



# Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik

**Syftet med rapporten** är att beskriva hur affärsutveckling och nyckelkompetenser i olika tjänsteföretag utvecklats i spåren av det senaste årtiondets stora strukturförändringar till följd av främst avregleringar och ökad internationell konkurrens i globaliseringens kölvatten. Detta görs genom analys av utvecklingen i tre olika typer av tjänsteföretag nämligen, kedjeorganisationer, konsultföretag och ICT-relaterade företag.

Dnr 2011/052  
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](mailto:info@tillvaxtanalys.se)  
[www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se)

För ytterligare information kontakta Anders Östhol, projektledare  
Telefon 010 447 44 74  
E-post [anders.osthol@tillvaxtanalys.se](mailto:anders.osthol@tillvaxtanalys.se)

## Förord

Bakgrunden till Tillväxtanalys uppdrag är Näringsdepartementets intresse för fördjupningar av 2010-års regleringsbrev – Kunskap om tjänstesektorn. Denna gång med fokus på nyckelkompetenser för tjänsteinnovation i industri- och tjänsteföretag samt hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Föreliggande rapport ingår som en del i det nya Regleringsbrevsuppdraget, Fungerande innovationssystem och kunskap och statistik om tjänster och tjänsteinnovation, som skall slutrapporteras i december 2011.

Syftet med rapporten är att beskriva hur affärsutveckling och nyckelkompetenser i olika tjänsteföretag utvecklats i spåren av det senaste årtiondets stora strukturförändringar till följd av främst avregleringar och ökad internationell konkurrens i globaliseringens kölvatten. Detta görs genom analys av utvecklingen i tre olika typer av tjänsteföretag nämligen, kedjeorganisationer, konsultföretag och ICT-relaterade företag.

Rapporten visar att svenska tjänsteföretag är mycket innovativa och framgångsrika i alla tre kategorier även om betydande utmaningar väntar framöver. Sverige har lyckats skapa såväl stora internationellt framgångsrika och värdeskapande kedjeföretag, som Securitas och H&M, samt en rad innovativa IT-företag som till exempel MySQL och Qbrick.

Genomgången visar också på avgörande skillnader och likheter i de affärsutvecklingskoncept och nyckelkompetensbehov som företagen utvecklat. Exempelvis är betydelsen av att bygga strukturkapital lika viktig i franchisestyrd företag (ofta påtagligt små) som återfinns i kedjeföretag, som i FoU-intensiva IT-företag och kunskapsintensiva och uppdragsstyrda konsultföretag.

Analysen visar att tjänsteproduktion är oerhört mångfacetterat vilket bidrar till att förutsättningarna för affärsutveckling och tjänsteinnovation blir mycket skiftande inom olika slags tjänsteföretag. Detta medför att nya analysmetoder måste utvecklas för att bättre förstå tjänstesektorns bidrag till tillväxten, liksom att de nya och mycket skiftande utvecklingsbetingelserna i tjänsteföretagen bör uppmärksammas mer. Rapporten bidrar till att resa ett antal frågor om hur detta kan göras.

Författare till rapporten är professor Eric Giertz, IndustriEkonomi Erik Giertz AB, även verksam vid KTH. Projektledare har Anders Östhol vid Tillväxtanalys varit.

Stockholm, juni 2011

Enrico Deiacò, avdelningschef, Innovation och globala mötesplatser



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Tillväxtens drivkrafter .....</b>	<b>7</b>
1.1	Ökat omvandlingstryck via avregleringar och konkurrens .....	8
1.2	Nätverkssamhället tar form .....	9
1.3	Ett mångfacetterat tjänstesamhälle .....	10
<b>2</b>	<b>Kedjor erövrar expansiva lokala marknader.....</b>	<b>12</b>
2.1	Kedjor utvecklar och sprider best practice .....	13
2.1.1	Konceptstyrda kedjor dominerar detaljhandeln .....	13
2.1.2	Distributionskedjor för egna produkter .....	15
2.1.3	Utvecklingen skapar nya uthyringskedjor .....	16
2.1.4	Kedjor med platsbunden konsumentservice .....	17
2.1.5	Transportkedjor samordnar många små företagare.....	18
2.1.6	Outsourcing skapar kedjor för lokala manuella tjänster .....	20
2.2	Kedjeföretagens nyckelkompetenser.....	21
<b>3</b>	<b>Konsultsektorn växer när kunskapsfronten flyttar fram .....</b>	<b>23</b>
3.1	Konsultsektorn konsolideras .....	24
3.2	Global konkurrenskraft med strukturkapital .....	26
3.3	Immateriellt strukturkapital prioriteras i svenska företag.....	28
<b>4</b>	<b>Modern telekommunikation – en källa till ICT relaterade företag.....</b>	<b>29</b>
4.1	Smala tidsfönster när nya koncept lanseras .....	29
4.2	Specialiserade teknikföretag betjänar flera konkurrenter.....	31
4.3	Tidig teknikanvändning en källa till nya företag och nya affärer.....	33
<b>5</b>	<b>Avslutande kommentarer .....</b>	<b>35</b>



# 1 Tillväxtens drivkrafter

I diskussioner om affärsutveckling och affärsinnovationer inom tjänstesektorn riktas stor uppmärksamhet mot forsknings- och teknikbaserat nyföretagande. Förhoppningar knyts bl.a. till potentiella snabbväxare inom ICT-området. Dessa företag tilldrar sig också helt naturligt stort intresse från forskare, politiker, riskkapitalister, journalister och många andra. Men inom tjänstesektorn finns många andra typer av företag med stor tillväxtpotential. Det finns bl.a. många innovativa och framgångsrika, men mindre spektakulära, företag som i det tysta vinner marknadsandelar genom att effektivisera och kvalitetssäkra relativt traditionella tjänster. Dessa företag kan ha minst lika stor betydelse för tillväxten och välfärden i vårt land. Därför finns det anledning att inledningsvis bredda perspektivet på affärsutveckling inom tjänstesektorn genom att diskutera viktiga drivkrafter bakom verklig tillväxt<sup>1</sup>.

I grund och botten skapas tillväxt genom att vi lyckas producera mer av de varor och tjänster som efterfrågas av oss medborgare. I tider av arbetslöshet behövs därför nya jobb för att en så stor andel av den potentiella arbetskraften som möjligt ska kunna bidra till samhällets produktion av varor och tjänster. Men om vi vill ha verklig tillväxt måste vi dessutom säkerställa att alla typer av arbete bedrivs i effektiva former. Tillväxt förutsätter således även avveckling av verksamheter som inte fyller dagens behov och rationalisering av ineffektiva verksamheter. En tillväxtfrämjande politik bör således inte endast inriktas på att skapa nya arbetstillfällen. Den bör även understödja strukturförändringar och rationaliseringar som effektiviserar befintliga verksamheter. Den bör säkerställa att vi erhåller högre produktivitet och kvalitet samt bättre service i alla delar av arbetslivet. Att skapa sysselsättning och samtidigt bevara ineffektiva arbetsmetoder eller föråldrade strukturer motverkar sitt syfte – om syftet är tillväxt.

En förutsättning för tillväxt är att samhället lyckas förlösa positiva utvecklingskrafter hos människor och företag. Utvecklingskrafter som leder till att nya varor och tjänster ser dagens ljus men minst lika viktigt är att utvecklingskrafterna även medverkar till att produktionen och distributionen av existerande varor och tjänster effektiviseras. Denna senare effektivisering sker många gånger genom tillämpning av ny teknik, men också genom strukturförändringar som drivs fram av kommersiella krav på att förhållandet mellan produktionsresultatet (värdet av de varor och tjänster som produceras) och resursinsatsen (kostnaderna för de lokaler, maskiner, material och arbetsinsatser som förbrukas) ständigt måste öka i konkurrensutsatta verksamheter. Tillväxt skapas således bl.a. genom innovationer och rationaliseringar som gör det möjligt att kunna minska sysselsättningen, och ändå producera lika mycket eller mer, och lika bra eller bättre, produkter och tjänster. Historiskt hade också det perspektivet på tillväxt, sysselsättning och välfärd en mycket bred förankring i Sverige.

Framför allt under 1950-talet hade vi en mycket kraftig tillväxt i Sverige. Vårt land blev känt för det ”svenska ekonomiska undret”, för hög tillväxt och för välfärd. Bakom framgångarna dolde sig en samsyn på hur vi skulle öka produktiviteten, främst inom

<sup>1</sup> Ett centralt tema i uppdraget för denna rapport är att skapa ökad förståelse för hur tillväxt uppstår i en tjänstebaserad ekonomi och vilken roll tjänsteinnovationer respektive innovation i tjänstesektorn spelar i det sammanhanget.

tillverkningsindustrin, och därmed tillväxten<sup>2</sup>. Även under senare tid har det hänt att ambitioner om ökad tillväxt har tagit fasta på en svag produktivitetsutveckling inom bl.a. vissa tjänstesektorer. Det var exempelvis fallet i Produktivitetsdelegationens betänkande<sup>3</sup> som lämnades till regeringen 1991. Delegationen betraktade nationens samlade produktionsförmåga och betonade vikten av att omvandlingstrycket, främst inom tjänsteproduktionen, skärptes.

### 1.1 Ökat omvandlingstryck via avregleringar och konkurrens

Omvandlingstrycket inom delar av tjänsteproduktionen har under de senaste decennierna skärpts genom strukturomvandlingar. Generellt sett har strukturomvandlingen inneburit att det bildats allt fler små, specialiserade arbetsställen som producerar tjänster för en lokal marknad. Vissa av dessa tjänster riktar sig till det lokala näringslivet. Andra vänder sig till oss konsumenter. En bidragande orsak har varit att offentliga och privata monopol avreglerats och att tjänsteverksamheter som tidigare varit anslagsstyrda eller budgetfinansierade numera är utsatta för konkurrens. Övergången från budgetfinansiering till marknadsfinansiering har dels kommit till stånd genom att större företag valt att konkurrensutsätta och upphandla tjänsteverksamheter som de tidigare drev i egen regi, dels genom att olika monopol avreglerats och dels genom att offentligt finansierade tjänster i större utsträckning upphandlats från privata entreprenörer i stället för att drivas av fast anställd personal i offentlig regi.

En grundläggande tanke med avregleringar och konkurrensutsättning är att marknadskrafterna ska garantera hög produktivitet och att dessa ska säkerställa en effektiv resurstransformation. Själva idén bakom konkurrensutsättning är att de marknadsfinansierade företagen endast förtjänar att fortsätta sin verksamhet om intäkterna från kunderna är tillräckligt stora för att det ekonomiska kretsloppet ska kunna fortgå. När ett företag däremot inte fortlöpande kan få ersättning för sina kostnader via avsättningsmarknaderna, är det ett tecken på ineffektivitet. Om kunderna inte är villiga att betala vad det kostar att utföra en tjänst bör verksamheten läggas ned. Antingen motsvarar tjänstens värde inte framställningskostnaderna eller också finns det konkurrerande företag som har en effektivare resursomvandling och attraktivare erbjudanden.

En stor del av ny- och småföretagandet i vårt land har under de senaste decennierna varit kopplat till strukturförändringar av ovanstående slag. Ur samhällsperspektiv har en viktig åtgärd i det sammanhanget varit att stödja etablering av fler marknadsfinansierade företag, som fortlöpande kunnat finansiera sin verksamhet via intäkter från de konkurrensutsatta tjänster som de levererar. Men numera är många av de specialiserade tjänstebranscherna inne i en påtaglig konsoliderings- och internationaliseringsfas. Initialt handlade de aktuella strukturförändringarna således kanske främst om uppsplittring av organisationer och företag och om etablering av många nya små tjänsteföretag. Nu handlar de kanske mer om att en ny typ av entreprenörer tillvaratar stordriftsfördelar och systematiskt effektiviserar och kvalitetssäkrar olika typer av specialiserade tjänster.

En slutsats är att en tillväxtfrämjande innovations- och näringspolitik kanske inte endast bör fokusera på nyföretagande. Än viktigare är det kanske att politiken fokuserar på strukturen, arbetsmetoderna och de produktivitetsstimulerande incitament inom den

<sup>2</sup> En beskrivning av denna period i svensk utveckling återfinns i del II (sid 111-228) av: Giertz E (red) *Då förändras Sverige – 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*, Studentlitteratur 2008.

<sup>3</sup> *SOU 1991:82 Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande*.



tjänsteproduktion som numera sysselsätter fyra av fem yrkesverksamma personer i Sverige<sup>4</sup>. Att tjänstesektorn kan leverera bättre kvalitet och service med oförändrade resurser är av avgörande betydelse för ekonomisk tillväxt.

## 1.2 Nätverkssamhället tar form

I spåren av de senaste decenniernas strukturförändringar har ett nytt arbetsliv med många specialiserade tjänsteproducenter börjat ta form. I det tjänstesamhället utgör olika typer av ”spindlar” nyckelspelare. Spindlarna är noder i olika typer av kommersiella nät. De knyter samman en mängd olika, mer eller mindre fristående, aktörer i nätverk av olika slag. Dessa nyckelspelare är i princip av tre olika slag. Jag väljer att kalla dem *förläggare*, *mäklare* respektive *kedjeorganisatörer*<sup>5</sup>.

*Förläggare* är den typ av spindlar som rönt störst uppmärksamhet i modern svensk organisationsforskning. De kännetecknas av att de lägger ut arbete på leverantörer i stället för att anställa egen personal. Andra forskare, som studerat de moderna förläggarna, har exempelvis lanserat begrepp som *imaginära*<sup>6</sup> eller *virtuella*<sup>7</sup> organisationer för att beskriva fenomenet. Andra har kallat förläggarna för ledande företag i orkestrerande nätverk<sup>8</sup>. En viktig utgångspunkt är att förläggarna har förhållandevis få anställda men många engagerade i sin verksamhet.

De moderna förläggarna har historiska förebilder. I industrialismens barndom var många industrigrundare snarare förläggare än fabriköer. De utformade produkterna, gjorde stora inköp av råvaror och lade sedan ut arbete till människor som arbetade på beting i sina hem. Till nutida, traditionella förläggare hör exempelvis bokförlag och totalentreprenörer, som engagerar olika leverantörer i varje specifikt projekt. De upphandlar och kombinerar tjänster från andra företag för att kunna realisera sina egna affärsidéer. Andra typiska förläggare är mäss-, festival- och researrangörer.

