

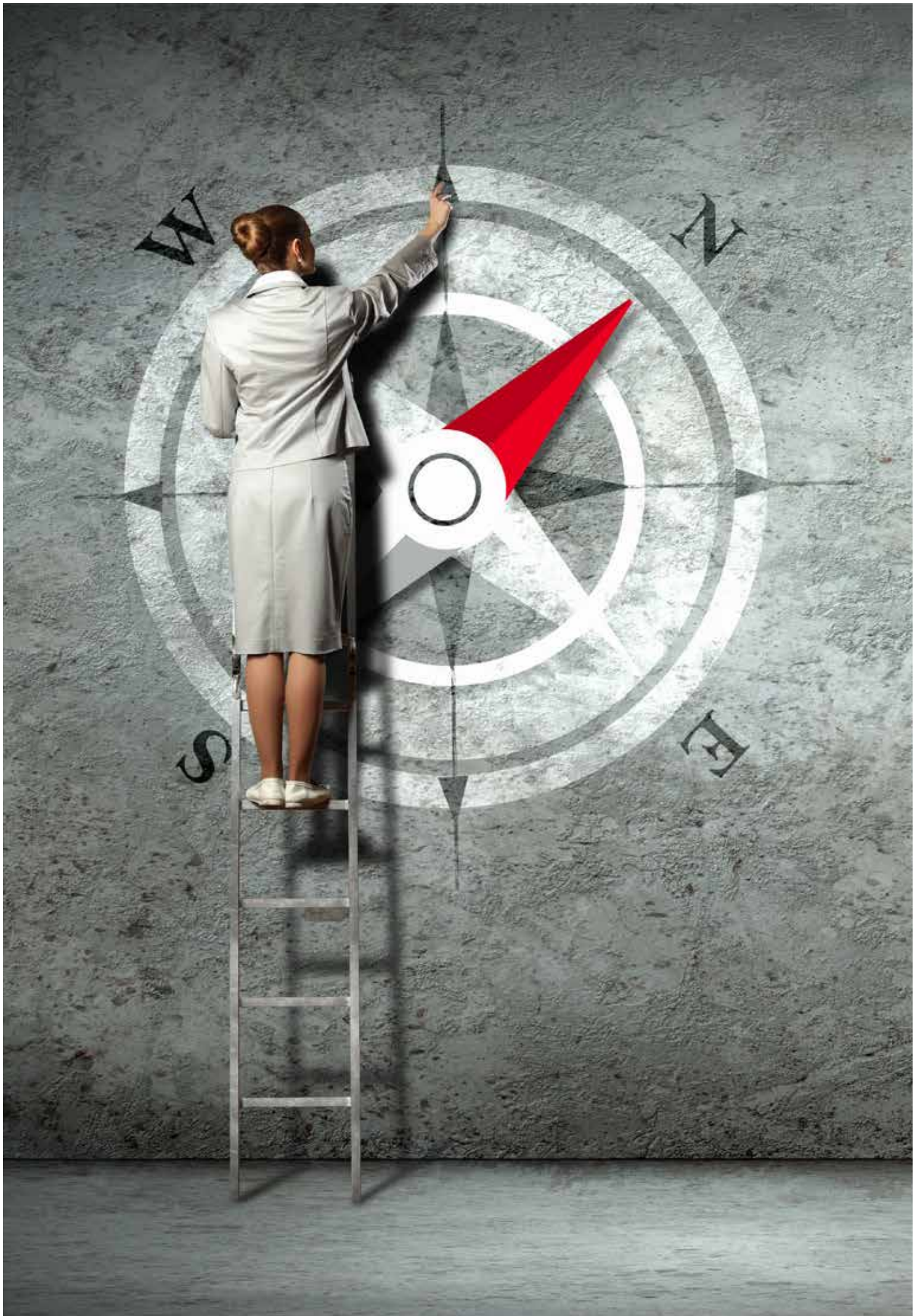
## **STRATEGISK AGENDA FÖR TJÄNSTEINNOVATION I SVERIGE**

NATIONELL KRAFTSAMLING  
FÖR UTVECKLING, TILLVÄXT OCH  
KONKURRENSKRAFTIGA FÖRETAG  
SOM SKAPAR FRAMTIDENS NYA JOBB



# Innehåll

<b>Nationell kraftsamling för tjänsteinnovation</b> .....	<b>5</b>
<b>Tjänsteinnovation, viktigt för svensk konkurrenskraft</b> .....	<b>7</b>
<b>Tjänsteinnovation i Sverige – styrkor och utmaningar</b> .....	<b>13</b>
Kundvärde .....	13
Ledning och organisation .....	16
Processer och affärsmodeller.....	19
Tjänsteerbjudande i system .....	22
<b>Strategisk Agenda för tjänsteinnovation i Sverige – Vision 2030</b> .....	<b>25</b>
<b>Tjänsteinnovation i världsklass – en handlingsplan</b> .....	<b>27</b>
1. Etablera mötesplatser för tjänsteinnovation i Sverige .....	27
2. Samordna landets kunskapsutveckling kring tjänster .....	28
3. Kunskapsutveckling mellan akademi, institut, intermediärer och företag .....	28
4. Kompetensbehov i företaget, vidareutbildning .....	29
5. Kompetensförsörjning, framtidens medarbetare .....	29
6. Internationalisering.....	30
<b>Implementering av agendan</b> .....	<b>31</b>
<b>Nationella resurser</b> .....	<b>33</b>
Samverkan med andra strategiska innovationsagendor och Strategiska innovationsområden .....	33
Mobilisering inom akademien .....	33
<b>Appendix</b> .....	<b>35</b>
Bilaga 1: Aktörer bakom agendan .....	35
Bilaga 2: Tidigare material kring tjänsteinnovation .....	36
Bilaga 3: En första översyn av forskningsmiljöer relaterade till tjänster .....	36



# Nationell kraftsamling för tjänsteinnovation

Betydelsen av tjänsteutveckling har ökat nationellt och internationellt i och med att näringslivets och samhällets strukturer har förändrats. För näringslivet har tjänsteutveckling blivit en förutsättning för konkurrenskraft och för att kunna möta de krav som finns från marknad, kunder och ägare.

