtion av tjänsten kan sammanfalla i tiden men framför allt exponerar man betydligt mera av sin organisation och kompetens för kunderna i sin affärsverksamhet. Man skulle kunna säga att tjänsteföretagens värdekedja i stor utsträckning når ända ut till kunderna – en stor del av tjänsteföretagens värdekedja blir en del av kunderbjudandet som kunderna då har möjlighet att värdesätta som en del av tjänsteerbjudandet.

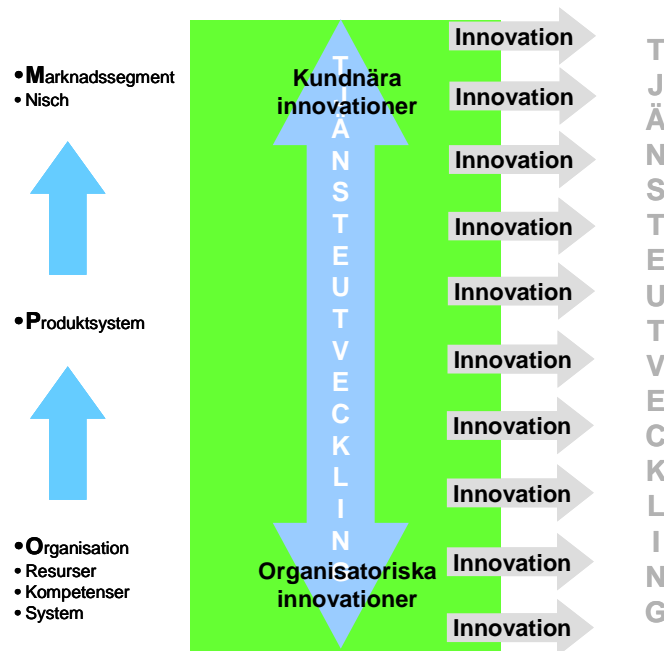
²² Se vidare *De nya affärsinnovationerna*, Nutek 2008

²³ Vi kallar dem här tjänsteföretag, för enkelhetens skull. Begreppen utvecklas ytterligare senare i texten.

²⁴ En systematisk användning av kunderna i utvecklingsarbetet studeras inom User-driven innovation, se t ex *Understanding User-Driven Innovation* 2006

²⁵ *Från labb till hub – forskning om tjänstesamhället*, Almega 2008, sidan 9

²⁶ Almega är tjänsteföretagens arbetsgivar- och branschorganisation.



Figur 5 Tjänsteföretagens integrerade värdekedja²⁷

Värdekedjan är betydligt mera integrerad hos tjänsteföretagen och innovationerna behöver därför ske längs hela värdekedjan för att kunna utveckla tjänsteerbjudandet som exponeras för kunden. Tjänsteföretagens utvecklingsarbete sker därför inte bara på många olika ställen längs hela värdekedjan utan också rent fysiskt på många olika ställen i tjänsteföretagen och sällan inom en särskild FoU-avdelning. Enligt den tidigare refererade medlemsenkäten hos Almega visade det sig att över sjuttio procent av de tillfrågade tjänsteföretagen inte har någon speciell avdelning eller enhet för FoU (flera av dem som hade det var forsknings- och kunskapsintensiva utvecklingsföretag).

Tjänsteföretagen har således helt andra affärsmodeller, drivs av andra innovationer, arbetar enligt en annan affärslogik och organiserar sitt förnyelsearbete på ett helt annat sätt än de traditionella produktbaserade industriföretagen, från vilka vi hämtat så mycket av våra föreställningar om innovationsverksamhet och affärsutveckling.

2.6 Affärsmodeller för kommersialisering av tjänsteinnovationer

Den *tidiga kommersialiseringssfasen* har sina speciella svårigheter då affärsmodellen inte har fått den utformning som krävs för en uthållig och lönsam affärsverksamhet. Teknik och produktinnovationer har en lång industrihistoria att falla tillbaka på, med en rad stödsystem i form av väl fungerande utvecklingslån och -bidrag, inkubatorer och science parks. Kommersialisering och nyttiggörande av forskning inom teknik, naturvetenskap och medicin har också etablerade vägar att söka sig vidare efter.

För tjänsteinnovationer är situationen helt annorlunda. Tjänsteforskning är inget väl definerat forskningsområde utan snarare ett samlingsbegrepp för den forskning som förekommer på en rad olika lärosäten och institutioner och som har att göra med kunskaps-

²⁷ Baserad på illustration i *Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället*, Almega 2008

utveckling och nyttiggörande av det vi kallar tjänster. En stor del av denna forskning bedrivs inom de samhällsvetenskapliga och humanistiska fakulteterna²⁸.

Stockholms universitet har tagit fasta på samhällsvetenskapernas och humanioras betydelse för tjänsteforskningen när de utformade sin *tjänsteinkubator* för drygt tre år sedan. I förstudien²⁹ konstaterade man att förekomsten av kommersialiserbara forskningsrön var jämt fördelade mellan naturvetenskaperna och de samhällsvetenskapliga och humanistiska fakulteterna i förhållande till fakulteternas relativa storlek, men att det inte fanns något specialiserat stödsystem, vare sig nationellt eller internationellt, för hur man främjar tjänsteinnovationer i kommersialiseringsfasen.

I en senare studie³⁰ av en rad olika utvecklingsprojekt³¹ inom Stockholms universitets tjänsteinkubator och dess innovationsmiljö, har man kunnat konstatera att det finns en stor skillnad mellan tjänste- och produktinnovationer vad gäller behov av stöd under den tidiga kommersialiseringsfasen, men också stora skillnader i allt från var innovationen uppstår till vad den resulterar i.

Den traditionella företagsinkubatorn syftar i huvudsak till att stödja utvecklingen av nya bolag baserade på produktidéer eller tekniska/naturvetenskapliga forskningsresultat. Eftersom tjänsteinnovationer inte bara kan leda till nya tjänsteerbjudanden och nya tjänsteföretag, utan också tjänstefiering av industriföretag och dessutom nya distributionssätt eller nya sätt att ta betalt som i sin tur kan leda till nya affärsmodeller, är det viktigt att den traditionella inkubatorns funktioner inte per automatik också sätts in i tjänsteinkubatorn – det kan helt enkelt leda till felaktigt stöd i tjänsteinnovationernas utveckling. Det behöver inte alltid bli ett nytt bolag eller ett patent på vägen dit och det är viktigt att inkubatorerna utvärderas utifrån sådana skillnader i uppbyggnad och förutsättningar.