I takt med att olika tjänsteverksamheter knoppas av och professionaliseras uppträder allt fler företag och organisationer som förläggare. De företag som upphandlar komponenter, sömnad, möbeltillverkning, transporter, städning, bevakning, catering eller konsultinsatser, i stället för att utföra arbetet i egen regi, fungerar mer och mer som förläggare. De anställer inte personal för att utföra verksamheterna, utan söker i stället bli professionella upphandlare. Via olika kontrakt måste de säkerställa att varje uppdragstagare och leverantör klarar att hålla rätt kvalitet samtidigt som leveranserna ska ske inom givna tids- och kostnadsramar. Relationerna mellan förläggare och uppdragstagare är ofta relativt fasta och långsiktiga. Många gånger får samma leverantör återkommande uppdrag inom sitt specialområde

Den andra sortens spindlar, *mäklarna*, knyter samman ett utbud av kapital, varor, tjänster eller information med motsvarande efterfrågan. Till de traditionella mäklarna hör fastighets- och försäkringsmäklare samt olika typer av konsulenter, kreditgivare och resebyråer. Men de traditionella mäklarna får successivt lämna plats för de nätbaserade mäklarna, som spelar en allt viktigare roll i dagens samhälle. De skapar virtuella butiker, spelsajter, sökmotorer, portaler och mobila internetjänster, som får allt större betydelse för

<sup>4</sup> Blomgren, H (red): *Så jobbar Sverige, Kartbilder av det moderna näringslivet i Sverige, Studentlitteratur, 2008.*

<sup>5</sup> Giertz E: *Kompetens för tillväxt – verksamhetsutveckling i praktiken, Celemi, 1999.*

<sup>6</sup> Hedberg B m.fl.: *Imaginära organisationer, Liber-Hermods 1994.*

<sup>7</sup> Ashkens R: *Den gränslösa organisationen, Studentlitteratur, 1996.*

<sup>8</sup> Edgren J & Skärvad P-H: *Nätverksorganisationer, Liber, 2010.*

den ökade transparensen i vårt moderna informationssamhälle. De bidrar också till att skärpa konkurrensen vid köp och upphandling av både varor och tjänster på såväl producent- som konsumentmarknaderna.

Den tredje sortens spindlar, *kedjeorganisatörerna*, skapar ett ”paketerat” affärskoncept för en hel kedja av exempelvis butiker, filialer, restauranger, taxibilar eller verkstäder. Varje kedjas standardiserade erbjudande exploateras sedan av entreprenörer på olika lokala marknader.

En typ av kedjeorganisatörer som tilldragit sig svenska organisationsforskarens uppmärksamhet är franchisegivarna<sup>9</sup>. Dessa kontrakterar självständiga och självfinansierade lokala företag. I franchisesystemen äger kedjeorganisatören ett inarbetat affärskoncept och ett starkt varumärke som mot ersättning upplåts till många små företag på olika lokala marknader. Franchising är en organisationsform på stark frammarsch. År 2008 fanns 550 franchisegivare i Sverige och 18 000 franchisetagare<sup>10</sup>. Antalet anställda var drygt 100 000 och omsättningen uppgick till knappt 110 miljarder kronor.

Trots att franchisesystemen har en stor, och snabbt ökande, utbredning så utgör franchisegivarna endast en liten andel av alla kedjeorganisatörer. Många traditionella kedjeorganisatörer har fått sitt uppdrag av lokala företag som slutit sig samman i en federativ kedja. I det fallet är det alltså ett producentkooperativ som äger det gemensamma konceptet och varumärket. Ännu vanligare är det att kedjeorganisatören äger varumärket men väljer att driva de lokala verksamheterna i egen regi, eller i en kombination av egen regi och franchisetagare.

I outsourcingens kölvatten har det också uppstått många nya kedjor och kedjeorganisatörer inom nya tjänsteområden. När tjänster upphandlas, i stället för att drivas i egen regi, har det etablerats nya specialiserade leverantörer, som erbjuder mer eller mindre standardiserade tjänster på många olika marknader. Vi ser också hur några av dessa företag, bl.a. genom att förvärva mindre konkurrenter på andra geografiska marknader, utvecklas till internationella företag som konkurrerar på en global marknad.

Alla tre sortens spindlar utgör centrala aktörer i det moderna nätverkssamhället. I själva spindlarna finns det inte många anställda men spindlarna har stor betydelse för arbetsförhållandena i verksamheter med många anställda. Förläggarna engagerar uppdragstagare som ska leverera allehanda tjänster i konkurrens. Kedjeorganisatörerna utformar arbetsvillkoren för en stor mängd anställda på många små, lokala arbetsställen. Mäklarna i sin tur ökar transparensen och skärper konkurrensen på snart sagt alla marknader.

### 1.3 Ett mångfacetterat tjänstesamhälle

I dag arbetar fyra av fem yrkesverksamma svenskar på arbetsställen som uteslutande producerar någon form av tjänster. Men tjänstesamhället är mångfacetterat och tjänster ett mycket vitt begrepp. Det inkluderar så vitt skilda verksamheter som varutransporter, betalningstjänster, butiks försäljning, nätmäklare, militär, polis, energiproduktion, IP-telefoni, städning, rörmokeri, bevakning, datakonsultationer, revision, restauranger, sjukvård, barnomsorg, taxirörelser, skolor, telefonintervjuer, underhållning eller pokerspel över nätet. Det är tjänster av mycket olika karaktär. Vissa tjänster är helt nya och har

<sup>9</sup> Se exempelvis Edgren J & Skärvad P-H: *Nätverksorganisationer*, Liber 2010.

<sup>10</sup> Siffrorna är hämtade från den undersökning som Svenska Franchiseförbundet gjort i samarbete med Handels Utredningsinstitut (HUI).

uppstått tack vare ny teknik. Andra tjänster har funnits under lång tid men utvecklas kontinuerligt, bland annat med hjälp av ny teknik. Vissa verksamheter sysselsätter allt fler medan antalet yrkesutövare inom andra områden minskar. Vissa typer av tjänster koncentreras till färre och större arbetsställen men det stora flertalet tjänster bedrivs på allt fler små, specialiserade, lokala arbetsplatser. Vissa tjänster efterfrågar högt utbildad personal eller människor med speciella yrkeskunskaper. Andra kan fungera som genomgångsyrken därför att snabb inskolning är möjlig.

Att tjänsteproduktionen är mångfacetterad leder också till att förutsättningarna för affärsutveckling och affärsinnovation är mycket olika inom olika tjänstesektorer. Det är därför inte heller meningsfullt att uttala sig generellt om affärsutveckling inom alla delar av tjänsteproduktionen. I de följande avsnitten har en uppdelning gjorts i tre olika sektorer, som tillsammans täcker en stor del av de expansiva tjänstenäringarna. Men det är ingen traditionell branschindelning. I stället handlar det om en uppdelning i följande tre sektorer<sup>11</sup>:

1) *Kedjeorganisationer* som tillvaratar stordriftsfördelar och utvecklar standardiserade system och erbjudanden för att kunna leverera genomarbetade och kvalitetssäkrade tjänster på många olika lokala marknader. Dessa företag måste ha lokal närvaro på alla de platser där de ska göra affärer.

2) *Konsultföretag* i många olika tekniska och icke-tekniska branscher som bedriver kvalificerad uppdrags- och projektverksamhet. Dessa företag är inte lika hårt knutna till lokal närvaro eftersom visst arbete kan utföras på distans. Denna typ av verksamheten är kraftigt överrepresenterad i storstadsregioner.

3) *ICT-relaterade* företag som ligger i telekommunikationens frontlinje och som kan göra digitala affärer direkt över nätet. Dessa företag är nästan helt oberoende av rummet eftersom de arbetar med tjänster som distribueras blixtnabbt över stora geografiska avstånd.

Två tjänstesektorer som hamnar vid sidan av denna studie är dels företag som levererar *infrastrukturservice av olika slag*, t.ex. energibolag, teleoperatörer, vattenverk, banverk, vägverk eller banker, dels *tillverkande företag* som integrerar framåt och levererar tjänster som är knutna till de egna produkterna.

<sup>11</sup> Uppdelningen skiljer sig från den som tidigare gjorts i *Tillväxtanalys rapport 2010:13 Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi. Där gjordes uppdelning mellan förmedlingstjänster, producenttjänster, privata personliga tjänster respektive kapitaltjänster.*

## 2 Kedjor erövrar expansiva lokala marknader

Det finns en paradox i utvecklingen av det moderna tjänstesamhället. På många olika sätt påminns vi ständigt om att globaliseringen är en av vår tids mest genomgripande trender men samtidigt arbetar allt fler med att ge olika former av service på lokala marknader. I det globala samhälle som växer fram arbetar allt fler människor helt lokalt. Närmare två tredjedelar av alla yrkesverksamma i vårt land arbetar på arbetsplatser som huvudsakligen betjänar lokala kunder<sup>12</sup>.

Mer än hälften av alla yrkesverksamma kan i princip se oss konsumenter i ögonen när de ger oss personlig service av olika slag<sup>13</sup>. Eftersom vi människor dessutom har likartade behov var vi än bor så ser servicen i stort sett likadan ut på nästan alla orter. Utbudet är visserligen större och mer differentierat i storstäderna, men det finns ett lokalt basutbud också i tätorter på landsbygden; ICA-handel, Pressbyrå, Sibylla-kiosk, bensinmack, pizzarestaurang, Friskis & Sveltis, vandrarhem, frisör, brevbärare, sotare, taxi, daghem, grundskola, äldreomsorg, tandläkare, distriktssköterska osv. Sysselsättningen inom vissa typer av lokal konsumentservice är dessutom i stort sett direkt proportionell till antalet lokala invånare i olika åldersgrupper. Det gäller exempelvis barnomsorg, obligatorisk utbildning och äldreomsorg.

Parallellt med att den lokala konsumentservicen utvecklas så expanderar marknaderna för olika typer av lokal producentservice kraftigt. Det beror på att företag och organisationer i allt större utsträckning upphandlar olika typer av lokala tjänster, t.ex. städning, fastighetsunderhåll, bevakning, maskinreparationer och transporter, i stället för att driva dem i egen regi. Det innebär att allt fler människor arbetar på förhållandevis små och specialiserade arbetsplatser som ger likartad service till flera företag på den lokala marknaden.

Generellt sett domineras de expansiva lokala tjänsteverksamheterna, med undantag av skolor och sjukhus, av små arbetsställen. Den sysselsättningsmässiga ökningen beror inte på att antalet anställda per arbetsställe ökar. Tvärtom förklaras den i stället helt av att antalet arbetsställen ökar och av att varje arbetsställe blir allt mer specialiserat. Men det finns också en tydlig trend att dessa små arbetsställen inlemmas i nationella eller globala kedjor med mer eller mindre inarbetade och kända varumärken.

Många av den moderna tjänsteproduktionens mest framgångsrika affärskoncept bygger på att systematiskt tillvarata möjligheter att dokumentera lyckosamma lokala affärskoncept och arbetsmetoder och sedan systematiskt sprida dem från en plats till en annan. Resultatet är att det skapas allt fler kedjeorganisationer, som kännetecknas av att många relativt små, lokala enheter arbetar med nästan identiska arbetsmetoder eller erbjuder ett nästan identiskt sortiment eller tjänsteutbud till kunder på geografiskt åtskilda marknader.

<sup>12</sup> Offentlig statistik baseras normalt inte på en uppdelning som möjliggör en sådan analys, men år 2000 gjordes på uppdrag av NUTEK och Rådet för arbetslivsforskning en genomgripande analys: Giertz E & Larsson S: Tjänstesamhällets arbetsmarknader – analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997, rapport nr 18 i serien nya jobb & företag. Den studien visade att andelen lokalt verksamma kontinuerligt ökade. I dag lär den uppgivna andelen snarare vara en underskattning än en överskattning.

<sup>13</sup> Offentlig statistik grupperas inte heller på sådant sätt att denna andel kontinuerligt kan följas upp. Uppskattningen baseras på studien: Giertz E & Reitberger G: Här finns de riktiga jobben – svenska arbetsställen i ny belysning, Samarbetskommittén mellan SAF och Ledarna, 1995.

## 2.1 Kedjor utvecklar och sprider best practice

Kedjornas affärsinnovation bygger i allt väsentligt på att exploatera möjligheter att systematiskt utveckla och sprida ”best practice”. Kedjor erövrar allt större andelar av de lokala marknaderna. Helt fristående, lokala företag, utan kända varumärken, inom både lokal produktion, detaljhandel och lokal service blir successivt utkonkurrerade, uppköpta eller frivilligt inlemmade i kedjor, som ger kunderna mer genomarbetade och standardiserade erbjudanden på många olika platser. Kedjorna har utan tvekan tagit stora marknadsandelar inom flera olika typer av lokal verksamhet<sup>14</sup>.

### 2.1.1 Konceptstyrda kedjor dominerar detaljhandeln

Detaljhandel är den typ av verksamhet som det stora flertalet troligen omedelbart associerar med kedjor. Bilden av traditionella grossister och helt fristående handlare är allt mindre giltig. Detaljhandeln som bl.a. omfattar varuhus, stormarknader, livsmedelsbutiker, kiosker, apotek, bensinstationer, klädaffärer, blomsterbutiker och möbelvaruhus, domineras i dag av kedjor. Trots butiksnedläggelser inom dagligvaruhandeln, och ökad internethandel, har antalet yrkesverksamma inom detaljhandeln ökat under 2000-talet. I dag har detaljhandeln ca 270 000 anställda i Sverige, vilket motsvarar ca 5 procent av alla yrkesverksamma. Nästan hälften är deltidsarbetande.

Många stora framgångsrika internationella detaljhandelskedjor har startat som lågpriskedjor. Det gäller exempelvis Walmart som grundades av Sam Walton 1945. Waltons affärsidé byggde redan tidigt på möjligheter att köpa stora kvantiteter billigt och att ge kunderna bra varor till låga priser. År 2010 omsatte Walmart drygt 405 miljarder USD i sina drygt 8 000 butiker världen över. Koncernen hade 2,1 miljoner anställda, varav 1,4 miljoner i USA. År 2010 uppgick vinsten till knappt 24 miljarder USD<sup>15</sup>. Walton blev initialt motarbetad av vissa inhemska leverantörer och utvecklade därför tidigt globala inköpskanaler<sup>16</sup>. På många större orter hade han också svårigheter att få etableringstillstånd och valde därför inledningsvis att expandera med nya butiker främst på små orter i östra och mellersta USA. Walton fokuserade tidigt på att utveckla effektiv logistik och genomarbetade koncept för butikerna. När Walmart expanderade på 1970-talet blev ett av Waltons problem att utveckla leverantörerna i takt med företaget. Han etablerade därför, i samarbete med University of Arkansas, Walton Institute, som utbildar både den egna personalen och leverantörerna.

Parallellt med utvecklingen av gigantiska, internationella butiks kedjor, som Walmart, utvecklas också nya svenska butiks kedjor. Ett sådant exempel är det traditionsmättade postorderföretaget Clas Ohlson, som inte bara övergått till näthandel, utan också etablerat en butiks kedja.