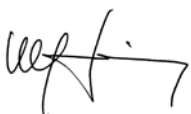
Dessutom har tjänsteinnovation en unik möjlighet att möta de globala samhällsutmaningarna, eftersom det bygger på kund/marknadsanpassning samt samverkan och hantering av komplexa system i föränderliga miljöer. Inom dessa områden är både svensk forskning och företagande internationellt ledande.

Almegas och Teknikföretagens medlemmar är företag från såväl tjänstesektor som industri. Företagen har ett starkt gemensamt intresse att utveckla kunskap och samverkan inom tjänsteinnovation. Det finns ett behov av nationell kraftsamling kring tjänsteinnovation där såväl företag, akademi, offentlig sektor och forskningsinstitut involveras. Teknikföretagen och Almega har därför gemensamt tagit initiativ till denna agenda.

Agendans innehåll har utvecklats tillsammans med en referensgrupp och strategigrupp bestående av Teknikföretagens och Almegas medlemsföretag, akademi, forskningsinstitut och intermediärorganisationer för att så långt som möjligt spegla de reella behov som finns hos landets företag och dra nytta av den kunskap och kompetens som finns inom akademien.

En nationell kraftsamling, till exempel i form av ett strategiskt innovationsområde, skulle bidra till att ny kunskap kring tjänsteinnovation utvecklas i samverkan mellan akademi och företag och ge ökade möjligheter till att kunskap och kompetens överförs mellan olika branscher och med akademi.

Sverige har en unik position och potential att skapa en internationellt konkurrenskraftig miljö för kompetens kring utveckling av tjänsteerbjudanden. En nationell kraftsamling kan accelerera den process som vi anser vara nödvändig.