Hur ska då affärsmodellen se ut för den tidiga fasen av tjänsteinnovationernas nyttiggörande? Produktinnovationernas väg från idé till patent, från prototyp till alfa- och betaversion, från förserie till industrialisering, från tidiga krävande kunder till omfattande exportindustri, etc. är kända utvecklingssteg. Tjänsteinnovationerna däremot har inte samma tydliga och välbeprövade vägar. Att skapa en ny tjänst och eventuellt bygga ett tjänsteföretag kring denna, är ett relativt tydligt och numera relativt väl känt affärsutvecklingsområde men i de fall vi istället vill vitalisera ett traditionellt industriföretag kanske tjänsteinnovationen ska utvecklas i den industriella miljön - man skulle kanske kunna likna det vid att adoptera en tjänsteinnovation.

Allra minst erfarenhet och kunskap finns kring tjänsteinnovationernas förmåga att förnya affärsmodeller i egentligen alla slags företag och alla slags branscher. I dessa fall handlar det inte om att utveckla ett nytt företag eller ens ett kunderbjudande. Tjänsteinnovationer blir här inte basen för en egen affärsmodell utan istället ska den fungera i en befintlig fast dåligt fungerande affärsmodell, eller i varje fall en affärsmodell med sådan utvecklingspotential som tjänsteinnovationen kan bidra till att förverkliga. Det kan här bli fråga om att både skapa nya värdeerbjudanden åt kunderna och att förbättra produktiviteten i värdeskapandet.

²⁸ Kartläggning av forskning om tjänster, Svenskt Näringsliv 2010

²⁹ Tjänsteorienterad inkubator vid Stockholms universitet, SU 2006

³⁰ Tjänsteinkubatorn – Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer, Nutek 2009

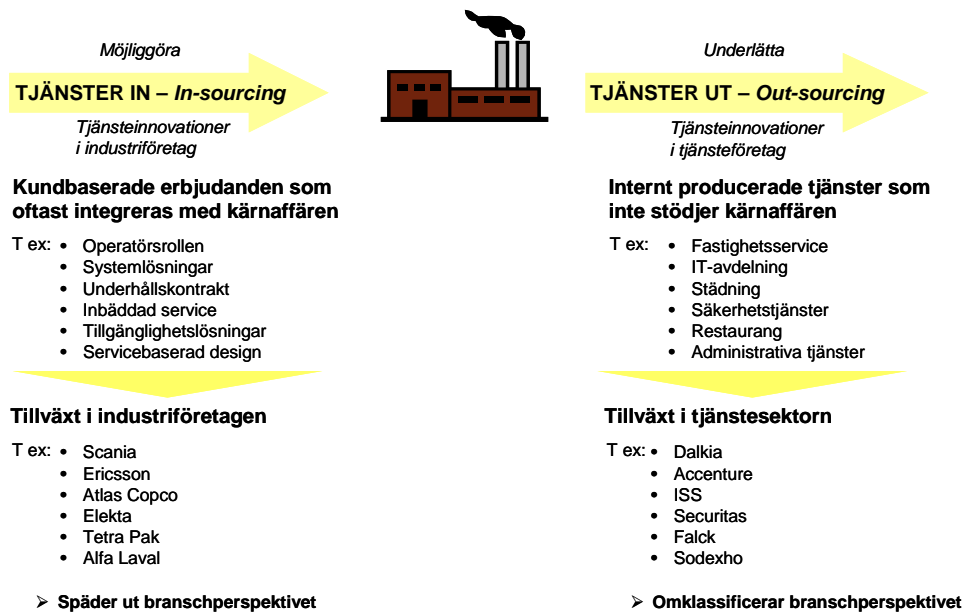
³¹ Stockholms universitets tjänsteinkubator stödjer nyttiggörande och kommersialisering av alla slags forskningsrön från universitetet och innehåller i nuläget ungefär ett lika stort antal produkt- och naturvetenskapligt baserade utvecklingsprojekt som tjänstebaserade.

2.7 Tjänsteinnovationerna i industridynamiken

I de tidigare kapitlen redovisades hur industriföretagens och tjänsteföretagens affärsmodeller skiljer sig åt och hur förutsättningarna för innovativt förnyelsearbete är radikalt olika. Det har också nämnts att tjänsteinnovationer kan förnya såväl industriföretagens som tjänsteföretagens affärsmodeller. Att tjänsteföretagen utvecklas baserat på tjänsteinnovationer är naturligtvis självklart men att tjänsteinnovationerna spelar en viktig roll i förnyelsen av vår traditionella industristruktur förtjänar särskilt att lyftas fram.

Illustrationen nedan visar hur tjänsteinnovationer genom *insourcing* fungerar som *möjliggörare* för industriföretagens utveckling, samtidigt som industriföretagen kan *outsourca* interna tjänsteverksamheter som inte tillhör kärnverksamheten och därmed *underlätta* industriföretagets fortsatta utveckling. *Medan insourcingen av tjänsteinnovationer skapar förnyelse av industrisektorn skapar outsourcingen en tillväxt och utveckling av tjänstesektorn, i de här fallen företagsnära tjänster där den outsource tjänsteverksamheten når nya kunder.*

Detta leder till att industriföretagen blir alltmer tjänsteintensiva och i förlängningen att det blir både svårt och i många fall egentligen meningslöst att försöka skilja på industri- respektive tjänsteföretag. Vi får snarare integrerade företag där tjänste- och industrilogik fungerar tillsammans.



Figur 6 Tjänsteinnovationernas roll i industridynamiken³²

Industriföretag som efterhand innehåller stora delar tjänstelogik ändrar skepnad och stämmer illa med den ursprungliga branschdefinitionen man tidigare hade. Genom denna förnyelse av affärsmodellerna luckras de gamla branschgränserna upp och i många fall blir de gamla branschdefinitionerna obsoleta.