Clas Ohlson i Insjön startade som postorderföretag år 1918. År 2010 hade företaget 140 butiker i Sverige, som sålde över 15 000 produkter inom bygg, el, multimedia, hem och

<sup>14</sup> Det är i princip omöjligt att identifiera kedjor i offentlig statistik. I statistiken görs i princip ingen skillnad mellan helt fristående företag och företag som är franchisetagare eller som ingår i federativa kedjor av olika slag. Det innebär att det är lätt att överskatta antalet fristående småföretag och att negligera kedjeföretagens betydelse för utveckling av tjänster på lokala marknader.

<sup>15</sup> Siffror över antal anställda, omsättning och vinst är generellt hämtade från bolagens offentliga årsredovisningar.

<sup>16</sup> Beskrivningen baseras på Blomgren H: *Strukturerat tjänstearbete och lite till: vips Walmart, en handbok för nutida strukturuomvandlingar* (Uppsats i Då förändras Sverige, Studentlitteratur, 2008).

fritid. Antalet anställda var cirka 2 500. Bolaget, som sedan 1999 är noterat på stockholmsbörsen, omsatte 2010 cirka 5 miljarder kronor.

Företag som Walmart och Clas Ohlson driver, i likhet med flertalet stora detaljhandelskedjor, sina butiker i egen regi. Men det har också varit vanligt att enskilda handlare slutit sig samman för att stärka sin förhandlingsstyrka, sin konkurrenskraft och sitt varumärke. Ett exempel är frivilliga fackhandelskedjor. I dessa är butiksägarna egna företagare som slutit sig samman i en federation för att kunna göra inköp i större volymer och till bättre priser. De äger vanligen ett gemensamt inköpsbolag med anställd personal, som samtidigt är de federativa kedjornas kedjeorganisatör. Det gemensamma bolaget har inte endast till uppgift att bygga upp ett slagkraftigt sortiment, utan även ett välkänt varumärke, en genomtänkt profil, effektiva administrativa rutiner, rationella transport- och distributionssystem samt gemensam marknadsföring.

Successivt får de federativa kedjorna ökad konkurrens av kedjor som drivs i egen regi eller via franchising. En kedjeorganisatör inom detaljhandeln, som äger sitt affärskoncept, kan föredra att expandera sin marknad genom att, på affärsmässiga grunder, låta ägarmässigt helt fristående företag få tillgång till ett genomtänkt sortiment, fördelaktiga leverantörsavtal, eftertraktade varumärken, effektiva informations- och distributionssystem, gemensam marknadsföring och mycket annat. De lokala butiksägarna erbjuds i så fall, t.ex. genom ett franchiseavtal, rätten att exploatera ett färdigt affärskoncept på sin begränsade marknad. Varje butik är, precis som i de federativa kedjorna, ett fristående företag men alla butiker uppträder med samma profil och under samma varumärke.

Franchisesystem används allt oftare för att reglera samverkan mellan fristående företag i en kedjeorganisation. I Sverige är också 45 procent av alla franchisesystem kopplade till detaljhandeln<sup>17</sup>. Förutsättningen för ett franchisesystem är att det finns en central aktör – franchisegivaren – som äger rättigheterna till ett genomarbetat och fullständigt affärskoncept. De lokala företagen – franchisetagarna – erhåller sedan rättigheterna att marknadsföra affärskonceptet på sin avgränsade, lokala marknad. Franchisetagarna har skyldighet att tillhandahålla ett standardiserat produkt- eller servicesortiment och deras frihet begränsas normalt av ganska rigorösa bestämmelser som syftar till att säkerställa kedjans enhetliga profil. Det kan handla om allt från sortiment, prissättning, varuexponering, skyltning, kampanjer och klädsel till städning utanför butiken. Kunderna ska helt enkelt känna igen sig och få det de förväntar sig. Franchisetagarna gör själva nödvändiga investeringar, medan franchisegivaren tillhandahåller kunnande och kontinuerligt driftstöd. Franchisegivarens ersättning, t.ex. en viss procent av franchisetagarens omsättning eller bruttovinst, fastställs i ett kontrakt.

Detaljhandelskedjor, inklusive franchisekedjor, kan ha många olika ursprung. De svenska konsumentföreningarna, som för drygt 110 år sedan bildade ett gemensamt ägt inköpsbolag, KF (Kooperativa Förbundet), har numera överlåtit driften av de egna butikerna till just KF, som i sin tur utvecklat olika kedjekoncept för butiker och stormarknader. I dag finns det således KF-ägda detaljhandelskedjor med enhetliga profiler, detaljhandelsägda varumärken, klara policier och riktlinjer för sortiment, miljö, kvalitet och mycket mer. Utvecklingen av kedjekoncept har gett KF helt andra möjligheter att styra, reglera, kontrollera och följa upp verksamheten ute i butikerna. Konsumentkooperationen har därmed också, precis som andra centrala kedjeorganisatörer,

<sup>17</sup> Enligt Svenska Franchiseföreningens och HUI:s statistik för 2008.

även skapat möjlighet att välja mellan alternativa driftformer. KF, som har cirka 9 000 anställda, driver fortfarande stormarknaderna i egen regi, men i mindre butiker, i kedjorna Coop Nära och Coop Konsum, har driften av cirka 130 butiker överlåtits till franchisetagare<sup>18</sup>. KF marknadsför sig till potentiella franchisetagare under devisen: ”du driver din butik som eget aktiebolag men med den stora dagligvarukedjans muskler”. KF har uppenbarligen funnit det värt att pröva om konsumenterna/ägarna får bättre kunderbjudanden om butikerna inte leds av anställda konsumföreståndare, utan av entreprenöriella egenföretagare.

### 2.1.2 Distributionskedjor för egna produkter

Flertalet detaljhandelskedjor har traditionellt byggts upp sitt produktsortiment genom att köpa in varor från många olika leverantörer, men det finns också distributionskedjor som skapats av producerande företag som integrerat framåt. Ett klassiskt exempel är oljeraffinaderier som byggt upp kedjor av bensinmackar. Ett exempel är Preem, f.d. OK Petroleum, som Shejk Mohammed Al-Amoudi köpte för 5,9 miljarder år 1994 av Kooperativa Förbundet, svenska staten och finska Neste<sup>19</sup>. Preem är Sveriges största drivmedelsföretag och svarar, genom Preemraff Göteborg och Preemraff Lysekil, för cirka 80 procent av den svenska raffinaderikapaciteten. Över 67 procent av produktionen exporteras, vilket gör Preem till ett av de större svenska exportföretagen. Men Preem har också ca 400 bensinstationer och 215 tankställen i Sverige. Några anslutna bensinmackar drivs i egen regi men flertalet drivs av kontrakterade företag, bl.a. franchisetagare. Preem omsatte 87 miljarder kronor under 2010 och koncernen sysselsätter drygt 3 400 personer, varav 1 300 är anställda.

Numera är det också vanligt att det etableras detaljhandelskedjor som endast säljer egna produkter. En sådan kedja är den svenska modekedjan Hennes & Mauritz, som grundades av Erling Persson. Den första butiken öppnade i Västerås år 1947. I dag har H&M, som erbjuder mode och kvalitet till konkurrenskraftiga priser, drygt 2200 butiker på 40 marknader. Omsättningen uppgick 2010 till drygt 127 miljarder. H&M, som har cirka 100-talet egna designers, har uppmärksammats för att vara en typisk förläggare. H&M har nämligen inga egna fabriker, utan köper all tillverkning från ca 700 fristående leverantörer i Asien och Europa. Däremot har det kanske inte lika tydligt uppmärksammats att H&M trots det är en mycket stor arbetsgivare, eftersom alla butiker, utom de i Mellanöstern, drivs i egen regi. H&M har i dag ca 87 000 anställda.

Det som gäller för H&M gäller i stor utsträckning också för Ikea, som 2010 omsatte drygt 210 miljarder kronor. Vinsten uppgick samma år till drygt 25 miljarder. Det har tveklöst skrivits mycket om Ikeas grundare, lantbrukarsonen Ingvar Kamprad, som bara var 17 år när han startade en postorderfirma år 1943. Entreprenören Kamprad är i dag en världens mest förmögna människor. Det har också skrivits mycket om IKEA:s affärsstrategi. Mycket har handlat om utveckling av platta paket och om den stundtals hårda kampen mot etablerade möbeltillverkare och möbelhandlare. Det var ett helt nytt produktkoncept som hade utvecklats av innovatören Gillis Lundgren. Det nya konceptet lade grunden till rationell tillverkning och distribution samt överlät dessutom monteringen till kunderna. Det

<sup>18</sup> En utförligare beskrivning av KF:s utveckling från grossist till franchisegivare återfinns i Giertz E & Strömberg B: *Samverkan till egen nytta – Boken om konsumentkooperativ idé och verklighet i Sverige*, Prisma, 1999.

<sup>19</sup> Bakgrunden till affären beskrivs i Giertz E & Strömberg B: *Samverkan till egen nytta – boken om konsumentkooperativ idé och verklighet i Sverige*, Prisma, 1999.

har också framhållits att Ikea är ett modernt företag – en förläggare – som upphandlat tillverkning till låga kostnader i stället för att etablera tillverkning i egen regi.

Men Ikeas affärsstrategi bygger också på ett extremt genomarbetat kedjekoncept, som i detalj styr hur verksamheten i Ikeas 280 varuhus världen över ska utformas och hur arbetet för företagets 155 000 anställda ska läggas upp<sup>20</sup>. Ikea-konceptet, som ägs av Ikea Systems BV i Holland, måste ovillkorligen följas av alla varuhus, som i juridisk mening faktiskt är franchisetagare. Varuhusen betalar en avgift, cirka tre procent av omsättningen till Ikea Systems, för rätten att använda konceptet. Från Ikeas centrala ledning görs ständiga och noggranna uppföljningar så att konceptet också följs till punkt och pricka.

Vid sidan av företag som, i likhet med H&M och Ikea, byggt upp egna butiks- eller varuhuskedjor för att sälja och distribuera sina produkter finns det även kedjeföretag som skapat sin marknadsmässiga framgång via nätverksförsäljning, s.k. MLM (Multi Level Marketing). Dessa företag marknadsför och distribuerar sina produkter via oberoende direktsäljare, som får provision baserad dels på den egna försäljningen, dels på den försäljning som sker hos de direktsäljare som de själva rekryterat och utbildat. Ett svenskt företag som skördat stora framgångar med denna organisationsform är Oriflame Cosmetics som grundades av bröderna Jonas och Robert af Jochnick år 1967. Företaget, som har cirka 600 olika skönhetsprodukter i sitt sortiment, introducerades på Nasdaq OMX Nordic Exchange våren 2004. Det omsatte 2010 ca 12 miljarder kronor och hade drygt 6000 anställda. Den direkta säljkåren är dock avsevärt mycket större. Oriflame har ca 3,5 miljoner oberoende konsulenter som säljer direkt i drygt 60 länder.

### 2.1.3 Utvecklingen skapar nya uthyrningskedjor

Det etableras successivt allt fler kedjor som mot betalning upplåter olika utrustningar under en begränsad tidsperiod. Till denna kategori hör exempelvis företag som hyr ut bilar och entreprenadmaskiner, t.ex. Avis som är ett amerikanskt världsomspännande biluthyrningsföretag, som grundades av Warren Avis 1946. Avis som har en franchisingorganisation har i dag cirka 5 000 uthyrningskontor, varav 120 i Sverige, i drygt 160 länder. För företag som arbetar med uthyrning täcks de initiala investeringskostnaderna normalt av verksamheternas löpande driftnetto, men låga inköpspriser som möjliggör lönsam försäljning av begagnad utrustning är i många fall också en viktig ingrediens i affärskoncepten.

Uthyrningsmarknaderna expanderar kontinuerligt. På producentmarknaden blir det allt vanligare att företag väljer att hyra i stället för att äga de utrustningar de använder. Det gäller allt från byggkranar och entreprenadmaskiner till kaffeautomater, skrivare och prydnadsväxter. Det har skapat grogrund både för nya globala kedjor och för mindre kedjor som arbetar lokalt eller nationellt. Många kedjor som hyr ut utrustning till producentmarknaden levererar även olika typer av regelbunden service och underhåll.

På konsumentmarknaden har ett aktivare fritidsliv, i kombination med miljöhänsyn och kortare livslängd för vissa produkter, på motsvarande sätt bidragit till att allt fler väljer att hyra och sambruka i stället för att äga. Det gäller allt från festkläder, skidutrustning, kanoter och båtar till partytält och studs mattor. En stor del av uthyrningen organiseras av detaljhandelskedjor genom att kunder kan välja mellan att köpa eller hyra. Men under de senaste decennierna har det också vuxit upp många små uthyrningskedjor inom diverse

<sup>20</sup> I senare böcker om Ikea har även denna aspekt betonats, t.ex. i Torekull B: *Historien om Ikea*, Wahlström & Widstrand, 2008.



områden. Ett exempel är företaget Rent a Tent som grundades av familjen Sjöberg för drygt 25 år sedan. Grunden var ett unikt partytält utan mittstolpar och linor. Det lånades initialt ut av Jan Sjöberg till vänner och bekanta i grannskapet. Ett tält blev två som snart blev ännu fler. I dag erbjuder Rent a Tent det mesta som behövs för att arrangera en fest. Företaget finns på knappt 20 orter runtom i Sverige och etablerar nya kontor varje år. Företaget engagerar även franchisetagare på orter där man saknar egen representation.

#### 2.1.4 Kedjor med platsbunden konsumentservice

Uppskattningsvis arbetar var fjärde yrkesverksam i Sverige på arbetsställen som besöks av fysiska personer som vill ha viss hjälp, service eller underhållning<sup>21</sup> (skolor är inte inräknade). Det handlar om restauranger, hotell, gym, frisersalonger, bilverkstäder, biografier, kemptvättar och liknande men framför allt handlar det också om arbetsställen som erbjuder olika former av vård och omsorg, t.ex. tandläkare, sjukhus samt dag- och ålderdomshem. Flertalet verksamheter inom sådan platsbunden konsumentservice är arbeidskraftsintensiva och dessutom möter en mycket stor andel av personalen slutkonsumenterna öga mot öga. Samtidigt ligger det i sakens natur att lokala serviceinrättningar i huvudsak är små arbetsställen. Det är i princip endast inom sjukvården som det finns stora arbetsställen.

Inom den platsbundna konsumentservicens kommersiella delar har kedjeorganisationer erövrat stora marknadsandelar. Kraven på konkurrenskraftiga tjänster som kunderna ställer och är villiga att betala för är det som banat väg för genomarbetade, standardiserade och kvalitetssäkrade administrativa överbyggnader samt kunderbjudanden. I många fall har det med all säkerhet lett till ökad professionalitet, kvalitet och effektivitet samt till att kunderna fått ökat värde för pengarna.