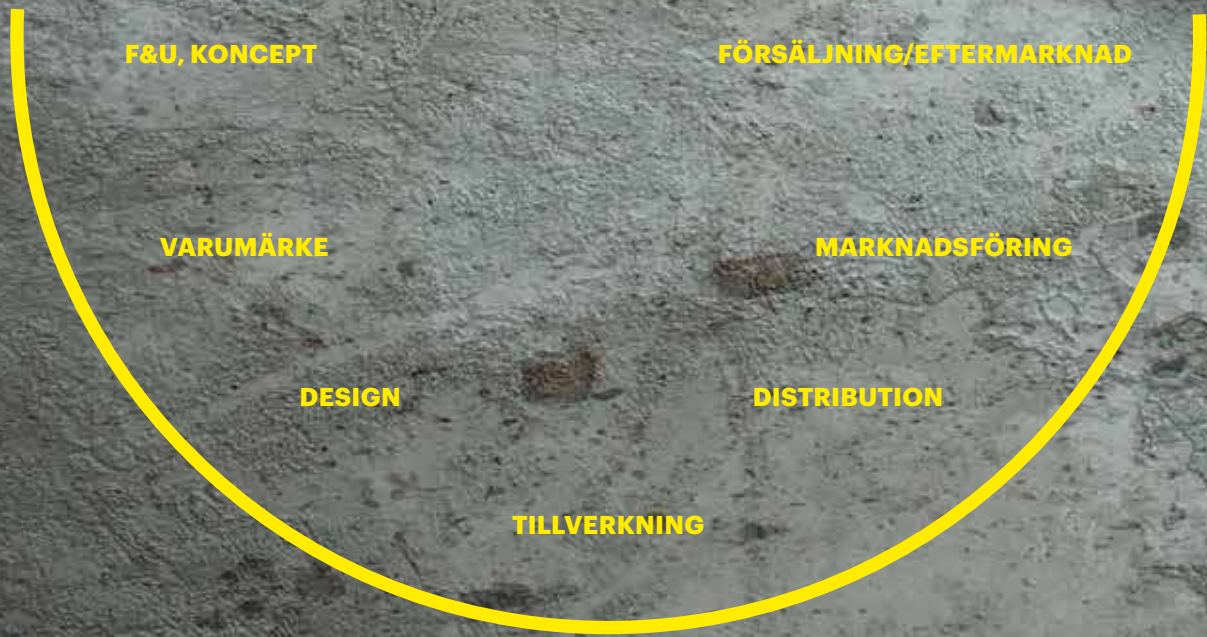
**Ulf Lindberg**  
Näringspolitisk chef  
Almega



**Eva Wigren**  
Chef Industriell utveckling  
Teknikföretagen

# POTENTIAL FÖR VÄRDESKAPANDE THE SMILING CURVE

FÖRÄDLINGSVÄRDE



TID

# Tjänsteinnovation, viktigt för svensk konkurrenskraft

Svensk konkurrenskraft beror på vår förmåga att utveckla ett dynamiskt näringsliv och skapa ett hållbart samhälle. Den globala ekonomin gör att vi behöver utveckla förmågan att möta allt mer komplexa behov på ett helt annat sätt än tidigare. Kraven på effektivitet har ökat, samtidigt som kvalitetsaspekten blivit avgörande och innovation har fått en ökad betydelse som strategiskt verktyg.

Grunden för arbetet med denna agenda är att tjänsteinnovation ses som ett integrerat system där kärnan är det värde som levereras till användaren.

Tjänsteinnovation är tvärvetenskapligt och branschövergripande med ett användarcentrerat fokus, där varor och tjänster ofta kompletterar varandra för att skapa det bästa erbjudandet till kunden. Detta kräver nya färdigheter och kunskaper, arbetsmetoder och samarbeten.

Varor blir mer och mer "tjänstefierade" och tjänster i sin tur är ofta kopplade till en teknisk lösning för att svara mot användarens behov och förväntningar. Det traditionella sättet att göra skillnad mellan varor och tjänster överensstämmer inte längre med verkligheten, då dessa idag ofta är tätt sammankopplade. Gränserna mellan producent och kund samt mellan branscher och akademiska områden bleknar i allt högre grad, utan att för den skull försvinna eller ha mindre betydelse. Kundens, eller användarens, krav blir mer och mer sammansatta genom att han eller hon förväntar sig ett större urval, högre kvalitet och ett unikt erbjudande som passar precis hans eller hennes behov. Kunden förväntar sig inte enbart en hög teknisk kvalitet eller materiellt värde, utan funktion och upplevelse blir alltmer viktigt. Tjänsteerbjudanden behöver därmed utvecklas och skalas upp på ett helt annat sätt och i mycket högre grad än någonsin tidigare.