³² Illustration är hämtad från *Industriföretagens serviceinnovationer*, Nutek 2006

2.8 Hybridmodeller

Ericsson är en bra illustration till utvecklingen ovan där affärsområdet Global Services svarar för en allt större andel av verksamhetsvolymen och har radikalt ändrat Ericssons affärsmodell. IBM är ett annat exempel som gått nästan hela vägen till att helt domineras av tjänstelogiken genom att både outsourca merparten av industriverksamheten (senast PC-verksamheten till Lenovo i Kina) samtidigt som tjänsteverksamheten utvecklas genom omfattande insourcing (t ex förvärv av Price Waterhouse Coopers konsultrörelse med cirka 30 000 medarbetare).

IBM och Ericsson genomgår en liknande förändring av sina affärsmodeller och har ibland liknats vid någon slags hybridföretag där både teknik och tjänstekunnande är helt avgörande för framgång. Oavsett om vi har att göra med en hybrid, som betyder korsning alstrad av två skilda arter, har vi att göra med en ny art av företag som är betydligt mera komplexa och innehåller flera olika affärslogiker. De är dessutom svåra att klassificera med våra traditionella definitioner.

Användningen av begreppen *Service Dominant Logic* (SDL) respektive *Goods Dominant Logic* (GDL) är ett försök att bygga en teori för tjänsteområdet och göra en markering gentemot den traditionella varudominanta logiken³³. Den fungerar då det handlar om företag som i olika utsträckning omfattar båda dessa affärslogiker men blir otillräcklig då det handlar om företag eller värdeskapande system (se nedan) som innehåller ytterligare affärslogiker³⁴. De nya affärsmodellerna visar tydligt att världen inte enbart består av varor och tjänster.

Det finns emellertid exempel på företag från mitten av förra århundradet som redan från starten haft starka inslag av både teknik och tjänstelogik. Tetra Pak är ett sådant exempel där kunden får tillgång till både nya tekniska tillämpningar och de tjänster som kan uträttas genom en integrerad helhetslösning. Det betyder att Tetra Pak aldrig var ett renodlat industri- eller tjänsteföretag utan från början skapade en integrerad helhetslösning eller en systemlösning som passade in i sina kunders industriella verksamhet. Tetra Pak arbetade från början med starka industriella partners för att skapa helhetslösningar åt sina kunder, t ex vätskekartongtillverkare för utveckling av förpackningsmaterialet och Alfa Laval (som man senare förvärvade och behöll delar av) för separationsteknik, etc.

Tetra Pak är egentligen inte bara ett företag som tidigt i sin utveckling valde att kombinera flera olika affärslogiker inom samma företag utan är också ett tidigt exempel på företag som medvetet skapat ett starkt nätverk³⁵ av partners som till olika delar bidrar till att skapa det erbjudande man levererar till kunden. Sådana värdeskapande system³⁶ har efterhand blivit allt vanligare och utgör en särskild kategori av affärsmodell som ställer många av våra traditionella klassificeringar och föreställningar på ända.

³³ Se t ex Vargo & Lusch 2004, Kristensson 2009 och Sundström 2009

³⁴ T ex råvarubaserad eller intermediär affärslogik. Se vidare i Dahlman 2000

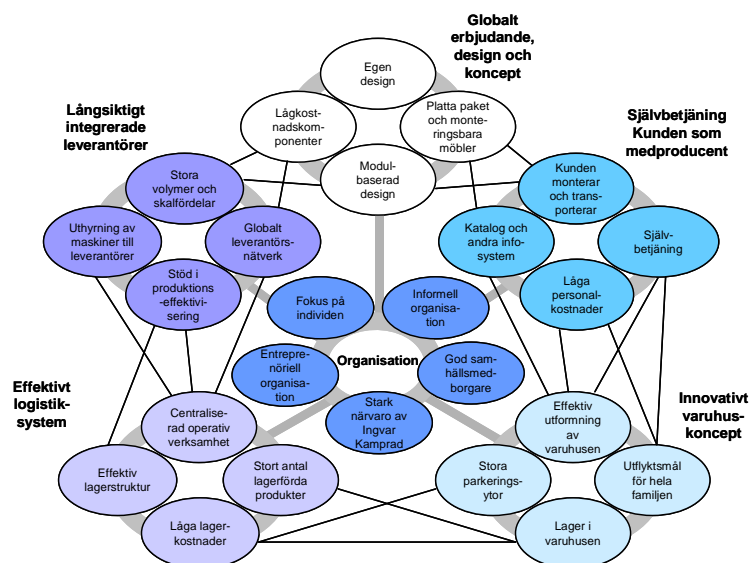
³⁵ Läs mera om olika slags nätverksorganisationer i Edgren & Skärvad 2010

³⁶ Se vidare Normann & Ramirez 1994

2.9 Värdeskapande system och systemföretagens affärsmodeller

IKEA och H&M är båda bra exempel på framgångsrika värdeskapande system eller kanske man snarare skulle kalla dem systemföretag eftersom dessa företag så tydligt dominerar de system av utvalda partners de samverkar i för att skapa nya erbjudanden till sina kunder³⁷. Båda företagen kallas ofta för detaljhandelsföretag men de utvecklar, produktionssätter och kontrollerar produktionen av tusentals nya produkter varje år. De är i detta avseende gigantiska industriföretag men extremt kundorienterade och bra exempel på hur man kan använda organisatoriska innovationer för att förnya synen på hur produktutveckling och produktion kan utgå ifrån ett kundperspektiv i detaljhandelsrörelsen. Deras nätverk är uppbyggda utifrån principen att det är viktigare att kunna mobilisera, hantera och integrera resurser än att äga dem.³⁸

I illustrationen nedan går det att se hur IKEA:s affärsmodell är uppbyggd som ett system av kritiska framgångsfaktorer som vidareutvecklas tillsammans med olika partners. Det kan t ex vara leverantörer och produktionsenheter som inte ägs av IKEA, arkitekter och byggföretag som utvecklar nya kreativa varuhuslösningar, logistikpartners och inte minst kunderna som IKEA samproducerar med i allt ifrån hemtransport till slutmontering av möblerna.