Inom platsbunden konsumentservice finns olika former av federativa kedjor, som i princip innebär att olika lokala producenter går samman för att kunna ge sig själva bättre och mer kostnadseffektivt stöd. Ett sådant exempel är Praktikertjänst AB, som driver småskalig verksamhet inom tandvård samt hälso- och sjukvård. Företaget har knappt 9 000 anställda vid drygt 2 000 mottagningar. Praktikertjänst ägs av 2 150 aktieägare som själva arbetar som verksamhetsansvariga på mottagningar över hela landet. Formellt sett är de själva, liksom deras medarbetare, anställda i ett och samma företag, men i praktiken är det mer fråga om en kedja av fristående verksamheter. Gemensamt finansierar de en central verksamhet, men i övrigt fungerar varje arbetsställe i väsentliga avseenden som ett företag i företaget. Varje delägare svarar för den egna mottagningens lönsamhet och anpassar sina omkostnader, sina investeringar, sitt löneuttag och sina pensionsavsättningar till den egna mottagningens bärkraft.

Vissa kedjor som erbjuder platsbunden konsumentservice har uppstått när detaljhandelskedjor integrerat framåt. Det gäller t.ex. bildelskedjan Mekonomen, som startades av entreprenörerna Ingemar Fraim och Leif Möller år 1973. Företaget, som introducerades på Stockholmsbörsens O-lista år 2000, har i dag 230 butiker. Men numera har Mekonomen även drygt 1 300 anslutna verkstäder, som agerar antingen under något av koncepten Mekonomen Bilverkstad eller MekoPartner. Mekonomen har ett kontraktbundet samarbete med de anslutna verkstäderna. Såväl butiker som verkstäder

---

<sup>21</sup> Uppgiften är hämtad från Giertz E & Larsson S, *Tjänstesamhällets arbetsmarknader – analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997, rapport nr 18 i serien nya jobb & företag, NUTEK och Ralf, 2000. Uppgiften gäller år 1997 men i dag lär andelen vara högre.*

finns i hela Skandinavien. Under 2010 uppgick koncernens omsättning till 3,5 miljarder kronor. Rörelseresultatet var knappt 500 miljoner och antalet anställda knappt 1 500.

Andra kedjor med platsbunden konsumentservice har uppstått när entreprenörer i tillverkande företag integrerat framåt. Ett sådant exempel är den svenska snabbmatskedjan Sibylla. Sibyllakedjan har sina rötter i 1930-talets lågkonjunktur. Då kompletterade korvtillverkaren Daniel Lithell försäljning via matvarubutiker med försäljning av varm korv till allmänheten. Sibylla-Förbundet, som bildades 1997, har i dag drygt 200 franchisetagare som säljer korv, hamburgare, kyckling, köttbullar och kebab. Kedjan har årligen cirka 16 miljoner gästbesök.

Den nationella Sibyllakedjan fick 1973 konkurrens av McDonald's, som då etablerade sig i Sverige. McDonald's, som på sätt och vis är arketyper för en framgångsrik global restaurangkedja, har i dag 32 000 restauranger i 120 länder. Kedjan serverar över 60 miljoner gäster varje dag. I Sverige finns cirka 230 restauranger, som till 80 procent drivs av franchisetagare. Tillsammans har de cirka 430 000 gäster varje dag. Det innebär att den genomsnittlige svensken besöker McDonald's en gång var tredje vecka.

Mc Donald's ursprung är en restaurang som startades av bröderna Dick och Mac McDonald år 1940. För att öka servicegraden skapade de 1948 en bantad, fast meny med endast 8 rätter och matlagning enligt löpande band-principen. Det blev en succé som uppmärksammades av Ray Kroc, som på den tiden sålde milkshakemaskiner till bl.a. bröderna McDonald. Kroc såg möjligheter att starta likadana restauranger på andra håll i USA och 1955 blev han själv McDonald's första franchisetagare då han öppnade en restaurang i Illinois. År 1961 köpte han sedan rättigheterna till McDonald's affärsidé för 2,7 miljoner dollar och därmed lades grunden till McDonald's globala franchisekedja.

Människors olika fritidsaktiviteter har också lagt grunden till nya kedjor. Ett exempel är SATS, som är Nordens ledande träningsföretag med knappt 120 helägda center och drygt 40 som drivs av franchisetagare. SATS grundades i Norge 1995 men köptes av den danska koncernen Tryg år 2006. I dag omsätter företaget drygt 1,2 miljarder kronor och det har cirka 4 300 medarbetare. SATS, som totalt har knappt 300 000 medlemmar driver center i Norge, Sverige, Danmark och Finland. SATS har närmare 11 miljoner besökare per år på sina helägda center. Besökarna erbjuds ett standardiserat utbud av träningsprodukter som leds av licensierade instruktörer.

### 2.1.5 Transportkedjor samordnar många små företagare

Inom transportnäringen har det under de senaste decennierna pågått en mycket kraftfull konsolidering och internationalisering. Det har skapats stora globala logistikkoncerner, t.ex. Deutsche Post DHL, som i dag har drygt 500 000 anställda.

DHL grundades i USA 1969 av Adrian Daisy, Larry Hillbom och Robert Lynn. Affärsidén var redan från starten att etablera ett företag som garanterade sina kunder snabba globala transporter med korta väntetider. Företaget som expanderade snabbt hade drygt 70 000 anställda när det förvärvades av Deutsche Post år 2002. Det tyska postverket, som børsintroducerats år 2000, såg förvärvet av DHL som inkörsporten till utveckling av en global logistikkoncern. Från 2003 uppträder också hela Deutsche Post under det globala varumärket DHL. Deutsche Post har också gjort förvärv i Sverige. År 2000 köptes ASG:s åkerier, som numera uppträder under varumärket DHL Express. Detsamma gäller de cirka 200 fristående svenska lastbilsåkare som bytte till varumärket DHL år 2003.

I Sverige pågår också en påtaglig konsolidering inom exempelvis taxirörelsen. Historiskt har taxibranschen bestått av många små, federativa lokala kedjor, s.k. droskägareföreningar, med gemensam växel och lokalt monopol. I många fall bolagiserades föreningarna under 1900-talets andra hälft. Normalt blev då alla taxiåkare, som var anslutna till samma växel, delägare i bolaget.

När taximarknaden avreglerades på 1990-talet etablerades s.k. fria åkare och nya små bolag. Men det påbörjades även en sammanslagning av etablerade bolag. Parallellt skapades det utrymme för nya aktörer, som genom bl.a. franchisekoncept, aktivt sökte tillvarata stordriftsfördelar på en större geografisk marknad. Till denna senare kategori hör Fågelviksgruppen. Fågelviksgruppen AB är ett holdingbolag inom transportnäringen och kontrollerar Skandinaviens största taxiorganisation. I Fågelviksgruppen ingår bl.a. varumärken som TaxiKurir, Taxi 020, TOPCAB, Taxi Card, Botkyrka Taxi och Taxi Skåne. Bolaget, som 2010 hade cirka 4 700 anslutna fordon i Sverige, Norge och Danmark, omsatte drygt 4 miljarder kronor. Fågelviksgruppen har i stor utsträckning expanderat via förvärv. Taxi 020, som ursprungligen bildades år 1994 genom en sammanslagning av flera mindre lokala bolag, köptes exempelvis år 2008. I dag svarar Taxi 020 för cirka 1 300 fordon i Stockholm, Göteborg och Malmö/Lund. På vissa geografiska marknader har dock federativa kedjor en stark ställning. I norra Sverige dominerar exempelvis Sverigetaxi, som i december 2010 också inkorporerade Stockholm Transfer med ca 250 fordon.

Genom sin storlek kan Fågelviksgruppen tillvarata både kostnads- och kvalitetsmässiga stordriftsfördelar. Gruppen kan utveckla och upphandla genomarbetade, standardiserade och kvalitetssäkrade lösningar inom många olika områden. Det gäller exempelvis upphandlingen av telematik, telefoni och mobilt bredband till Fågelviksgruppens 11 telefonväxlar och till säkra kontokortsbetalningar i gruppens alla fordon. Men det gäller även utbildningen av alla åkare och deras anställda personal. Fågelviksgruppen har, i likhet med flertalet större kedjeorganisatörer, omfattande utbildning för de yrkeskategorier som återfinns i de egna kedjorna. Verksamheten drivs i Taxiförarnas yrkesskola, som är Skandinaviens största utbildningscentrum inom taxi. De har cirka 2 000 studerande per år och utbildar allt från certifierade taxiförare till företagare och åkeriägare. Utbildningen genomförs med en kombination av lärarledda lektioner och interaktiv utbildning över internet.

Koncerner som Fågelviksgruppen kan utveckla systemlösningar som ger kunderna bättre service till lägre kostnad, men det finns också risker om ett slags de facto-monopol utvecklas. En ur samhällsperspektiv intressant aspekt på holdingbolag som uppträder under flera olika varumärken rör risker för kartellbildning. Om holdingbolag, av Fågelviksgruppens karaktär, får en helt dominerande ställning på vissa orter genom att de äger alla större kedjor, så finns det en risk att de olika kedjorna ger mycket likartade anbud vid exempelvis upphandling av sarskoletaxi, färdtjänst och sjukresor.

Sammanfattningsvis pågår det en mycket kraftfull konsolidering och internationalisering inom olika transportbranscher. Men under de stora bolagens varumärken uppträder många småföretag, t.ex. fristående lastbils- och taxiåkare. Även i en budfirma kan exempelvis varje MC-bud vara en småföretagare som äger sin motorcykel och får intäkter för varje uppdrag. Även om MC-budet är egen företagare är det uppenbart att kedjeorganisatören har ett avgörande inflytande över budets affärsidé, geografiska marknad, prissättning, tjänsteutbud, arbetsmetoder, kvalitetssäkring, marknadsföring etc.

### 2.1.6 Outsourcing skapar kedjor för lokala manuella tjänster

En annan expansiv typ av verksamhet, som i allt större utsträckning organiseras i kedjor, är lokal manuell tjänsteproduktion. Vissa av dessa tjänster utförs av arbetare med hantverksliknande yrkeskunskaper, t.ex. snickare, plåtslagare, rörmokare, glasmästare, elinstallatörer, maskin- och bilreparatörer samt även städ- och bevakningsföretag. Hit hör även hushållsrelaterade tjänster som hemtjänst, trädgårdsskötsel, sotning och renhållningsarbete. Medarbetarna inom flera delsektorer måste ha goda yrkeskunskaper och stor manuell skicklighet. Inom andra delsektorer är det möjligt att relativt snabbt skola in personal utan tidigare erfarenhet i yrket, vilket gjort att dessa sektorer delvis kan fungera som genomgångsyrtan och deltidsarbeten för exempelvis studerande ungdomar.

Att beräkna antalet yrkesverksamma inom lokal manuell tjänsteproduktion är inte trivialt. Det är inte en verksamhetskategori som återfinns i den traditionella branschstatistiken. En särskild undersökning<sup>22</sup> i slutet av 1990-talet visade dock att mer än 10 procent av den yrkesverksamma befolkningen då arbetade i företag som helt koncentrerade sin verksamhet till lokal manuell tjänsteproduktion – och andelen expanderade kraftigt. En viktig orsak till att verksamhetstypen växer sysselsättningsmässigt är att företag i många olika branscher, liksom offentlig förvaltning, väljer att upphandla olika typer av tjänster i stället för att driva dem i egen regi. Under senare år har förändringar i skattesystemen också lett till att hushållen öppet börjat upphandla mer hushållsrelaterade tjänster av denna typ.

De drag som utmärker arbetet i lokal manuell tjänsteproduktion står i många avseenden i bjärt kontrast till svepande beskrivningar av arbetslivet i det moderna tjänstesamhället. Det är personalens fysiska arbetsinsats som utgör själva tjänsten. En hög och jämn beläggning av personalen är av helt avgörande betydelse för effektivitet, konkurrenskraft och lönsamhet. Arbetet är inte oberoende av rummet. Det måste utföras på de platser där behoven och kunderna finns. Arbetet är inte heller oberoende av tiden. Det kan inte lagras och en osåld timme är för alltid förlorad. De manuella arbetsmetoderna kan analyseras, effektiviseras och i viss utsträckning standardiseras men de kan vanligen inte automatiseras.

Det finns många kedjeföretag vars främsta affärsidé är att systematiskt expandera på de lokala tjänstemarknader som uppstår i samband med outsourcing. Ett typiskt sådant företag är ISS, som erbjuder tjänster inom bl.a. facility management, fastighetsskötsel, städning och kontorstjänster. Företaget bildades i Köpenhamn redan 1901 och gav sig in på städmarknaden år 1934. Företaget köptes ut från den danska börsen 2005 och har numera svenska EQT som majoritetsägare samt Scaniachefen, Leif Östling, som vice styrelseordförande. Företaget har sedan dess vuxit både via organisk tillväxt och stora förvärv. I dag har koncernen över 520 000 anställda i mer än 50 länder och den är därmed världens fjärde största privata arbetsgivare. Företaget omsätter över 90 miljarder svenska kronor och hade år 2010 en vinst på cirka 5 miljarder. ISS svenska dotterbolag har 42 000 anställda i Norden, varav 12 000 i Sverige.

En annan kedja som överlevt och skaffat sig en stark position när den egna branschen konsoliderats och globaliserats är det svenska bevakningsföretaget Securitas AB. Securitas hade 2010 över 280 000 anställda i 45 länder. Koncernen omsatte 2010 drygt 61 miljarder svenska kronor och vinsten uppgick till knappt 4 miljarder. Securitas söker sina rötter till

<sup>22</sup> Giertz E & Larsson S: *Tjänstesamhällets arbetsmarknader – analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997, rapport nr 18 i serien nya jobb och företag, NUTEK och Ralf, 2000.*

1934 då Erik Philip Sörensen grundade Hälsingborgs Nattvakt i Helsingborg. Han expanderade snabbt via förvärv av andra sydsvenska väktarbolag. Koncernen profilerade sig från 1972 under det gemensamma varumärket Securitas, vars helsvenska verksamhet hamnade i Investment AB Latours ägo 1985. År 1987 tillträdde Melker Schörling som VD och koncernchef och det blev startskottet till en snabb internationell expansion via förvärv. Han tillträdde som styrelseordförande 1993 och överlämnade då VD-posten till Thomas Berglund. Securitas AB introducerades på NASDAC OMX år 1991 och från inledningen av 2000-talet har en tidigare nationell organisation fått vika för globala affärsområden.