Det finns flera orsaker till att varor och tjänster är mer och mer sammanlänkade och att gränser mellan områden som tidigare varit tydliga, idag lätt flyter samman och bildar ett system hellre än en linjär process. Samhället och den tekniska utvecklingen förändras i allt snabbare takt och det är ofta svårt för kunden att särskilja mellan olika varor ur ett tekniskt perspektiv. Kunden fokuserar ofta mindre på den tekniska prestandan

och det centrala blir istället hur väl lösningen svarar mot dennes behov och förväntningar. Kunden kräver oftare helhetslösningar och inte minst genom Internet har valmöjligheterna ökat, då olika erbjudanden snabbt kan jämföras. Varor tenderar att ha kortare livscykler och bli mer generiska och värdet flyttas mot nyttjandet och upplevelsen av varan. Det här innebär nya angreppssätt för företagen då de behöver förändra sina erbjudanden för att möta allt mer komplexa behov för att säkerställa hållbarhet i sin affär och konkurrenskraft, samtidigt som de har behov att hitta effektivare lösningar.

Det här perspektivet lyfts även i en nyutkommen bok kring tjänsteinnovation:

*"Tjänsteinnovationerna för våra svenska framgångsrika företag bygger på en mycket god förståelse för vad kunden vill ha. Utgångspunkten till dessa tjänsteinnovationer är idéer om nya värdeskapande processer, vilket kan jämföras med produktinnovationers utgångspunkt som ofta är ny teknik eller en bättre användning av resurser. En nyckel vad gäller produktinnovation är ofta patent, medan nyckeln för tjänsteinnovation handlar om kunskap om behov som ännu inte är uppfyllda. Öppna innovationsprocesser är ett krav för att i slutändan kunna bjuda in kunder och andra partners som behövs för att möjliggöra tjänsteinnovationen som en värdeskapande process."*

## TJÄNSTERS BETYDELSE FÖR SAMHÄLLESEKONOMIN

Sverige är sedan flera decennier en tjänsteekonomi, där idag mer än 2/3 av näringslivets förädlingsvärde uppstår i företag som i den officiella statistiken klassificeras som tjänsteföretag. Samtidigt menar många forskare och analytiker att näringslivsindelningen i statistiken gör att

---

1 Kristensson, Gustafsson och Witell, 2014.

det alltmer komplexa sambandet mellan tjänste- och varuproduktion inte syns. Det kan därför vara bra att komplettera bilden med analyser av globala värdekedjor. I Sverige liksom i en rad andra OECD-länder har produktionen blivit effektivare med ett högre förädlingsvärde tack vare en ökad specialisering. Det har i sin tur lett till att det sätt som vi traditionellt mäter utrikeshandeln på kan ge en missvisande bild av var i produktionskedjan som det största förädlingsvärdet skapas.

Man kan mäta bruttonationalprodukten, BNP, utifrån vem som producerar en vara eller tjänst, dvs produktionsidan, och från vilka som konsumerar det som produceras, dvs användningssidan. Om man ser från produktionsidan står det svenska näringslivet för ungefär 80 procent av förädlingsvärdet i BNP och de övriga 20 procenten kommer i första hand från offentlig sektor genom välfärdstjänster.

Tittar man sedan på vilka som konsumerar varor och tjänster, så exporteras omkring hälften och de övriga 50 procent konsumerar hushållen. Dessutom konsumerar den offentliga sektorn 25 procent och runt 20 procent går till framtida investeringar. Det här är möjligt därför att Sverige också importerar varor och tjänster.<sup>2</sup>

Svensk tjänsteexport utgör drygt 30 procent av den totala utrikeshandeln när man mäter export på det traditionella sättet. Mäter man istället export av näringslivets förädlingsvärde som kommer från tjänsteproduktion visar det sig att cirka 36 procent av Sveriges export består av tjänster som producerats inom landet. Denna siffra inkluderar så väl förädlingsvärdet från tjänster som exporteras direkt liksom tjänster som används som insats i produktionen av andra exportprodukter.<sup>3</sup>

Går man sedan ner på företagsnivå och önskar att på motsvarande sätt mäta förutsättningarna för och betydelsen av tjänsteinnovation blir det svårare med dagens tillgängliga metoder.

Vi kan visserligen se att tjänsteförsäljning svarar för ökande andelar av tillverkande företags omsättning, men det saknas idag ändamålsenliga indikatorer för att förklara ökningen, liksom på innovationsaktiviteten i tjänsteföretag. Detta gäller såväl inom ett företag – avsaknaden av relevanta nyckeltal för att styra tjänsteinnovationsarbetet är en av de utmaningar som återkommande lyfts fram från företagen – som i aggregerade analyser av innovationsaktiviteten i branscher, sektorer eller på nationsnivå. Därför pågår det sedan flera år arbete inom OECD, EU och enskilda länder för att utveckla mått och indikatorer på tjänsteinnovation.