Figur 7 IKEA:s affärsmodell som ett värdeskapande system³⁹

Värdeskapande system och systemföretag som IKEA följer heller inte de traditionella industriföretagens syn på hur utveckling och förnyelse går till. Förnyelsearbetet sker på en rad olika ställen i nätverket, både hos partners och mellan partners och IKEA. Vi ser en rad

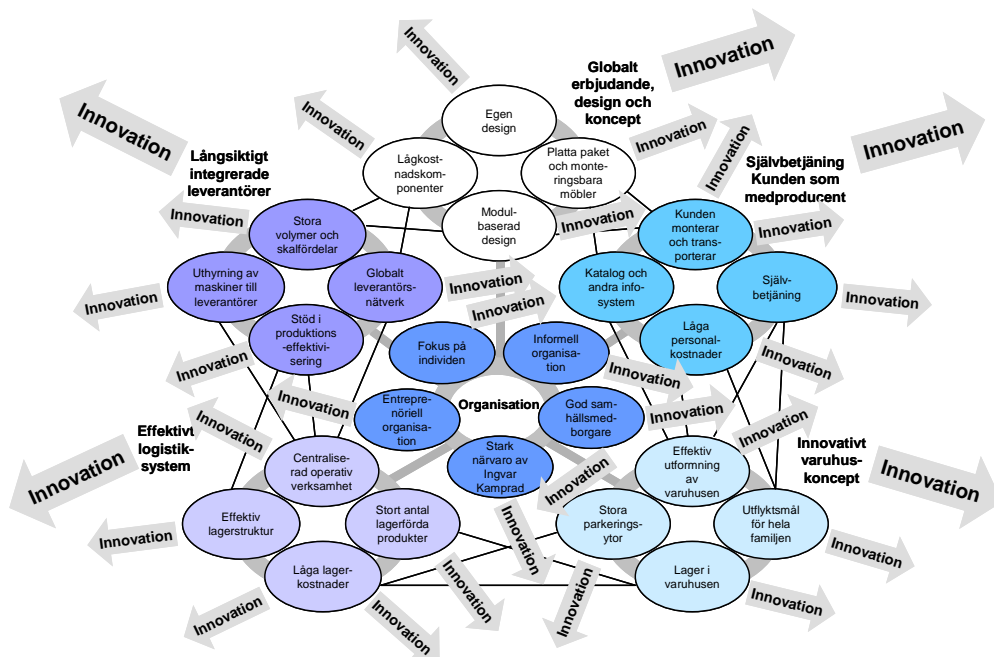
³⁷ Nätverk som domineras av ett kärnföretag kallas ibland också Orkestrerade affärsnätverk, se vidare Edgren & Skärvad 2010, sidan 65

³⁸ Se vidare t ex Normann 2001 och Pralahad 2004

³⁹ Illustration är hämtad från De bortglömda innovationerna, Nutek 2005

olika *inter-organisatoriska innovationer*⁴⁰ som inte är samlade till en FoU-avdelning eller ens hos en enskild aktör.

Det handlar om ett öppet innovationssystem där det kan vara svårt att identifiera vilka aktiviteter som verkligen är utveckling och förnyelse jämfört med de organisationsformer och affärsmodeller där en FoU-avdelning med FoU-budget tar hand om detta. Det kan också vara svårt att observera hur själva värdeskapandet sker i dessa affärsmodeller jämfört med den sekventiella värdekedjan som är själva sinnebilden för hur värde skapas som på varandra följande länkar i en kedja. Vi har förhållandevis liten förståelse för hur man effektivt organiserar och leder innovationsverksamhet i dessa värdeskapande system.



Figur 8 Innovationer sker på många olika ställen i värdeskapande system⁴¹

Det är inte bara de värdeskapande processerna som verkar otydliga om vi försöker använda det traditionella sättet att se på företagande. I dessa värdeskapande nätverk blir också frågor som rör vilken bransch företaget tillhör, patent som mått på innovationsförmåga och hur mycket företaget bidrar till de nationella FoU-investeringarna, omöjliga att besvara och i de här sammanhangen också meningslösa.

2.10 Svårigheter att hitta rätt indikatorer

I de genuint globala värdeskapande system, som t ex det IKEA driver, blir dessutom andra frågor obesvarade med de begrepp och den statistik som finns till hands. Hur ska effekterna av att IKEA öppnar ett nytt varuhus någonstans i Europa beskrivas? Ökar den svenska exporten? Ökar sysselsättningen i Sverige? Ökar tillväxten i Sverige? Det finns inte fungerande mått för att beskriva och förstå effekterna av de globaliserade

⁴⁰ Bergqvist 2008

⁴¹ Baserad på illustration i *De bortglömda innovationerna*, Nutek 2005. I sin nuvarande utformning först publicerad på engelska i *Inter-organisational Service Innovations – a first introduction*, SMI 2008.

värdeskapande nätverkens roll och dess betydelse för den svenska samhällsekonomiska utvecklingen. Det kan tyckas som om IKEA lämnat radarskärmen för vad vi kan observera från vår svenska horisont och med de redskap vi nu har till hands.

Ovan har IKEA, H&M och Tetra Pak använts som svenska och internationellt extremt framgångsrika exempel på systemföretag eller företag som har en ledande position i respektive värdeskapande system. De tre företagen har inte bara liknande affärsmodeller utan är också ungefär lika gamla⁴², styrs i allt väsentligt fortfarande av grundarfamiljen⁴³ och representerar ett marknadsvärde som utgör toppskiktet bland svenska företag⁴⁴. Likheterna förenar och illustrerar att det finns en rad andra faktorer, som entreprenörskap och ägarstyrning, vars roll kan ha haft avgörande betydelse för utvecklingen och hur lite man kan lita på automatiken i hela kedjan mellan forskning, innovation och framgångsrikt företagande – mera forskning ger inte lika mycket flera innovationer som i sin tur inte ger lika många framgångsrika företag. En spridd uppfattning⁴⁵ är att det finns en paradox⁴⁶ när detta samband inte fungerar linjärt.

En senare generation av svenska och internationellt framgångsrika systemföretag representeras av EF Education och Oriflame, båda grundade i mitten av 1960-talet⁴⁷ och med fortsatt starkt ägarinflytande⁴⁸. EF Education är världens ledande utbildningsföretag med ett nätverk av 29 000 frilanslärare, volontärer och medarbetare i 50 länder. Oriflame är ett av världens ledande kosmetikaföretag med ett nätverk bestående bland annat av över 3 miljoner fristående säljkonsulenter och franchisetagare i 13 av de 61 länder man är verksam i. Båda företagen engagerar stora resurser långt utöver de som ingår i själva företaget för att få affärsmodellen att fungera. Förutom de stora nätverk de framgångsrikt engagerar, så har också här ett starkt entreprenörskap och ägarstyrning haft avgörande betydelse för utvecklingen.