Inom infrastrukturuområdet finns många andra specialiserade kedjor som levererar lokala manuella tjänster till ett visst kundsegment. Ett exempel är Eltel Networks som är specialiserat på att bygga och underhålla el- och teleinstallationer i de nordiska länderna. Företaget har drygt 8 000 anställda varav 2 500 i Sverige. Ett annat exempel är Dalkia AB, som inriktar sig mot energiområdet och teknisk fastighetsförvaltning. Dalkia, som har 1 200 anställda vid 70 kontor i Sverige, ingår i den franska koncernen Veolia Environnement, som har EDF (Electricité de France) som stor ägare. Veolia är en världsledande leverantör av lokala miljötjänster och har över 320 000 anställda i cirka 70 länder.

I Sverige har marknaden för lokala manuella tjänster expanderat också till följd av ökad efterfrågan på hushållsnära tjänster, bl.a. städning. Till den ökade efterfrågan har bl.a. de s.k. RUT-avdragen bidragit. En kedja som främst inriktat sig mot den marknaden är Hemfrid, som grundades av Monica Lindstedt år 1996. Företaget har i dag knappt 1 200 anställda i Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala och Västerås med närområden.

## 2.2 Kedjeföretagens nyckelkompetenser

Vi kan konstatera att många svenska kedjeföretag har skördat anmärkningsvärt stora framgångar också på den internationella arenan. I svenskt näringsliv finns en lång tradition av att standardisera och effektivisera verksamheter för att kunna erbjuda kunder bra kvalitet till konkurrenskraftiga priser. Det är också det perspektivet som genomsyrar det centrala tänkandet i många framgångsrika kedjeorganisationer. Samtidigt är det, i förhållande till antalet verksamma i kedjorna, ett relativt fåtal centralt placerade personer som utvecklar koncepten, inköpen, organisationsprinciperna, processerna och systemen.

På central nivå krävs flera olika nyckelkompetenser för att kedjeorganisationen systematiskt ska lyckas exploatera möjligheter att via stordrift utveckla och förfina arbetsmetoder, verktyg, material, instruktioner, administration, kalkyler och mycket mer. Till nyckelkompetenserna hör de som verkligen förmår att systematiskt tillvarata stordriftsfördelar i inköp och marknadsföring. Det krävs också en mycket målmedvetet tillämpad systematik för att ständigt utveckla och sprida ”best practice” och därigenom ständigt förbättra kvalitet, effektivitet och kundnöjdhet i hela kedjan. Till fundamenten hör även varumärken, profilprogram, logotyper, mönster, manualer, institutionell marknadsföring och marknadsbearbetning samt i många fall också arbetsstudier och systematisk metodrationisering. En mycket central roll spelar också utbildnings- och uppföljningssystemen. Det är dessa centralt utarbetade system som utgör kedjans viktigaste strukturkapital.

Till kedjeorganisationernas absolut viktigaste nyckelkompetens hör det lokala ledarskapet. Det kan förefalla som om det mesta i en kedjeorganisation är reglerat och standardiserat, men de lokala cheferna är definitivt inga marionetter. En kedjas framgång står och faller med det lokala ledarskapet. Det är den lokala chefen som ansvarar för att exploatera

kedjans affärskoncept på den lokala marknaden. Det är också han eller hon som måste engagera och motivera medarbetarna att prioritera rätt och se till att deras handlingar och prestationer bidrar till ökad kundnytta, måluppfyllelse, kvalitet och service. I de allra flesta kedjeorganisationer är också personalens engagemang och kundbemötande av största vikt för kvaliteten på de lokala tjänster som produceras.

För superentreprenörer kan dock rollen som lokal företagare i en kedja kännas trång. Varje enhet ska givetvis erövra stora marknadsandelar inom sitt geografiska område men det finns normalt en övre gräns för hur stor en lokal enhet får bli innan den dubbleras. En kedja kan således ha stora tillväxtplaner och även expandera kraftigt, trots att de ingående företagen inte förväntas ha alltför stora tillväxtambitioner.

Vare sig en kedjeorganisation riktar sig till konsument- eller producentmarknaden, ställs det stora krav på frontpersonalen. Nästan alla anställda har normalt direktkontakt med kunderna. Frontpersonalens servicekänsla, attityder, omdöme och uppträdande kan vara av helt avgörande betydelse för kundernas uppfattning om kvaliteten på den service som produceras. Många medarbetare ställs dessutom ständigt inför oplanerade situationer, som kräver ett omdömesgillt och korrekt agerande. De måste förstå och solidarisera sig med hela kedjans affärskoncept om de ska kunna handla rätt och göra riktiga prioriteringar.

### 3 Konsultsektorn växer när kunskapsfronten flyttar fram

I stället för att anställa egen personal väljer allt fler företag att upphandla kvalificerade konsulter som gör utredningar, projekterar byggen, utvecklar produkter och IT-system, konstruerar maskiner, utformar reklamkampanjer, affärsavtal eller liknande. Den ökade upphandlingen av kvalificerad kunskap drivs fram av att den samlade kunskapen ständigt ökar. Trenden är tydlig inom många funktionsområden och rör både teknisk och icke-teknisk expertkunskap.

Att kunskapsfronten ständigt flyttas fram och breddas har bidragit till att skapa en expansiv marknad för olika typer av specialiserade konsultföretag: tekniska konsulter, data- och elektronikonsulter, experter inom finansiell och juridisk rådgivning, marknadskonsulter, reklambyråer, revisorer, patentbyråer och så vidare. Inte minst i tekniska projekterings- och utvecklingsprojekt är tendensen mot ökad upphandling tydlig. Specialiserade konsultföretag kan successivt "muta in" områden som tidigare hanterades av traditionella yrkesgrupper och avdelningar inom deras stora kundföretag. Denna successiva outsourcing av kvalificerat utrednings-, utvecklings och projekteringsarbete är en av vår tids tydligaste trender.

I mycket kortsiktiga perspektiv kan det periodvis förefalla som om antalet yrkesverksamma i kvalificerade konsultverksamheter varierar upp och ner över tiden. Det står exempelvis helt klart att stora konsultföretag inom IT-branschen minskade antalet anställda efter kraschen i början av 2000-talet. Det är även sant att de större företagen i flera konsultbranscher, t.ex. managementkonsulter, patentbyråer, IT-konsulter och teknikkonsulter, hade en negativ tillväxt med mellan 4 och 8 procent under det tuffa året 2009<sup>23</sup>. Totaleffekten är dock något mindre eftersom friställda konsulter ofta blir kvar i branschen genom etablering av egna små konsultfirmor. Redan under 2010 stod dock åter rekrytering och expansion högst upp på agendan i dessa branscher.

Sett över längre tidsperioder har den totala sysselsättningen inom kunskapsintensiv uppdragsverksamhet i Sverige, liksom i andra utvecklade länder, kontinuerligt expanderat. Under de senaste tre decennierna har antalet anställda inom den sektorn ökat från knappt 100 000 till ca 250 000, eller från knappt tre till drygt sex procent av den totala sysselsättningen i vårt land<sup>24</sup>. Ur sysselsättningssynpunkt har därmed kunskapsintensiv uppdragsverksamhet en uthållig tillväxttakt som är högre än inom flertalet andra expansiva sektorer. Den kunskapsintensiva uppdragsverksamheten, eller konsultsektorn utgör också en mycket stor andel av s.k. KIBS (Knowledge Intensive Business Services). KIBS har generellt en mycket hög andel anställda med högre utbildning. Det gäller i högsta grad även delsektorn konsultföretag<sup>25</sup>. I de kvalificerade konsultföretagen är de anställdas utbildningsnivå mycket hög. Hälften har akademisk utbildning. Konsultföretagen är också mycket starkt koncentrerade till storstäder och universitetsorter

<sup>23</sup> *Konsultguiden 2010*

<sup>24</sup> *Under perioden 1970-1997 ökade antalet konsulter från knappt 100 000 till drygt 230 000. Giertz E & Larsson S: Tjänstesamhällets arbetsmarknader – analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997, Rapport nr 18 i serien nya jobb och företag, NUTEK och Ralf, 2000.*

<sup>25</sup> *Redan 1997 hade nära hälften av alla anställda inom kunskapsintensiv uppdragsverksamhet eftergymnasial utbildning, vilket placerade den verksamhetstypen i absolut topp vad gäller högutbildade.*

Att konsultsektorn, som under mer än ett halvt sekel haft en ständigt accelererande tillväxttakt, expanderar är knappast en modetrend. Det är snarare ett tecken på att det i takt med ökad komplexitet blir svårt, dyrbart eller rent av omöjligt – också för konsultföretagens stora kundföretag – att systematiskt bygga upp kompetens inom företaget och att helt förlita sig på att anställd personal ständigt håller sig à jour, har rätt expertis och tillräcklig kapacitet inom alla viktiga kompetensområden.

### 3.1 Konsultsektorn konsolideras

Totalmarknaden för kvalificerade och specialiserade konsultföretag växer således kontinuerligt och antalet anställda i konsultföretag ökar ständigt. Men under ytan av en stabil expansion återfinns stor dramatik. Det pågår en tydlig konsolidering och internationalisering inom flertalet kvalificerade konsultbranscher. Internationaliseringsgraden varierar något mellan olika delbranscher men den totala bilden av konsultsektorn präglas av globalisering. Faktum är att konsultsektorn är den mest internationaliserade av alla sektorer i Sverige<sup>26</sup>.

Till de konsultbranscher som är mest konsoliderade och globaliserade hör revisorsbranschen. Denna dominerar numera av drygt en handfull stora globala aktörer som PWC, Ernst & Young, KPMG, Deloitte och Grant Thornton. Konsolideringen i Sverige gick i två steg. Först fusionerades små lokala revisionsbyråer till större svenska enheter under 1970- och 1980-talet och därefter inkorporerades dessa i de stora globala revisionsföretagen. Inom revisorsbranschen har således de globala företagen skapats genom fusioner mellan, och i enstaka fall förvärv av, många små fristående företag och kontor. Ett resultat är att revisionsföretagen därmed kan erbjuda kunder med många dotterbolag och utspridda kontor likartad service över hela världen. Revisorsföretag är normalt organiserade som en slags hierarkisk federation med många partners i de lokala bolagen och färre på toppen.

I revisorsbranscher har således globala företag, via fusioner, skaffat kontor på många orter över hela världen under de senaste decennierna. Inom andra konsultbranscher har globaliseringen inte lika entydigt vuxit fram genom fusioner eller förvärv. Det gäller exempelvis globala managementkonsulter som Mc Kinsey & Co, BCG och Accenture. Dessa företag har i större utsträckning byggt upp verksamhet på en ort och sedan successivt expanderat geografiskt genom att själva etablera nya kontor, och rekrytera relativt unga medarbetare, på nya orter och i andra länder. Dessa amerikanska konsultföretag har tagit betydande marknadsandelar i Sverige. Inom flera marknadssegment har de i stort sett konkurrerat ut de mindre svenska konsultföretagen.

Även i den traditionsmättade branschen för teknikkonsulter pågår sedan länge en påtaglig konsolidering. Många teknikkonsulter har gamla anor i Sverige. Några företag etablerades redan under slutet av 1800-talet, t.ex. Väg och Vattenbyggnadsbyrån (VBB). De ägnade sig i stor utsträckning åt att projektera utbyggnad av infrastruktur, bl.a. vägar, vatten och avlopp. Andra företag, t.ex. Orrje och Co (senare Scandiaconsult) etablerades ett halvsekel senare. Under senare hälften av 1900-talet växte dessa och flera andra teknikkonsulter snabbt både organiskt och via förvärv. Under senare delen av 1900-talet hade flera av dem utvecklats till diversifierade rikstäckande företag med ca tusen anställda vardera. De var verksamma inom flera olika teknikområden och inom flera kundsegment.

<sup>26</sup> Blomgren H (red): *Så jobbar Sverige – kartbilder av det moderna näringslivet i Sverige, Studentlitteratur, 2008*



Under de senaste decennierna har en ytterligare konsolidering skett genom att anrika svenska teknikkonsulter fusionerats. Så var exempelvis fallet när Sweco, genom fusion av bl.a. VBB, VIAK och FFNS, bildades i slutet av 1990-talet. Sweco profilerar sig idag som ett internationellt konsultföretag. Fortfarande finns dock mer än hälften av koncernens totalt 5 400 anställda i Sverige. Konkurrenten Ångpanneföreningen, som bytte namn till ÅF AB år 2008, har också successivt expanderat via förvärv av såväl svenska som utländska företag. Även ÅF, som bl.a. fokuserar på energi och infrastruktur, profilerar sig som en internationell koncern, trots att mer än två tredjedelar av koncernens 4 500 medarbetare återfinns i Sverige.

Andra svenska teknikkonsulter har under de senaste decennierna blivit uppköpta av utländska företag. Det gäller exempelvis Jacobsson&Widmark (J&W) som växte snabbt i mitten av 1900-talet. Bolaget hade ca 750 anställda när det introducerades på Stockholmsbörsen 1976. År 2001 köptes J&W av WSP, som är registrerat på Londonbörsen. WSP har under 2000-talet fortsatt att växa i Sverige via förvärv. År 2010 hade koncernen ca 9 000 medarbetare, varav 2 400 i Sverige. Ett annat svenskt konsultföretag, Scandiaconsult, köptes ut från Stockholmsbörsens A-lista år 2003, för att fusionera med den danska konsultfirman Ramböll. Ramböll, som till över 90 procent är stiftelseägt, hade 2010 ca 10 000 konsulter, varav ca 1 400 i Sverige, i 20 länder. Det av svenska Bure majoritetsägda danska bolaget Carl Bro A/S förvärvade 2001 alla aktier i Sydkrafts konsultföretag, Sycon AB, med drygt 1 100 anställda. Carl Bro blev då Skandinavians största tekniska konsultföretag med drygt 3 200 anställda. År 2007 köptes Carl Bro i sin tur av holländska Grontmij, som 2010 hade ca 11 000 konsulter, varav 800 i Sverige. Förvärvsvågen har inneburit att traditionsmättade svenska teknikkonsulter numera uppträder under utländska varumärken i Sverige.