Syftet med den föreslagna agendan är att stärka konkurrenskraften hos svenska företag, oavsett storlek eller bransch, och bidra till en långsiktigt hållbar utveckling där framtidens jobb skapas. Fokus ligger alltså på att se utmaningar och behov ur ett företagsperspektiv samt på

hur forskning och kunskap kan bidra till att möta dessa behov och utmaningar.

## **TJÄNSTEINNOVATION, EN VÄG TILL HÅLLBAR TILLVÄXT**

Sverige är framgångsrikt på att utveckla tjänster med högt värde för kunden, oavsett var denne befinner sig i värdekedjan. Under senare år har många företag, både de traditionella industriföretagen liksom mer renodlade tjänsteföretag, snabbt blivit världsledande genom att erbjuda lösningar som skapar mervärde för användaren. Att företag i Sverige är duktiga på att utveckla attraktiva tjänstekoncept för användaren kan kopplas till en tradition av gott samarbete mellan den offentliga och privata sektorn och mellan forskningsinstitutioner och företag. Svenskar i allmänhet anses vara relativt öppna för nyheter och tillsammans med det faktum att antalet internetanvändare är mycket högt, skapas goda förutsättningar för tjänsteinnovation.

## **VÄRLDSLEDANDE FÖRETAG**

Det finns många goda exempel på företag som utvecklat, och vidareutvecklat, förmågan till tjänsteinnovation. Klarna, H&M, Tyréns, Bonnier och flera vård- och omsorgsföretag är några. Inom tillverkningsindustrin finns också en rad exempel på att det pågår en omställning mot ökad kundorientering och tjänsteinnehåll som exempelvis i ABB, Atlas Copco, Alfa Laval och flera företag inom fordonsindustrin. Såväl Volvo som Scania tillverkar lastbilar, men säljer ett tjänstekoncept, en transportlösning.

Ericsson har arbetat strategiskt med tjänsteinnovation i över ett decennium och försäljningen av tjänster står idag för cirka hälften av intäkterna. Genom att erbjuda kunden en kombination av teknik, hårdvara och driftkunskap har Ericsson blivit ett av få företag i världen som kan svara upp mot de krav som ställs av kunder som söker långsiktiga partnerskap med företag som kan jobba med alla aspekter av verksamheten. Ericsson erbjuder därför kunden allt från affärs- och teknikerådgivning och nätverksdesign till systemintegration, nät drift och support. SKF är ett annat exempel på ett svenskt företag som metodiskt jobbar med att utveckla nya serviceerbjudanden genom att involvera kunden i processen. SKF kan erbjuda så kallad *Integrated Maintenance Solution* där de tar fram en strategi för anläggningsoptimering och bidrar till implementeringen tillsammans med kunden. SKF blir därmed även en del av kundens operativa arbete.

Säkerhetsbranschen går igenom stora förändringar från att tidigare erbjuda traditionella säkerhetstjänster till att idag erbjuda helhetslösningar som kräver avancerad teknik kombinerad med välutbildad säkerhetspersonal. Securitas fokuserar på att leverera tjänster som täcker kundens behov "från ax till limpa" och inkluderar även insatser i preventivt syfte där kunder

2 <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---detaljerat/>  
3 [http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA\\_SWEDEN\\_MAY\\_2013.pdf](http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_SWEDEN_MAY_2013.pdf)



är med och prioriterar bland det som ska göras för att förebygga och undvika brott som påverkar verksamheten och medarbetarna. Securitas arbetar aktivt med att kombinera utbildning, teknisk utveckling, kundvård och marknadsanalys för att utveckla sin verksamhet.

Under senare år har designbaserade metoder som så kallade kundresor (*customer journey mapping*), design i samverkan (*co-design*) och användarupplevelser (*User Experience*) fått ökad uppmärksamhet för ett kund- och användarcentrerat innovationsarbete. Sverige ligger även här i framkant internationellt med designföretag som exempelvis Doberman, Transformator och Ocean Observations. Electrolux är ett annat företag som baserar sitt utvecklingsarbete på studier av användaren i vardagssituationer.