Med Internet uppstod en ny generation av svenska framgångsrika affärsmodeller i Skype, Spotify och Vodder. Skype, som först lanserade gratistelefon över Internet, har nu utvecklats till ett partnersnätverk för företag där man med kommunikationslösningar kan skapa affärer och erbjudanden tillsammans med andra aktörer i partnersprogrammet – ett slags realtidsverktyg för ett värdeskapande system. Spotify och Vodder skapar system av en hel rad leverantörer av musik respektive film och knyter samman dem med användare som antingen prenumererar på tjänsten eller gratisanvänder mot att ta del av reklaminslag.

⁴² IKEA grundades 1943, H&M 1947 och Tetra Pak 1951

⁴³ Tetra Pak och IKEA är privatägda av grundarfamiljen (IKEA via stiftelser) medan H&M är börsnoterat men med grundarfamiljen som dominerande ägare.

⁴⁴ H&M är Stockholmsbörsens högst värderade bolag (i skrivande stund cirka 336 mdr kr) medan IKEA har ett uppskattat marknadsvärde på liknande nivå medan Tetra Pak sannolikt värderas något lägre.

⁴⁵ Se vidare t ex i Pettersson 2004, sidan 214 ff

⁴⁶ Detta kallades tidigare den svenska FoU-paradoxen då man tyckte att det var paradoxalt att Sverige inte fick ut lika mycket i tillväxt som andra liknande länder i förhållande till hur mycket man investerar i forskning och utveckling.

⁴⁷ EF Education grundades 1965 och Oriflame 1967.

⁴⁸ EF Education ägs av grundaren Bertil Hult med familj. Oriflame börsnoterades så sent som 2004 i Stockholm och ägs numera av grundarna Jonas och Robert af Jochnick (inklusive stiftelser) till cirka 25 procent.

Kunderna är i dessa exempel en viktig del av affärsmodellen. Mest utvecklat i detta avseende är affärsmodeller där kunderna också är medproducenter⁴⁹. Dataspelsföretaget Paradox Interactive⁵⁰ är en bra illustration till detta. I sin så kallade *community* har man cirka 70 000 registrerade användare som är både kunder och i många fall också producenter som producerar programfiler till nya dataspel av helt eget intresse och utan ersättning (så kallat *user generated content*), för att sedan, då spelet är färdigt, köpa en egen licens eller ett spel. Många företag som arbetar med så kallade sociala nätverk har ett nära samarbete i olika utvecklingsfrågor med de viktigaste användarna.

2.11 Drivkraft för sociala innovationer

Utvecklingen av sociala nätverk, som en del av företagets affärs- och utvecklingsverksamhet, har gjort företagandet alltmer integrerat med samhället i olika avseenden. Samhället har åter blivit en mera naturlig del av affärsmodellen. Det gamla bruksföretaget var tidigare själva innebilden för ett djupt lokalt samhällsengagemang där företaget ansvarade för bostäder, butik, brandkår, etc, som en naturlig del av affärsmodellen. Efter att företagen nu under en tid har ägnat sig åt att klä av sig sådana och många andra engagemang genom *fokus på kärnverksamheten, back to basics, lean manufacturing* och att *outsourca stöd-funktioner* som inte är en del av kärnprocessen, har det åter blivit aktuellt för företagen med en tätare involvering i olika delar av samhället, fast nu i en helt annan form.

Corporate Social Responsibility (CSR) och miljöengagemang betraktas inte längre som en kostnad för något man måste göra för att bli accepterad, utan betraktas numera i större utsträckning som en möjlighet. Brukarinflytande över utvecklingen är inte längre bara något för kooperativa sammanslutningar utan har blivit ett eget forskningsområde (*user-driven innovation*⁵¹) där man försöker förstå hur involvering av konsumenter och slutanvändare kan förbättra företagets produkt- och tjänsteutveckling. Här är det inte bara fråga om *öppna innovationsmiljöer*⁵² utan också *open source*⁵³ som bidragit till stor spridning och stort engagemang utanför företaget att medverka till en innovativ utveckling. De riktigt stora systemföretagen har blivit något av ett eget systemsamhälle. Walt Disney & Co var tidiga med att inte bara skapa media och temaparker utan också regelrätta mindre samhällen för människor att bo i för dem som sympatiserade med Disneys värderingar och kultur. Google har just börjat sin resa att ”dokumentera” världen och göra den tillgänglig – både Google och Disney använder beteckningen World i sammansättningen Disney World och Google World för att betona omfattningen av sitt koncept. Facebook har blivit en egen värld för sig där miljontals människor varje dag håller sig informerade om vad som händer i sina personliga nätverk. Även företag kan bygga sina grupper inom Facebook och därmed har det sociala nätverket kommit till nytta för både personliga och företagets intressen. Ett steg längre når man med Second Life där allt sker i en egen värld för sig, att bygga upp och agera i - och dessutom göra affärer.

⁴⁹ IKEA är egentligen ett tidigt exempel på att engagera kunderna som medproducenter.

⁵⁰ Se vidare Tillyväxtgenvägen, VINNOVA 2007

⁵¹ Se t ex *Understanding User-Driven Innovation* 2006

⁵² Se t ex von Hippel 2005

⁵³ Exempelvis operativsystemet Linux och uppslagsverket Wikipedia

Företagen har i allt större utsträckning börjar inse att man är betydligt mera involverad i samhället än tidigare – gränsen mellan samhällsfunktioner och företagande har blivit mera otydlig. Är sociala medier något medarbetarna ska ägna sig åt enbart på fritiden eller är det snarare en naturlig del av arbetslivet, att bygga relationer och att göra affärer som en del av en modern affärsmodell? Sociala innovationer⁵⁴ kan ha just dessa dubbla roller – tydlig nytta både för samhället och för det enskilda företaget.

⁵⁴ *Text nobelprisvinnaren Muhammad Yunus som kom på idén om mikrolån och nu har lånat ut mer än 6 miljarder US-dollar till över 7 miljoner låntagare. Se också Kao 2007*

3 Sammanfattande slutsatser

Vad kan man dra för slutsatser av genomgången ovan inför kommande policyinitiativ?