Inom branschen för IT-konsulter pågår en konsolidering som mycket liknar den inom branschen för teknikkonsulter. Flera stora IT-konsulter i Sverige har sina rötter i den outsourcing av dataavdelningar som tog sin början i inledningen av 1960-talet, då bl.a. Johnsonkoncernen knoppade av Datema, som tidigt skaffade sig kunder utanför den egna koncernen. Resterna av Datema ingår sedan 1987 i den finska IT-koncernen Tieto. Tieto förvärvade sedan under 1990-talet flera andra svenska datakonsulter. År 1999 förvärvades bl.a. Enator, som skapats genom fusioner mellan många olika avknoppade dataavdelningar inom både privat och offentlig sektor. Även Entra Data förvärvades samma år. Tieto har i dag knappt 17 000 anställda, varav ca 3 000 i Sverige. Utvecklingen i den franska Logica-koncernen, med huvudkontor i London, påminner mycket om den i Tieto. Logica, som 2010 hade 39 000 anställda, varav drygt 3 200 i Sverige, förvärvade VM-data år 2006. VM-data, som grundats redan 1969, hade dessförinnan vuxit kraftigt bl.a. genom ett stort antal förvärv under 1990-talet. Ytterligare konsolidering har skett när tillverkare av hårdvara och mjukvara integrerat framåt. Företag som Tieto och Logica konkurrerar numera med bl.a. IBM Consulting, som bl.a. förvärvade PWC Consulting år 2002. IBM har i dag drygt 420 000 anställda, varav ca 3 200 i Sverige.

Successivt har givetvis de konsoliderade IT-konsulterna förskjutit sin affärsinriktning från datordrift och egen utveckling av programvara till allmän konsultation och konfigurering, installation och integration av olika system från exempelvis stora leverantörer av mjukvara som Microsoft, SAP, IBM, Oracle eller svenska IFS. För många lär ERP- och CRM-system ändå utgöra kärnan i verksamheten under flera år framåt. Men datordriften blir allt mindre betydelsefull, eftersom datordriften, bl.a. via utveckling av molntjänster, kommer att ske i gigantiska driftcentraler någonstans i världen. Trots billigare och kraftfullare datorer, mer distribuerad databehandling och ökad användning av standardprogram,

accentueras stordriftsfördelarna i själva datordriften. Datordrift och nätövervakning är, i likhet med till exempel elproduktion och eldistribution samt telekommunikation, på väg att bli en konkurrensutsatt del av samhällets grundläggande infrastruktur. Successivt överläts datordrift och datorkommunikation till specialiserade företag som kan garantera tillgänglighet, säkerhet, integritet och funktionalitet 24 timmar om dygnet.

Parallellt med konsolideringen av IT-konsulter, som söker sina rötter till storföretagens administrativa databehandling, har det uppstått nya IT-konsulter, som mer inriktar sig på att utveckla IT-lösningar som används i företags produkter eller produktionsprocesser. Till de större svenska konsultföretagen hör exempelvis Semcon med knappt 3 000 konsulter och HiQ med ca 1 000 konsulter. Många av dessa större konsultföretag har stora kunder inom tele- och fordonsindustrin samt i bankvärlden. I takt med utvecklingen av inbyggda system och maskin-till-maskin-applikationer (Internet of things) uppstår dock nya specialiserade företag som inriktar sig mot nya applikationer och nya branscher.

### 3.2 Global konkurrenskraft med strukturkapital

Inom konsultsektorn uppstår specialiserade företag som tydligt inriktar sin verksamhet mot specifika kundsegment och bestämda teknik- och applikationsområden. Bakom denna utveckling döljer sig många gånger en rationell logik. Den som utfört ett visst arbete åt en uppdragsgivare kan med fördel utföra liknande arbete också åt andra.

Inom flera konsultbranscher har det uppstått nya stordriftsfördelar – inte minst till följd av ökad digitalisering. Konsulter arbetar i dag med digitala arbetsredskap som har gjort det lättare för konsultföretagen att systematiskt utveckla effektivare metoder och processer samt bygga upp erfarenhetsbaserade databaser samt program för beräkningar och simuleringar. Vissa framgångsrika konsultföretag har systematiskt tillvaratagit möjligheter att skapa strukturkapital, som gör det möjligt för en konsult att dra nytta av sina kollegors tidigare uppdrag och erfarenheter. Företag söker också ta tillvara skalfördelar genom att bygga strukturkapital för specifika applikationsområden och prioriterade kundsegment. Det innebär att de systematiskt drar kvalitets- och effektivitetsmässig nytta av tidigare uppdrag. De har ambitionen att skapa ”plattformar” för att effektivisera arbetet och sedan öka marginalerna genom att debitera fast pris i stället för timarvode.

Att konsultföretag systematiskt bygger strukturkapital kan leda till att också relativt små företag mer eller mindre tillskansar sig ett globalt de facto-monopol inom ett väl avgränsat applikationsområde. Ett exempel är den tyska ingenjörfirman Stengel GmbH som under 40 år har projekterat skraddarsydd berg- och dalbanor för världens alla nöjesfält<sup>27</sup>. Detta ingenjörföretag i München, som 2010 hade endast 10 fast anställda ingenjörer, har projekterat över 500 berg- och dalbanor och mer än 70 procent av världens högsta berg- och dalbanor. Företaget som utvecklat avancerade beräknings- och simuleringsprogram åtnjuter mycket stor respekt hos kunderna och uppfattas som en garant för hissnande och säkra åkturer. Inte heller svenska nöjesparker, som Gröna Lund och Liseberg, vågar chansa, utan har anlitat Stengel vid projektering av sina stora berg- och dalbanor.

På företag som Stengel förändras ingenjörernas arbetsuppgifter allt eftersom företaget får fler likartade uppdrag. Successivt utvecklar de och lagrar allt mer kunskap i sina avancerade program, vilket konsulterna som arbetar i direkta uppdrag för olika kunder drar nytta av. De kan effektivisera sitt arbete och ta fram mer spektakulära och kvalitetssäkrade

<sup>27</sup> Csarman H: *Berg- och dalbanan – jakten på den heliga G-kraften, avhandling på industriell ekonomi och organisation, KTH, 2007.*

lösningar. Arbetet i ett specifikt uppdrag handlar mer om att sammanställa nya lösningar än att svara för grundläggande nykonstruktioner. Men företagsledningen poängterar att det inte handlar om att plocka fram färdiga lösningar ur byrålådan. Ingenjörernas yrkeskunskaper och förmåga att hantera programmen är av avgörande betydelse för resultatet. Det finns fler konsultföretag som, i likhet med Stengel, söker bygga upp ett unikt strukturkapital och systematisera sina arbetsprocesser för att kunna skaffa sig en stark position på en viss marknad.

Det finns också mycket stora konsultföretag som bygger strukturkapital genom att systematiskt dokumentera och tillgängliggöra allt arbete. Ett sådant företag är Accenture, som 2010 hade 215 000 anställda, varav drygt 700 i Sverige, i 120 länder. Samma år omsatte företaget ca 23 miljarder USD och vinsten uppgick till knappt 3 miljarder. Med stöd av väl utarbetade metoder och modeller söker Accenture få alla konsulter att i vissa avseenden arbeta identiskt var de än befinner sig. Accenture är förmodligen också det konsultföretag som investerat mest i sitt strukturkapital. Ledningen framhåller att strukturkapitalet och varumärket är en viktig konkurrensfördel – men endast i kombination med kompetenta konsulter. Tack vare företagets genomarbetade projektstruktur och gemensamma arbetsverktyg kan dock förhållandevis unga ingenjörer snabbt bli debiterbara. Det är också en förklaring till att Accenture under 2000-talet varit en av de allra största rekryterarna av nytutexaminerade civilingenjörer från KTH. Ca 70 procent av de anställda på Accenture i Sverige är civilingenjörer<sup>28</sup>.

Uppbyggnad av strukturkapital, i bl.a. de amerikanska konsultföretagen, har medfört att arbetsmarknaden för nytutexaminerade civilingenjörer förändrats. De företag som systematiskt byggt strukturkapital konkurrerar inte i första hand med enskilda konsulters erfarenhet och kompetens. De konkurrerar i stället med sitt varumärke och sitt strukturkapital. Unga, välutbildade medarbetare kan rekryteras direkt från skolan och relativt snabbt göras debiterbara. En relativt stor andel lämnar konsultföretagen efter några år. En mindre andel befordras och ännu färre blir så småningom partners. Av de karriärundersökningar som KTH numera regelmässigt genomför framgår att mer än en tredjedel av alla nytutexaminerade ingenjörer från KTH arbetar i konsultföretag<sup>29</sup>. Det var knappast fallet för några decennier sedan.

Systematiskt byggande av strukturkapital har även bidragit till en annan utvecklingstrend inom konsultsektorn. De företag som bygger strukturkapital och som låter konsulterna arbeta inne på de egna kontoren, i stället för ute hos kunderna, kan utlokalisera delar av arbetet till länder med lägre lönekostnader. Accenture är ett företag som systematiskt arbetar med sådan off-shoring, bl.a. till Indien. Utvecklingen har varit snabb och år 2007 passerade antalet anställda i Indien antalet anställda i USA.

Svenska konsultföretag har också under senare år börjat experimentera med off-shoring. Några teknik konsulter har exempelvis etablerat kontor på andra sidan Östersjön, bland annat i Estland och Lettland. Flera IT-konsulter har kontor i bl.a. Indien, Kina, Ryssland, Ukraina och Ungern. Erfarenheterna varierar men det finns de som tror att närmare hälften av det arbete som konsultföretagen i dag utför åt svenska kunder kommer att flytta utomlands. I dag finns off-shoring åtminstone med på den strategiska agendan i nästan alla större konsultföretag,

<sup>28</sup> Enligt uppgift från Magnus Sjöqvist, tidigare vd för Accenture Sverige

<sup>29</sup> Karriären efter KTH, KTH 2010

### 3.3 Immateriellt strukturkapital prioriteras i svenska företag

Det skulle förefalla naturligt om konsolideringen och internationaliseringen inom konsultsektorn lett till att de större nordiska och europeiska konsultkoncernerna, bland annat teknikkonsulter och IT-konsulter, systematiskt hade utvecklat arbetsprocesser, verktyg och arbetsmetoder för att likrikta, effektivisera och kvalitetssäkra konsulternas arbete inom olika applikationsområden. Det finns givetvis också många exempel på det men den utvecklingen är inte lika uttalad i Sverige och kontinentala Europa som i exempelvis USA. Det finns flera orsaker till det.

Generellt har europeiska konsultföretag i allmänhet, och svenska konsultföretag i synnerhet byggt sin konkurrenskraft på de enskilda konsulternas yrkeskunnande, kompetens och erfarenhet. Konsultföretagen har också varit lyhörda för kundernas varierande krav och önskemål. De har därför inte drivit sin egen konceptutveckling och standardisering alltför hårt. Inom vissa områden är dessutom teknikutvecklingen så snabb att det är näst intill omöjligt att använda dagens resultat i morgondagens uppdrag. Inom andra områden arbetar konsulterna med systemlösningar som är affärskritiska för kunderna. Då kan det förekomma exklusivitetsavtal som begränsar konsultföretagets möjlighet att ta uppdrag åt kundens konkurrenter. Bolagsledningarna och platscheferna har därför fokuserat på att skapa lönsamhet genom att se till att rekrytera kunniga yrkesmän som efterfrågas av kunderna och de har sedan systematiskt följt upp att varje konsult debiterar så många timmar som möjligt. På koncernnivå har vanligen inte heller integrationen av förvärvade bolag drivits särskilt hårt. Om dotterbolagets debiteringsgrad och lönsamhet varit tillräckligt god har de i många fall kunnat arbeta vidare på i stort sett samma sätt som före förvärven.

Men det finns också ett annat mycket viktigt skäl till att konsultföretag har svårt att rättfärdiga investeringar i strukturkapital, som effektiviserar konsulternas arbete. I bl.a. Sverige konkurrerar flertalet konsultföretag med timpriser och konsulternas timtaxor är vanligen reglerade i både anbud och uppdrag. Stora kunder, inte minst offentliga kunder som bygger infrastruktur, har dessutom ofta, via ramavtal, förhandlat fram viss rabatt på timpriset för olika konsultkategorier. Det är därför näst intill omöjligt för ett konsultföretag att rättfärdiga investeringar som skulle göra att konsulterna kunde utföra ett definierat uppdrag på kortare tid. Ätminstone i ett kortsiktigt perspektiv skulle det endast ge ökade kostnader och sänkta intäkter om inte timpriserna kunde justeras uppåt. Ansvarskännande företagsledningar i svenska konsultföretag har därför endast i undantagsfall ansett sig kunna prioritera uppbyggnad av strukturkapital, som effektiviserar konsulternas arbete.

Men svenska konsultföretag, liksom europeiska koncerner, har ändå gjort investeringar för att stärka företagets profil både inåt och utåt. Det handlar bl.a. om att stärka det gemensamma varumärket och också om att skapa system som håller reda på vilka kompetenser och erfarenheter som alla konsulter i ett stort företag eller koncern faktiskt har. Ambitionen är främst att kunna sätta samman bra team och att välja ut och kombinera just de kompetenser som är till nytta för en viss kund i ett specifikt uppdrag. I större koncerner kan det handla om att hämta kompetens från olika dotterbolag och från olika länder. Andra betonar att strukturkapital handlar om företagskultur och värderingar. De söker skapa en företagskultur där kunskapsdelning och samarbete premieras. Då kan konsulterna i direkt anslutning till kunduppdragen lära av varandra och kontinuerligt öka vars och ens erfarenhetsbaserade kompetens<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Hammarström M: *Industrialisera kunskapsföretag, Indek, KTH, 2011*

## 4 Modern telekommunikation – en källa till ICT relaterade företag

Sverige har under lång tid varit ett pionjärland inom telekommunikationens område. Svenska företag, affärsverk och myndigheter har varit tidiga teknikanvändare och fungerat som pilotkunder åt bl.a. Ericsson och TeliaSonera. Att vi svenskar är tidiga teknikanvändare har också skapat bästa tänkbara jordmån för nya företag som utvecklar affärer i den moderna telekommunikationens absoluta frontlinje. Bolag som tillvaratar affärsmöjligheter när bandbredden ökar, internet flyttar ut i mobilerna och antalet internetanvändare i världen expanderar kraftigt. År 1995 hade 16 miljoner människor tillgång till internet. Idag har internet 1,6 miljarder användare.

Ur en industriell och kommersiell synvinkel innebär datakommunikationens kraftiga tillväxt att nya stora marknader skapas. Hittills har Sverige och svenska företag i det sammanhanget intagit en ledande roll. Vi har varit mycket tidiga i teknikutveckling av både hårdvara, mjukvara och infrastruktur. Svenska företag, affärsverk, myndigheter och konsumenter har dessutom tidigt tagit till sig tekniken och använt den i en mängd olika applikationer och verksamheter. Men för att nå ut med tekniken till de breda massorna så krävs också starka varumärken, vilket skapat fördelar för globala aktörer med breda kanaler till konsumenterna. Det har inte varit Sveriges styrka. Det är snarare i USA, med aktörer som Microsoft, Google, Facebook och Timewarner-koncernen, som de nya teknikerna slagit rot.