## TJÄNSTEFORSKNING I VÄRLDSKLASS

Svensk forskning kring tjänster, kundupplevelse och värdeskapande är mycket väl ansedd internationellt. Sverige och Finland var bland de första i världen som började med tjänsteforskning under 1970-talet.<sup>4</sup> Under åren har flera världsledande nordiska institutioner för tjänsteforskning växt fram. Vid Karlstads universitet finns Centrum för Tjänsteforskning, CTF, som etablerades 1986 och idag är ett av världens främsta forskningscentra kring tjänster och värdeskapande. Även vid KTH och Chalmers, Linköpings och Stockholms universitet pågår viktig tjänsterelaterad forskning.

De olika universiteten och högskolorna har varierande forskningsprofiler, vilket visar på den breda och tvärdisciplinära kunskap som utvecklas runt om i landet. Som exempel kan nämnas att vid CTF i Karlstad och vid Stockholms universitet är tjänsteforskningen kopplad till samhällsvetenskap medan den vid KTH, Chalmers och Linköping är tydligare knuten till processer och teknik.

Tjänsterelaterad forskning bedrivs vid flera av forskningsinstituterna, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut har exempelvis etablerat verksamhet med inriktning mot tjänsteforskning och tjänsteinnovation i Karlstad och Swedish ICT har flera olika aktiviteter med stort tjänsteinnehåll. Forskning kring tjänstedesign finns vid ett flertal universitet och högskolor och även inom forskningsinstituterna.

Bredden inom svensk tjänsteforskning är en styrka som det är viktigt att bygga vidare på. Den ger möjlighet till ett tvärvetenskapligt angreppssätt och kan anpassas till att möta utmaningar inom olika branscher och organisationer liksom att effektivt kunna bidra till att hitta lösningar på samhällsutmaningar.<sup>5</sup>

Det finns en stor potential att öka attraktionskraften i

det svenska forsknings- och innovationssystemet genom en fokuserad satsning på tjänsteinnovation. Ett brett och kraftfullt initiativ på tjänsteinnovation skulle göra det möjligt att ytterligare dra nytta av de investeringar som görs i form av olika bransch- eller teknikområdes-specifika forsknings- och utvecklingsprojekt. Genom att samverka mellan olika discipliner och kombinera teknisk forskning och utveckling med kunskap kring vad som skapar kundvärde eller framgångsrika affärsmodeller skulle företag, men även offentliga aktörer, kunna utveckla attraktiva erbjudanden på ett betydligt mer effektivt sätt.

## FÖRETAGENS UTMANINGAR

Den bild som växer fram under arbetet med agendan kring vilka utmaningar, behov och möjligheter som företagen upplever är samstämmig oavsett bransch eller företagsstorlek. Det handlar om frågor som rör allt ifrån förståelse för vad som skapar kundvärde till nya affärsmodeller, organisation och ledarskap eller hur att bättre förstå och nyttja utveckling i och genom system. Naturligtvis finns det branschspecifika skillnader, men de flesta frågor som lyfts fram är gemensamma. Företagen uttrycker även en stark ambition att utveckla sin verksamhet mot en mer uttalad tjänstelogik, men upplever att det är svårt att hitta effektiva former, kunskap och kompetens.

Den övergripande utmaningen för företagen är att genom hela värdekedjan fokusera på det värde man levererar till kunden för att möta dennes behov. Det kräver exempelvis nya sätt att leda och organisera sig inom företaget och att skapa branschöverskridande samarbeten.

Just ledningsfrågan är en viktig utmaning som de flesta företag upplever då de vill öka sin förmåga till innovation i allmänhet. Det kan till exempel handla om hur man ska vara effektiv samtidigt som man är kreativ eller hur man får hela organisationen engagerad i innovationsarbetet. Tjänsteinnovation har sin utgångspunkt i användarens behov och att skapa värde för honom eller henne och därför behöver de som arbetar närmast kunden vara delaktiga i processen liksom ofta kunden själv. Innovationsarbetet tillhör inte en specifik funktion inom organisationen, utan är något som ägs av alla då innovation sker mest framgångsrikt då kunskap från hela organisationen är inblandad. Innovationsarbete omfattar allt från idé till affär och framgångsrik tjänsteinnovation kräver ett ledarskap som kan leda grupper med en multidisciplinär bakgrund, samtidigt som man samverkar med andra branscher och ofta involverar kunden i processen. Ett av de områden som företagen lyfter fram som angeläget att fördjupa kunskap inom är hur man leder och organiserar sig för att ta tillvara kompetens och resurser hos kunder och medarbetare.

En annan utmaning är att huvuddelen av de stödstrukturer som finns idag bygger på den mer traditionella synen av innovationsutveckling, som en linjär process

4 Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normann var något av pionjärer inom området och la grunden till det som kallas för den Nordiska Skolan.