3.1 Nya policyperspektiv

På ett mera övergripande plan kan det konstateras att innovationsperspektivet har breddats från ett forskningsbaserat, oftast tekniskt/naturvetenskapligt, till att omfatta en hel rad nya innovationer och därmed andra forskningsområden men också källor utanför forskningen. Det traditionella FoU-begreppet täcker bara en liten del av vad de nya affärsinnovationerna representerar. Detta betyder att policyperspektivet också bör breddas. Liknande tankegångar finns i en nyligen genomförd utredning⁵⁵ över behovet en ny innovationspolitik för tjänster.

När fokus för innovationspolitiken breddas från att ha legat tungt på teknisk innovation till att omfatta även dimensioner som organisatorisk innovation, marknadsinnovation eller sociala innovationer blir alltså nya aktörer, teman och utmaningar aktuella för politikutformningen. Den ökade bredden och komplexiteten bidrar till att förstärka behovet att koordinera innovationspolitiken över de traditionella förvaltningsgränserna och anpassa förvaltningsstrukturerna så att överlagring inte uppstår.

Näringslivsutvecklingen och de nya affärsmodellerna visar på en komplexitet som behöver involvera alltfler politikområden och ett synsätt som går på tvärs över dessa områden – en så kallad *horisontell ansats* behövs.

Många länder har redan infört ett *horisontellt policyperspektiv*⁵⁶ där ett stort antal relevanta politikområden finns representerade, t ex Finland, Japan, UK, Kanada, Danmark och Holland. Det vidgade innovationsperspektivet pekar på ett outvecklat kunskapsområde, som inte bara kräver ny kunskap utan också ett förändrat förhållningssätt.

*De aktörer som gynnas av dagens innovationspolitik är sannolikt mindre intresserad av en mer omfattande innovationspolitiskt agenda med fler intressenter och potentiellt fler satsningar att finansiera*⁵⁷.

Inför nästa innovationsproposition borde det snarare handla om att ha *en politik för innovation* i stället för *en innovationspolitik*.

3.2 Några grundläggande verktyg

Ett sätt att starta denna förändring är att skapa en bättre förståelse för vad som finns utanför de traditionella innovationsområdena. De nya affärsinnovationerna har inte lika tydliga och invanda *begrepp*, inte heller ett *fackspråk* som kan beskriva och diskutera den här typen av innovationer, dess stödbehov och utvecklingsmöjligheter. Det gäller både företagens innovationsarbete, forskningens styrning och finansiering samt nationalräkenskapernas sätt att försöka fånga effekterna av den här typen av affärsinnovationer. Istället tvingas vi använda ett språk anpassat för de gamla industriinnovationerna för att beskriva, stödja

⁵⁵ *En innovationspolitik för tjänster, ITPS 2009, sidan 30*

⁵⁶ *Se t ex Hopkins, et al 2004 och Bakvist & Juillet 2004*

⁵⁷ *Jaari Kuusisto, Trends and issues in the evolving service innovation policy, Frontiers in Service Conference 2008*

och utveckla de nya affärsinnovationerna. På så sätt söks omdömen och effektmätningar som saknar relevans för de nya affärsmodellerna i den näringspolitiska utvärderingen.

Det traditionella innovationsområdet har sina välkända begrepp, verktyg och indikatorer – både vad gäller affärsutveckling och näringspolitik – såsom patent, teknisk höjd, FoU-budget, FoU-avdelning, antal nystartade bolag, export, sysselsättningseffekter, etc. Den traditionella synen ser gärna naturvetenskaplig forskning med innovationshöjd som leder till patent och som det kan byggas en produkt kring som det naturliga målet.

Detta är begrepp som inte har samma relevans och i många fall är helt meningslösa när det gäller de nya affärsinnovationerna. Affärsinnovationer leder sällan till nya patent, har sällan någon teknisk innovationshöjd, sker sällan inom en FoU-avdelning och har heller inte budgeterade FoU-aktiviteter. De leder inte heller alltid till nya bolag utan snarare till förnyelse inom etablerade bolag, exporten påverkas sällan direkt i sin helhet och sysselsättningen kan sällan härledas direkt till hur kundnära och organisatoriska innovationer förnyar affärsmodellen.

I detta ligger inte bara utvecklingen av ett relevant språk för att fånga de nya affärsinnovationernas särart, utan också *tillförlitliga data och mätindikatorer* som kan hjälpa oss att förstå storheter och relativa förhållanden hos de nya affärsinnovationerna och de nya affärsmodeller som växer fram. Finns det några indikatorer som väl fångar de nya affärsinnovationerna? Det pågår utvecklingsarbete på en rad håll⁵⁸ och ännu fler har vittnat om behovet men tyvärr måste vi konstatera att något substantiellt ännu inte har materialiserats. Här föreligger därför ett stort utvecklingsbehov.

3.3 Fortsatt utvecklingsarbete

Vi har i den här förstudien visat på möjligheterna till förnyelse av näringslivet genom olika slags innovationer som kan generera och stimulera till nya affärsmodeller. Det finns en rad studier av de nya innovationerna, men ytterst få om de nya affärsmodeller som dessa innovationer kan leda till.

Fokus här har legat på affärsmodellerna och affärsinnovationerna. Detta affärs- och företagarfokus visar att det finns en rad mellanliggande faktorer som är helt avgörande för att Sverige framgångsrikt ska kunna gå från forskning via innovationer till förnyelse i näringslivet. Mera pengar och mera forskning leder som bekant inte automatiskt till utveckling och tillväxt i näringsliv och samhällsekonomi. Policyimplikationerna innefattar därför heller inte bara forskningspolitik, innovationspolitik och näringspolitik.

Framgångsrikt företagande är inte ett ackumulerat fenomen utan består av enskilda personers insatser som varierar starkt från fall till fall. Det finns som bekant inte en allmängiltig formel för framgångsrikt företagande.