Men de globala aktörerna är beroende både av tekniskt avancerade och kunniga underleverantörer av internetbaserad teknik och av pilotkunder på tidiga marknader. I det sammanhanget har svenska företag varit mycket framgångsrika. Tack vare den tidiga och avancerade teknikanvändningen i Sverige så har en skara företag vuxit fram som kunnat använda Sverige som bas för utveckling och testning och för att hitta tidiga kunder. Tidiga kunder har dels gjort det möjligt att testa och verifiera tekniken, men de har också fungerat som viktiga referenser när tekniken spritts till andra marknader.

### 4.1 Smala tidsfönster när nya koncept lanseras

För företag som lanserar nya, mer eller mindre innovativa, koncept för internetanvändning gäller det att snabbt skaffa sig många användare och helst inta en dominerande ställning på den specifika marknaden. I vissa sammanhang kan det räcka med att bli störst på en regional eller nationell marknad men i andra kan det snarare handla om att snabbt bli en dominerande aktör på den globala arenan. Det ligger i sakens natur att det är ytterst få som lyckas med det sistnämnda, men potentialen är gigantisk för dem som gör det.

Till viktiga aktörer i det moderna nätverkssamhället hör nätmäklarna – en slags spindlar som länkar samman utbud och efterfrågan. Det företag som tidigt blev Sveriges största köp- och säljmarknad på internet var Blocket.se. Företaget grundades 1996 av Henrik Nordström från skånska Fjälkinge. Han byggde initialt en regional skånsk prylnemarknad på internet. När affärsmannen Pierre Siri trädde in som vd och delägare år 2001 utvecklades företaget, bl.a. via förvärv, snabbt till en dominerande aktör på den svenska marknaden. År 2003 omsatte företaget 34 miljoner kronor och vinsten uppgick till 13 miljoner. Positionen som marknadsledare var således redan intagen när norska Shibsted-koncernen, som bl.a. äger Aftonbladet och Svenska Dagbladet, tog upp konkurrensen genom att i Sverige etablera konkurrenten Finnmer. Resultatet blev att Finnmer år 2003 köpte Blocket.se för

183 miljoner kronor. Pierre Siri kvarstannade en tid som vd och spelade senare en viktig roll vid utveckling av nya svenska sajter som Hitta.se och Klart.se. Han är numera bosatt på Mallorca och utvecklar liknande applikationer bl.a. för den spanska marknaden.

Sverige har också påtagligt många teknikbaserade företag som tidigt skaffat sig en mycket stark position på den globala arenan. Två av dessa företag är MySQL och Skype.

MySQL AB startades av tre studenter i Uppsala, David Axmark, Michael Widenius och Allan Larsson år 1995. De var tekniskt kompetenta och byggde en snabb, pålitlig och lättanvänd databashanterare för att hämta och modifiera data i relationsdatabaser. I likhet med de flesta andra databashanterare på marknaden, använde den det standardiserade frågespråket SQL (Structured Query Language). Men MySQLs framgång berodde inte bara på goda prestanda, utan framför allt på att MySQL byggde på öppen källkod. Den blev världens mest populära databashanterare för webben och snart återfanns exempelvis Google, Nokia och Facebook bland kunderna. MySQL tjänade sina pengar på olika abonnemang kring produkten, t.ex. via support- och servicekontrakt.

MySQL tog in kapital, bl.a. från det amerikanska riskkapitalbolaget Benchmark Capital, för att finansiera en kraftfull expansion. Mindre ägarandelar förvärvades även av svenska riskkapitalister, bl.a. IT-veteranen John Wattin och den tidigare Proventuschefen, Mikael Kamras via bolaget Scope. MySQL var på sätt och vis arketyper för det som många uppfattar som ett modernt företag. De anställde folk över hela världen som arbetade hemifrån. De anställda fick bo var de ville, eftersom de kunde samverka kring utveckling och support av kunder över nätet. År 2008 köptes företaget av Sun Microsystems för 1 miljard USD. Företaget hade då 400 medarbetare. De tre grundarna ägde då fortfarande drygt 17 procent av bolaget och övrig personal knappt 25 procent.

Ett annat ICT-baserat företag med svenska rötter som snabbt fick en dominerande ställning på världsmarknaden var Skype, som gjorde det möjligt för användare att ringa avgiftsfritt mellan datorer över hela världen. Företaget grundades 2003 av civilingenjören Niklas Zennström från Uppsala och dansken Janus Friis. De träffades när båda var anställda på Tele2. De uppdrog först åt tekniker i Estland att utveckla fildelningsprogrammet Kazaa, som också blev grunden till affärsidén bakom Skype. De tog in 140 miljoner kronor i riskkapital för att utveckla och marknadsföra tekniken. Redan efter ett halvår var tekniken utvecklad och tre år efter starten hade Skype 54 miljoner registrerade användare i 225 länder. Succén var ett faktum. EBay, som utvecklat en e-handelsplats, lade bud på bolaget. EBay betalade 2,6 miljarder USD för huvuddelen av bolaget år 2005. Om Skype utvecklades enligt plan skulle resterande del köpas för en tilläggsköpeskilling av 1,5 miljarder USD. Försäljningen gjorde Zennström till en av de rikare svenskarna.

EBay lyckades aldrig integrera Skype i sin övriga verksamhet och två år efter förvärvet skrevs tillgången ned. År 2009 sålde sedan eBay huvuddelen av sitt innehav till finansiella investerare, som i sin tur gick på jakt efter nya köpare. Skype hade utvecklats positivt och under 2010 hade Skype ca 120 miljoner användare varje månad och nästan hälften av samtalen var då videosamtal. I maj 2011 lade så Microsoft ett bud på 8,5 miljarder USD för hela bolaget. Det innebär att Niklas Zennström och Janus Friis kommer att inkassera ytterligare ca 3,5 miljarder kronor vardera för sina andelar. Niklas Zennström är i dag verksam som riskkapitalist via bolaget Atomico.

Ett tredje svenskrelaterat ICT-bolag som tilldragit sig stor uppmärksamhet och eventuellt kan inta en ledande position är internetmusiktjänsten Spotify, som startades av entreprenören Daniel Ek och TradeDoubler-grundaren Martin Lorentzon i april 2006.

Bolagets start har bl.a. finansierats med kapital från de svenska riskkapitalbolagen Northzone Venture och Creandum. Spotify har en onlinetjänst för strömmande musik. Företagets affärsidé bygger på att träffa avtal med skivbolag och sedan erbjuda användare laglig nedladdning av musik. Lyssnarna kan antingen lyssna gratis med reklamavbrott eller betala en fast avgift varje månad.

Spotify's tekniska plattform, som utvecklades under ledning av Andreas Ehn, lade grunden till företagets potentiella succé. Upprättande av kontrakt med skivbolagen är givetvis ett annat fundament för den kommersiella framgången. Redan 2009 kunde bolaget erbjuda 10 miljoner nedladdningsbara låtar till 10 miljoner användare globalt, varav 2 miljoner i Sverige. År 2010 uppmärksammades också företaget av World Economic Forum som ett av världens mest betydelsefulla nya teknikföretag – inte minst för att Spotify bidragit till minskad piratkopiering. Idag har företaget ca 200 anställda globalt. Den tekniska utvecklingen drivs i Sverige och det svenska dotterbolaget hade 2009<sup>31</sup> knappt 80 anställda. Omsättningen uppgick samma år till ca 90 miljoner kronor och resultatet till 14 miljoner. I februari 2010 betalade Sean Parker, medgrundare av Napster och Facebooks första vd, ca 110 miljoner kronor för fem procent av bolaget. Det innebär att bolaget då värderades till ca 2,2 miljarder kronor.

## 4.2 Specialiserade teknikföretag betjänar flera konkurrenter

Sverige har generellt en positiv miljö för innovationer med teknikhöjd och det gäller i mycket hög grad tidig användning av nätet för olika applikationer. Flertalet succéer bygger på en teknisk lösning i botten. I takt med att branschen sedan mognar görs den tekniska lösningen i många fall tillgänglig för flera konkurrenter. En sådan utveckling illustreras av utvecklingen i den nätbaserade spelvärlden där svenska företag hållit sig långt framme i utvecklingen.

Företaget OnGame e-solutions grundades av två pokerintresserade studenter, Oskar Hörnell och Claes Lidell, år 1999. Målet var att utveckla en teknisk lösning för att spela poker över nätet. Snart involverades fler medlemmar av familjen Hörnell, bl.a. Oskars bror som var en av hjärnorna bakom den tekniska plattformen, som gjorde det möjligt att knyta samman pokerspelare över hela världen. OnGame var ute på en jungfrulig, men mycket snabbt växande, marknad för nätbaserat pokerspel. De insåg också att internet inte har någon egentlig hemmamarknad, utan utnyttjade att de var tidigt ute och satsade redan från början på en internationell marknad. År 2006, sju år efter starten, köptes företaget av speljätten Bwin AG, som är noterat på Wienbörsen. Då värderades företaget, som omsatte drygt 1 miljard kronor, till 4,5 miljarder. Värderingen byggde givetvis inte på företagets dåvarande vinst. OnGame hade visat att konceptet höll och Bwin Group kunde ta en position på den expansiva marknaden för nätpoker.

Bwin Group, som har ett brett utbud av nätbaserade speltjänster, t.ex. odds- och casinospel, driver fortfarande den tekniska plattformen för pokerspel i Stockholm. Företaget har i dag ca 400 anställda i Stockholm. Bwin Poker är ett av de största pokerrummen som använder det tekniska Ongame-nätverket, men nätverket upplåts även till konkurrerande pokerrum, t.ex. Betssons och Mansions. Kraven på tekniken är stora. I princip ställs lika höga krav på säkerhet som i bankerna och Ongame-nätverket, som dygnet runt är öppet för spelare i hela världen, hanterar många tusen fler transaktioner per tidsenhet än t.ex. börsen.

<sup>31</sup> Officiella uppgifter för 2010 är ej tillgängliga. Officiella uppgifter för koncernen är ej tillgängliga.

Chefen för Bwin Group Stockholmskontor, Peter Bertilsson, framhåller<sup>32</sup> vikten av att kunna rekrytera duktiga tekniker. Men det Stockholmsbaserade Ongame-nätverket har också utvecklats till en krävande kund för andra svenska företag som utvecklar lösningar i teknikens framkant. Exempelvis har en avancerad mjukvara, som hindrar fuskapplikationer, utvecklats av ICU Intelligence – ett bolag med rötter i Chalmers entreprenörsskola. ICU Intelligence har även utvecklat en programvara, som hjälper spelare att upptäcka spelberoende, åt Svenska spel.

OnGame är långtifrån det enda svenska företag som tidigt skördat framgångar på den snabbt växande marknaden för nätbaserat spelande. Till Bwin Groups konkurrenter hör exempelvis de svenska företagen Betsson och Unibet, som båda är noterade på Stockholmsbörsen. De erbjuder olika former av spel, t.ex. odds/sportspel, poker, bingo, skraplotter, roulette, black jack och spelautomater. Betsson och Unibet, som båda driver sin verksamhet från Malta, verkar i många länder men även i Sverige. De kringgår den svenska monopollagstiftningen, och verkar direkt mot svenska spelkonsumenter, genom att hänvisa till internationell rätt.

Unibet Group plc grundades år 1997 i London av den svenske entreprenören, hästägaren och spelaren Anders Ström. Ström inriktade sig initialt på oddsspel på främst den svenska spelmarknaden. Det hela började med spel via telefon och först 1999 kunde spelarna betala över internet. År 2004, när Unibet introducerades på Stockholmsbörsen, värderades bolaget till 800 miljoner kronor. Än i dag svarar den svenska och nordiska spelmarknaden för en stor andel av bolagets omsättning, men 2010 hade Unibet över 5 miljoner kunder i mer än 100 länder. Omsättningen uppgick samma år till ca 150 miljoner GBP och vinsten till ca 40 miljoner GBP.

Betsson AB söker sina rötter till traditionellt roulettespel. Företaget, AB Restaurang Rouletter, grundades av Bill Lindwall och Rolf Lundström 1963 och bytte namn till Cherry 1972. Bolaget, som hotades av ett teknikskifte, köpte 1998 en minoritetspost i företaget Net Entertainment, som utvecklade system för spel på internt. Två år senare förvärvades alla aktier i Net Entertainment och samtidigt blev Kinnevik, genom en riktad nyemission, största aktieägare i dåvarande Cherryföretagen AB. Cherryföretagen vidgade sitt utbud år 2005 genom uppköp av det brittiska sportspelsbolaget Betsson och 2007 bytte moderbolaget namn till Betsson AB. De båda dotterbolagen Cherryföretagen AB, som driver spel på restauranger och fartyg, och Net Entertainment, med systemförsäljning för nätspel, delades samtidigt ut till aktieägarna och särnoterades.

Net Entertainment AB, som utvecklar digitalt distribuerade system för spel över internet, licensierar sina produkter till speloperatörer världen över. Företaget är Stockholmsbaserat och hade 2010 ca 200 anställda. Företagets intäkter är royaltybaserade och bestäms av vilka intäkter produkterna genererar hos licenstagarna. År 2010 skedde ca 6 miljarder speltransaktioner i företagets system och kärnprodukten, Casino Module, svarade för större delen av företagets intäkter på ca 370 miljoner kronor. Resultatet uppgick samma år till 136 miljoner.

I dag är spelbranschen inne i en konsolideringsfas och förvärv är vanliga. I maj 2011 förvärvade exempelvis Betsson den mindre branschkollegan BetSafe, som också driver sin verksamhet från Malta, för 290 miljoner kronor. Unibet, å sin sida, avstod från utdelning år 2011 för att underlätta finansiering av eventuella förvärv. För att etablera ett nytt företag i

---

<sup>32</sup> Uttalande vid KTH:s konferens Teknik och Tillväxt år 2010.



denna relativt mogna bransch krävs innovativa distributionslösningar. Amerikanska Zynga är ett sådant exempel som har gjort succé med ett pokerspel för Facebook.

### 4.3 Tidig teknikanvändning en källa till nya företag och nya affärer

Att svenskar är tidiga teknikanvändare ställer höga krav på förnyelse bland många svenska aktörer. Det gäller inte minst företag inom mediabranschen, som måste anpassa sig till helt nya distributionsformer. Ett exempel är SVT som åtminstone ligger i den europeiska frontlinjen när gårdagens massmarknad för rörliga bilder ersätts av en uppsjö olika distributionskanaler och plattformar. I stället för att en aktör talar till många, så har i dag alla möjlighet att tala med varandra. Det innebär exempelvis också att allt fler väljer att se på tv-sändningar över internet i stället för i den vanliga TV:n. SVT har satsat på en egen distributionskanal, SVT Play, som introducerades år 2007. Satsningen är en succé och tack vare svenskarnas tidiga teknikanvändning har också SVT, i internationell jämförelse, befunnit sig i framkanten av utvecklingen. Med det har också skapat en viktig kund för svenska Qbrick, som utvecklat tekniken.