Innovation handlar i mångt och mycket om att bli annorlunda än sina konkurrenter – att förnya sin affärsmodell på ett relevant sätt. Det kan ske genom att göra nya saker, t ex skapa nya erbjudanden eller nya företag. Innovation kan också leda till ökad *produktivitet* i existerande affärsverksamhet och därmed tillväxt. Genom att företag gör saker på ett nytt

⁵⁸ *Se t ex Nordic Innovation Monitor 2009, European Innovation Scoreboard 2009, Service Innovation in Ireland – Options for Innovation Policy 2006, 2009 Interim report on the OECD Innovation Strategy, Measuring Service-Sector Research and Development, Innovation Measurement – tracking the State of Innovation in the American Economy*

sätt och mera effektivt, sker vitalisering av existerande företag eller förnyelse av en existerande affärsmodell.

Detta ger en viss vägledning till hur vi skulle kunna kategorisera de principiellt olika sätt på vilka de nya affärsmodellerna och innovationerna skapas, se Figur 9 nedan.

1. Ett nytt erbjudande	Detta motsvarar den klassiska produktförnyelsen som senare också kommit att handla om tjänsteerbjudande. I generella affärsmodellstermer kallar vi det ett nytt erbjudande eller värdeerbjudande (från engelskans <i>value proposition</i>)
2. Nya företag/nytt värdeskapande system	Ett andra fall av nyutveckling innebär att det också byggs upp ett helt nytt företag eller värdeskapande system
3. Vitalisering av traditionella industriföretag	Förnyelse behöver inte leda till ett nytt erbjudande eller ett helt nytt företag utan kan lika gärna bestå av en vitalisering av ett traditionellt industriföretag
4. Förnyelse av affärsmodeller i alla slags branscher	De nya affärsinnovationerna kan skapa nya affärsmodeller i alla slags branscher och dessutom skapa nya branscher

Figur 9 De nya affärsinnovationerna påverkar utvecklingen av affärsmodeller på fyra olika sätt

De två klassiska kommersialiseringsvägarna går via *en ny produkt eller ny tjänst* i affärserbjudandet. Förnyelse genom *nya företag* passar också bra in i den gamla föreställningen om en linjär värdekedja från gjorda investeringar till kommersialisering. Leder investeringarna i t ex FoU inte till ett nytt företag så kan de leda till patent, licens eller något annat som kan säljas vidare. Här har ett vidare perspektiv introducerats som innefattar fokus på hela värdeskapande system. Det bygger på föreställningen om *systemföretag* vars främsta kännetecken är att de förmår integrera både tjänster och varor i sitt erbjudande och bygga ett nätverk av partners som bidrar till värdeskapandet.

Vitalisering av traditionella industriföretag och förnyelse av affärsmodeller skapar inte bara en större mångfald på marknaden, utan gör också att existerande affärsmodeller blir mera effektiva och leder till ökad produktivitet. Vitalisering av traditionella industriföretag kan ses som en fortsättning på industrins tjänstefiering som nu också handlar om förnyelse av hela industriaffärsmodellen genom affärsinnovationer som kan ske längs hela värdekedjan. Riktigt radikala affärsinnovationer har potentiellt kraft att skapa förnyelse av affärsmodeller i alla slags branscher, och dessutom till skapande av nya. Att det inte finns något effektivt kopieringsskydd för affärsmodeller gör att innovationsspridningen går oerhört snabbt.

Nya erbjudanden respektive *nya företag* baserade på dessa är i grunden kända motorer för förnyelse, men har med den vikt som här lagts på affärsinnovationer fått en vidare betydelse genom betoningen på *erbjudande och kundvärde* och sammanhängande *värdeskapande system*, varigenom nya affärsmodeller växer fram. Både värdeerbjudande och värdeskapande system är synsätt på näringslivsutveckling som inte har någon djupare förankring i politiken. Vi har tidigare varit inne på hur dessa vidgade perspektiv nått en sådan omfattning att de skär tvärs över ett stort antal politikområden och hur behovet av förnyad politik verkar peka mot en horisontell ansats, oavsett bransch eller sektor.

Vitalisering av traditionella industriföretag, t ex genom tjänstefiering, är också en känd och pågående utveckling som är i starkt tilltagande och det tar sig en mängd olika uttryck. Sättet på vilket företag numera växer är ofta starkt förknippat med innovationer längs hela värdekedjan och vilka affärsmodeller dessa leder till; affärsinnovationer. För en traditionellt historiskt stark industrination som Sverige är detta perspektiv speciellt viktigt att tillgodogöra sig för att åstadkomma bred förnyelse av näringslivet genom nyskapande. Nya affärsmodeller som kan stå sig i den internationella konkurrensen är av stor betydelse.

Det mest radikala perspektivet består i att betrakta de nya affärsinnovationerna som möjliga *förnyare av affärsmodeller i alla slags branscher* och dessutom skapare av nya branscher. Vi har tidigare illustrerat hur omöjligt det börjar bli att entydigt identifiera vad för slags företag vi har att göra med och vilken bransch det tillhör. I många fall är företagen och de värdeskapande systemen så komplexa och innehåller så många affärslogiker att vi kan tala om att företaget eller det värdeskapande systemet domineras av den ena eller andra affärslogiken (varor eller tjänster), men inte entydigt definiera den. Branschperspektivet och SNI-koderna har till viss del förlorat sin betydelse när nästan allt⁵⁹ tillhör tjänstenäringarna och förmågan att generera nya affärsmodeller växer i betydelse för kommersialisering.

⁵⁹ *Ifall vi också räknar in den tjänsteverksamhet som förekommer inom industrin och de agrara näringarna. I förlängningen av det här resonemanget tenderar tjänstebegreppet att förlora alltmer av sitt förklaringsvärde då begreppet tjänster blir nästan synonymt med begreppet arbete.*