Qbrick grundades av Peter Matsgård år 1999 och i dag är hans bror Eric vd för bolaget. Affärsidén är att strömma rörliga bilder över internet. Företaget var tidigt ute och lyckades ta de affärer som fanns på den svenska marknaden. År 2010 hade Qbrick ca 60 procents andel av den svenska marknaden<sup>33</sup> och bland kunderna återfinns stora delar av svensk medieindustri, bl.a. Bonnier och Shibsted. Med drygt tio års erfarenhet i ryggen hade företaget då en robust lösning som de var redo att rulla ut i Norden. Som ett steg på vägen förvärvade de i oktober 2010 den danska konkurrenten Arkena. Qbrick är därmed, med ca 70 medarbetare och en omsättning på drygt 100 miljoner kronor, en ledande aktör i Europa. Qbrick har också ett försteg, eftersom stora delar av Europa ligger minst tre år efter Sverige i utvecklingen.

Ett annat svenskt företag som fått mycket uppmärksamhet under senare tid är det KTH-relaterade bolaget MoSync AB, som utvecklat ett verktyg som förenklar utveckling av appar för mobiltelefoner med olika operativsystem. Mosync fungerar i princip som en översättare. När en mobilapplikation utvecklats kan man köra den genom Mosync. Kompilatorn gör sedan körbara program för olika plattformar. Målet är att skapa en global standard för utveckling av mobila applikationer. Företaget, som är baserat i Stockholm, grundades av Alex Jonsson, Tomas Uppgård, Henrik von Schoultz och Antony Hartley år 2004. Bolaget startade sin verksamhet i Stings (Stockholm Innovation & Growth) inkubator.

I ett uppdrag för Stockholm stad testades MoSyncs verktyg på ett tidigt stadium. Det handlade om utveckling av ett digitalt gångvägnät i Stockholm. Målet var att ge äldre och handikappade möjlighet att, med hjälp av en talande navigeringstjänst i mobiltelefonen, röra sig obehindrat i stadsmiljön. I det projektet kunde grundarna visa att verktyget gjorde det möjligt att utveckla tjänsten för mobiltelefoner med helt olika operativsystem.

Marknaden för mobila applikationer växer sig allt större men samtidigt sätter mångfalden av mobila operativsystem käppar i hjulet för programutvecklarna. Mosync kan vara en lösning på problemet och grundarna har valt öppen källkod för att snabbt få så stor spridning som möjligt. Valet av öppen källkod bidrog också till att MySQL-grundarna,

<sup>33</sup> Uppgiften härrör från uttalande av Qbricks vd, Eric Matsgård, vid KTH:s konferens Teknik och Tillväxt 2010.

David Axmark och Michael Widenius, valde att investera i bolaget. Även MySQL:s tidigare ordförande, John Wattin, har investerat i bolaget och tillträtt som styrelseordförande. I dag har bolaget ca 15 anställda och omsättningen uppgår till ca 10 miljoner kronor.

I takt med att internettjänsterna ökar blir kraven också högre på prestanda. Korta svarstider och förmågan att hantera plötsliga besöksstoppar är i dag kritiska faktorer i många verksamheter. Det har inte minst svenska myndigheter märkt av. När den europeiska flygtrafiken drabbades av vulkanutbrottet på Island år 2010 ökades antalet besökare till dåvarande Luftfartsverkets webbplats dramatiskt. Inom en halvtimme länkade samtliga stora mediasajter till Luftfartsverket där den senaste informationen publicerades<sup>34</sup>. Det fenomenet fanns inte för några år sedan men är en verklighet som många stora organisationer måste hantera i sina beredskapsplaner.

Luftfartsverket kunde hantera situationen, tack vare tekniska lösningar som utvecklats av det svenska IT-företaget Apica, som har en ledande position i Europa när det gäller avancerade prestanda- och lättester för olika webbapplikationer. Apica, som är Stockholmsbaserat, grundades av Sven Hammar 2005. Företaget testar hur många samtidiga besökare en webbplats kan hantera. Därefter hjälper de kunden att optimera webbplatsen och slutligen kan de, genom exempelvis internetbaserade molntjänster, erbjuda dynamisk start av nya servrar under last eller dynamisk flytt till ett nytt datacenter om det första går ner. Till andra pilotkunder, som måste hantera extrema belastningar under korta tidsperioder, hör exempelvis Högskoleverket och SF-bio. Apica omsatte knappt 12 miljoner kronor 2010 och hade då 11 anställda.

Svenska webbplatser har varit innovativa, vilket gett Apica ett försprång i användningen av olika prestandahöjande tjänster. Nästa steg för företaget är att ta med kunskapen utomlands och tillämpa den internationellt. Inför den internationella expansionen har Apica också tagit in nytt kapital från Almi Invest och KTH Chalmers Capital. År 2011 öppnade Apica ett dotterbolag, Apica Inc, i Palo Alto, Kalifornien. I USA inriktar Apica sig bl.a. på att testa applikationer som kan flyttas till molnbaserade plattformar, typ Amazon eller Rackspace.

---

<sup>34</sup> Uppgiften lämnad av Sven Hammar vid KTH:s konferens Teknik och Tillväxt 2010.

## 5 Avslutande kommentarer

Det finns ett behov av att analysera arbetslivets utveckling, bl.a. för att kunna bedriva en aktiv tillväxt- och innovationspolitik. Behovet ökar i perioder av stora omställningar, när ett dominerande paradigm byts ut mot ett annat. I dag befinner vi oss i ett sådant skifte, där ett framväxande tjänste- och nätverkssamhälle ersätter det tidigare industrisamhället. För att de nya förutsättningarna för ekonomisk tillväxt ska kunna fångas krävs att betingelserna för utvecklingen uppmärksammas. Det krävs också bättre statistik om och nya klassificeringar av näringslivet om vi ska kunna förstå och belysa de utvecklingsmönster som präglar det framväxande samhället.

Industrisamhällets behov har hittills dominerat vårt sätt att kategorisera verksamheter och att analysera ekonomiska aktiviteter. Det vanligaste sättet att beskriva näringslivets utveckling har varit att utgå från traditionella branscher. SNI-indelningen delar, enligt en internationellt erkänd nomenklatur, in arbetslivet i ett antal branscher. Indelningen bygger på att företag eller arbetsställen som producerar likartade produkter eller tjänster förs samman i enhetliga grupper. Med en sådan indelningsgrund riskerar vi att missa fundamentala utvecklingstendenser i det moderna tjänstesamhället. För att kunna fånga den industriella dynamiken i olika typer av tjänsteverksamheter har den här rapporten tagit utgångspunkt i en helt annan indelningsgrund. För det första, konceptstyrda kedjeföretag, som kontinuerligt erövrar andelar på konkurrensutsatta marknader för lokala tjänster, för det andra, kunskapsintensiva konsultföretag som blir alltmer internationella, och för det tredje ICT-relaterade företag som antingen levererar tjänster direkt över nätet eller som utvecklar teknik som gör detta möjligt. Med denna indelning som grund framträder ett mycket dynamiskt mönster för tjänsteutveckling i företag.

En viktig slutsats är att många framgångsrika tjänsteföretag, tvärtemot vad som ibland hävdas i forskning och litteratur kring service management<sup>35</sup>, bedriver mycket systematiskt och regelmässigt utvecklingsarbete. Både kedjeföretag, konsultföretag och ICT-relaterade företag bygger strukturkapital, som lägger grunden för en industrialiserad produktion av effektiva och kvalitetssäkrade tjänster.

Sverige har anmärkningsvärt många konceptstyrda kedjeföretag som skördat stora framgångar på världsmarknaden sedan tidigare, inte minst inom detaljhandel. Troligen har också kedjeorganisatorerna, som standardiserar och kvalitetssäkrar sortiment och arbetsmetoder för lokal tjänsteproduktion, stor betydelse för den framtida ekonomiska tillväxten. En intressant aspekt av de konceptstyrda kedjorna är att de kan bestå av en mängd entreprenöriella småföretag. För den som vill starta eget företag kan det vara förhållandevis enkelt att komma igång om det redan finns ett framgångsrikt koncept, ett välkänt varumärke, genomarbetade rutiner och utprovade utbildningssystem för olika personalkategorier att tillgå genom t.ex. franchising. Troligen kan det också ur tillväxtskympunkt vara nyttigt med en dynamisk utveckling som gör att små och ineffektiva tjänsteföretag konkurreras ut av mer effektiva och kvalitetssäkrade tjänstekedjor som är verksamma både internationellt och på lokala marknader.

Tillväxt handlar inte bara om etablering av nya företag, utan minst lika mycket om att realisera förbättringspotentialer eller att avveckling av befintliga företag sker. I det

<sup>35</sup> Se t.ex. Normann R: *Service Management, Liber Ekonomi, 2000* eller Link A & Siegel D: *Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change (p 86-96), Oxford university press, 2007.*

sammanhanget är lönebildningen för lokala chefer i kedjeföretag intressant. För de lokala cheferna på kedjeföretagens filialer, butiker, kontor, gatukök eller servicedepåer kan utkomsten variera avsevärt med den egna enhetens ekonomiska resultat. I många fall är den lokala chefen egenföretagare, genom franchising eller företagare i en federativ kedja, vars förtjänst är direkt relaterad till det egna företagets bärkraft och resultat. Om verksamheten inte bär sig så läggs den ned. Även lönerna för anställda filial-, kontors- eller butikschefer varierar ofta med det ekonomiska resultatet. Lönerna för dessa operativa chefer på små, lokala arbetsställen styrs således i stor utsträckning av hur marknadsförutsättningarna ser ut. Olika lokala chefer i samma kedja kan ha mycket olika utkomst och utkomsten kan dessutom variera avsevärt över tiden.

När det gäller utveckling av strukturkapital i svenska konsultföretag finns det anledning att resa frågan om den utbredda debiteringen av konsulttimmar kan utgöra ett hot mot företagets långsiktiga överlevnad. Stora kunder, inte minst offentliga kunder som bygger infrastruktur, träffar ramavtal som reglerar timpriset för olika konsultkategorier. För konsultföretagen är det därmed omöjligt att rättfärdiga stora investeringar som skulle göra det möjligt för konsulterna att utföra ett definierat uppdrag på kortare tid. I ett kortsiktigt perspektiv skapar det endast ökade kostnader och sänkta intäkter. På längre sikt kan det dock innebära att svenska och europeiska konsultföretag tappar marknadsandelar till bl.a. amerikanska företag som kunnat motivera stora investeringar i strukturkapital genom att debiterat fasta priser som gett bättre marginaler. Frågan är om inte detta redan har inträffat på stora delar av managementkonsulternas marknad.

När det gäller de teknikbaserade ICT-företagen kan man med visst fog hävda att många av de nya framgångsrika svenska teknikföretagen inte växer och utvecklas i Sverige. I stället blir många av dem uppköpta av främst stora amerikanska företag. Det gör också att ICT-företagen många gånger är riskkapitalisternas idealföretag. Företagen är i behov av riskkapital för att bevisa att deras koncept håller och de behöver många gånger även finansiellt stöd för att på ett tidigt stadium kunna skaffa tillräckligt många kunder eller användare för att göra en lönsam industriell försäljning. Det passar riskkapitalisterna, vars primära målsättning inte är att skapa företag som ska växa i Sverige, utan att göra exit med största möjliga avkastning på investerat kapital.

Att teknikföretagen säljs betyder inte att de är ointressanta för tillväxten i Sverige. Tvärtom är den rika floran av avancerade och kompetenta teknikföretag viktig för att skapa dynamik, utveckling, utmaningar, nytänkande och konkurrenskraft också i etablerade storföretag. Kombinationen av olika sorters företag; nya och gamla, tillverkande och tjänsteproducerande, snabbväxande och stabila samt underleverantörer, teleindustrier, operatörer och mediehus skapar levande innovationskluster och ett livskraftigt näringsliv<sup>36</sup>. Samtidigt kan vi konstatera att den tekniska utvecklingen i de teknikbaserade företagen många gånger stannat i Sverige – också efter en försäljning till utländska ägare.

När det slutligen gäller humankapitalet i det moderna tjänstesamhället, så finns det anledning att nyansera bilden av ett kunskapssamhälle som ställer krav på högre utbildning för snart sagt alla yrkeskategorier i alla slags verksamheter. Generellt sett ställer dagens arbetsliv ökade krav på goda traditionella baskunskaper, t.ex. att kunna räkna, läsa skriva och tala engelska, liksom på nya baskunskaper, t.ex. förmåga att använda datorer och andra

---

<sup>36</sup> Lagergren, F., et al, (2010), *Mobility foresight, Report, wireless@kth, KTH, Stockholm.*

färdigheter, samspela med andra människor, lära nytt och lösa problem. Men trots vissa sådana likheter i kompetenskraven är det knappast några enhetliga kunskapskrav som framtonar i det tjänstesamhälle vi ser växa fram. Arbetsförhållandena och kompetenskraven för exempelvis en långtradarchaufför, ett butiksbiträde, en polis, en städare, en IT-konsult, en barnskötare, en kypare och en lärare är uppenbart olika.

Även om vi bara betraktar tjänsteverksamheter med ökande sysselsättning får vi en splittrad bild. Bland de verksamheter som växer mest återfinns både sådana som har personal med mycket låg andel eftergymnasial utbildning och verksamheter med en mycket hög andel med sådan utbildning. Det väcker frågor kring relevansen av mycket ambitiösa kvantitativa målsättningar för högre utbildning i allmänhet. Om högre utbildning betraktas som en demokratisk rättighet eller som konsumtion, som i sig höjer medborgarnas livskvalitet, är ambitiösa kvantitativa målsättningar relevanta. Om högre utbildning däremot ses som en investering – en uppoffring för individen – som helst ska resultera i bättre anställningsbarhet och ökad sysselsättning i samhället är målsättningens relevans inte lika uppenbar. Vissa högre utbildningar riskerar att utbilda till arbetslöshet medan andra, främst yrkesinriktade, i hög grad leder till arbete. Som arbetsgivare betalar företagen också i rätt stor utsträckning indirekt eller direkt för yrkeserfarenheter och vidareutbildning. Högre utbildning ger dock generellt sett en bra start på arbetslivet och högre förväntad livsinkomst för individen.

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

**Tillväxtanalys ansvarar för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser 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

**Om Working paper/PM-serien: Exempel på publikationer i serien är metodresonemang, delrapporter och underlagsrapporter.**

**Övriga serier:**

Rapportserien – Tillväxtanalys huvudsakliga kanal för publikationer.

Statistikserien – löpande statistikproduktion.

Svar Direkt – uppdrag som ska redovisas med kort varsel.