Referenslitteratur

- Arctaadius, T., Bergkvist, T., Eriksson, U. & Hedby, U. (2008). *Tjänsteinnovationer – Förstudie KK-stiftelsen*. Stockholms universitet.
- Arctaadius, T., Bergkvist, T., Eriksson, U. Hedby, U. & Lundborg, D. (2009a). *Tjänsteinkubatorn – Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer*. Nutek.
- Arctaadius, T., Eriksson, U., Kaplan, D., Lundin, M. & Selling, K. (2006). *Tjänsteorienterad inkubator vid Stockholms universitet*. Stockholms universitet.
- Arctaadius, T., Ljunggren, M. & Odegrip, R. (2009b). *Collaboration, commercialisation and innovation – a change in attitude* (working paper). Stockholms universitet.
- Bakvist, H. & Juillet, L. (2004). *The horizontal challenge: line departments, central agencies and leadership*. Canada School of Public Service.
- Berggren, U., Bergkvist, T. & Dahlman, C. (2005). *De bortglömda innovationerna*. Nutek B 2005:4.
- Berggren, U. & Bergkvist, T. (2006a). *Industriföretagens serviceinnovationer*. Nutek B 2006:6.
- Berggren, U. & Bergkvist, T. (2006b). *Invadörerna*. Nutek B 2006:7.
- Berggren, U., Bergkvist, T. & Hedby, U. (2008). *De nya affärsinnovationerna*. Nutek B 2008:1.
- Bergkvist, T. (2000). *Våra fiender*, i Carlsson, R. H., Strategier för att tjäna pengar – Om affärsidén och andra SIAR-begrepp. Ekerlids.
- Bergkvist, T. (2008). *Inter-Organisational Service Innovations – a first introduction*. Paper to the 4th International Conference on Services & Innovation, Malmö 11-12 November 2008. SMI – Strategic Management institute: www.s-m-i.net.
- Bergkvist, T. (2009). *Tjänsteinnovationer för tillväxt*. VINNOVA VR 2009:15.
- Bergkvist, T. & Hedby, U. (2008). *Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match*. Almega.
- Bruzelius, L & Skärvad, P-H, (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.
- Carlsson, R. H. & Dahlman, C. (2000). *Affärsidébegreppet*, i Carlsson, R. H., Strategier för att tjäna pengar – Om affärsidén och andra SIAR-begrepp. Ekerlids.
- Dahlman, C. (2000). *Industrilogikbaserad strategi- och organisationsutveckling*, i Carlsson, R. H., Strategier för att tjäna pengar – Om affärsidén och andra SIAR-begrepp. Ekerlids.
- Drucker, P. (1979). *The Practice of Management*. Pan Books.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of Business*. Harvard Business Review, September-October.
- Edgren, J. & Skärvad, P-H. (2010). *Nätverksorganisationer*. Liber.
- Elfgrén, C., Isaksson, P. & Torell, P. (2007). *Tillväxtgenvägen – affärsinnovationer i svenska tjänsteföretag*. VINNOVA VFI 2007:02.

- Ett lyft för forskning och innovation.* Regeringens proposition 2008/09:50.
- European Innovation Scoreboard 2009.* PRO INNO EUROPE
- Forskning för ett bättre liv.* Regeringens proposition 2004/05:80.
- Från labb till hub – forskning om tjänstesamhället.* Almega 2008.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution.* Plume Books.
- Hopkins, H., Couture, C. & Moore, E. (2004). *Moving from the heroic to the everyday: lessons learned from leading horizontal projects.* Canadian Centre for Management Development.
- Innovation Measurement – Tracking the State of Innovation in the American Economy.* Report to the Secretary of Commerce, January 2009
- Innovativa Sverige; En strategi för tillväxt genom förnyelse. Ds 2004:36.
- Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. (1982). *Affärsidéutveckling – en introduktion.* Liber.
- Johannesson, C. (2010). *Kartläggning av forskning om tjänster.* Svenskt Näringsliv.
- Kao, J. (2007). *Innovation Nation.* New York: Free Press.
- Kristensson, P. (2009). *Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy.* VINNOVA VR 2009:07.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Irwin.
- Measuring Service-Sector Research and Development.* NIST 2005, U. S Department of Commerce.
- Modig, S. & Kolmodin, A. (2009). *En innovationspolitik för tjänster?* ITPS A2009:007
- Nordic Innovation Monitor 2009, Nordic Council of Ministers. FORA Copenhagen
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning.* Aldus.
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar landskapet.* Liber Ekonomi.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1994). *Den nya affärslogiken.* Liber-Hermods.
- OECD, 2009 *Interim report on the OECD Innovation Strategy.*
- Pettersson, K-H. (2004). *Det nya företagets samhälle – Om företag och politik i 2000-talets samhälle.* SNS Förlag.
- Pralahad, (2004). *The future of competition.* Harvard Business School Press, Boston.
- Rhenman, E. (1969). *Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktspianering.* Bonniers.
- Service Innovation in Ireland – Options for Innovation Policy.* Forfas 2006
- Sundström, E. (2009). *Tjänster och relaterade begrepp – Innebörd och implikationer för policy.* VINNOVA VR 2009:08.
- Svenska Akademiens Ordlista (1973).
- Svenska Akademiens Ordlista (2006).

Understanding User-Driven Innovation. Nordic Council of Ministers 2006: TemaNord 2006:522.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a new Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, vol. 68, no 1, 1 – 17.

von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Oxford University Press.

Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, är en gränsöverskridande organisation med 60 anställda. Huvudkontoret ligger i Östersund och vi har verksamhet i Stockholm, Bryssel, New Delhi, Peking, Tokyo och Washington.

Tillväxtanalys ansvarar för tillväxtpolitiska utvärderingar, analyser och internationellt kontaktskapande och därigenom medverkar vi till:

- stärkt svensk konkurrenskraft och skapande av förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag
- utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft, hållbar tillväxt och hållbar regional utveckling

Utgångspunkten är att forma en politik där tillväxt och hållbar utveckling går hand i hand. Huvuduppdraget preciseras i instruktionen och i regleringsbrevet. Där framgår bland annat att myndigheten ska:

- arbeta med omvärldsbevakning och policyspaning och sprida kunskap om trender och tillväxtpolitik
- genomföra analyser och utvärderingar som bidrar till att riva tillväxthinder
- göra systemutvärderingar som underlättar prioritering och effektivisering av tillväxtpolitikens inriktning och utformning
- svara för produktion, utveckling och spridning av officiell statistik, fakta från databaser och tillgänglighetsanalyser
- tillhandahålla globala mötesplatser och främja internationellt kontaktskapande inom tillväxtpolitiken

Om rapportserien:

Rapportserien är Tillväxtanalys huvudsakliga kanal för publikationer. I rapportserien ingår även myndighetens faktasammanställningar.

Övriga serier:

Statistikserien – löpande statistikproduktion.

Svar direkt – uppdrag som ska redovisas med kort varsel.

Working paper – metodresonemang, delrapporter och underlagsrapporter är exempel på publikationer i serien.

Omslagsfoto: Corbis