5 Se vidare avsnitt *Mobilisering inom akademien*.

ofta grundad på en smart idé som förädlas enligt mer eller mindre givna mönster för att förhoppningsvis nå kunden. Tjänsteinnovation bygger på en annan logik än det mer traditionella sättet att se på innovationsprocessen, vilket gör att nya stödstrukturer behöver utvecklas. De bör bygga på en god förståelse för grundfilosofin bakom tjänsteinnovation, med stödstrukturer som kunskapsutbyte, inkubatorverksamheter och finansiering anpassade därefter.<sup>6</sup>

För att skapa nya, spännande företag behöver fler tjänsteinkubatorer komma igång. Ett av de få exempel på tjänsteinkubatorer är LIFT som drivs inom Nyföretagarcentrum i Lund.<sup>7</sup> Ett annat närliggande exempel är en inkubator för innovation i handeln, Handelns Hus, som är under uppstart i Linköping.<sup>8</sup>

Demonstratorer för tjänstekoncept är en annan prioritet för att företag ska kunna testa den tjänst som utvecklas. I Karlstad drivs *Experio Lab*, ett nationellt center för patientnära tjänsteinnovation. Där ska vårdtjänster utformas som skapar värde för de inblandade genom att ta med relevanta aktörer i utvecklingsprocesserna. Labbet är ett samarbete mellan institut, akademi, offentliga aktörer samt ett flertal företag.<sup>9</sup> Ett annat exempel är de Living Labs som drivs på flera platser i landet. Sådana labb finns bland annat vid SICS, Stockholm Living Labs, och Medea i Malmö.<sup>10</sup>

Tillgången till finansiering av nya värdeerbjudanden är ytterligare en svårighet för tjänsteutveckling. Orsaken är att tjänsteinnovation följer en annan logik än den vi är vana vid och att det ofta i ett tidigt skede är oklart exakt hur kundvärdet ska omsättas i intäkter. Nystartade företag i tidiga skeden, den så kallade såddfasen, präglas ofta av osäkerhet, värderings- och informationsproblem. För finansiering av tjänstedominerade verksamheter bedöms ofta osäkerheten och därmed risken som stor, bland annat eftersom patent ofta saknas och det handlar om immateriella värden. Då är statligt riskkapital ett viktigt komplement till det privata.

## TJÄNSTEINNOVATION UR ETT INTERNATIONELLT PERSPEKTIV

Vikten av tjänsteinnovation och förändringen mot ökat värdeskapande och värdekedjor är en tydlig internationell trend. Företag fokuserar allt mer på att erbjuda lösningar istället för enskilda varor eller tjänster. IBM och Rolls-Royce är två exempel på företag som framgångsrikt lyckats med den här omställningen.

På policynivå uppmärksammar såväl OECD<sup>11</sup> som Europeiska kommissionen<sup>12</sup> den växande betydelsen av tjänsteinnovation för hållbar tillväxt och nya jobb. Innovationsunionen, Europas strategi för ett hållbart forsknings- och innovationssystem, har en bred och holistisk syn på innovation som utgår från användarens behov.<sup>13</sup> I Horisont 2020, Europas ramprogram för forskning och innovation, vill man gärna se projektförslag som inkluderar olika former av tjänsteinnovation som exempelvis nya affärsmodeller.<sup>14</sup>

Generaldirektoratet för näringsliv, Europeiska kommissionen, har haft ett flertal initiativ kring tjänsteinnovation som exempelvis *European policies and instruments to support service innovation*, *EPISIS*, med syfte att ge rekommendationer kring hur man kan stödja tjänsteinnovation genom ökad transnationell samverkan mellan beslutsfattare och innovationsmyndigheter.<sup>15</sup>

Europeiska kommissionen har även etablerat en europeisk plattform för designinnovation med syfte att bidra till att implementera handlingsplanen för *design driven innovation*. Plattformen bygger vidare på det arbete som *Design Leadership Board* presenterade för Kommissionen i september 2012.<sup>16</sup>

I mars 2014 kom en rapport<sup>17</sup> från *European Research and Innovation Advisory Board*, *ERIAB*<sup>18</sup>, som är en av Europeiska kommissionens tre expertgrupper med syfte att ge råd för att nå Innovationsunionens mål. I ett kapitel ger de stöd för ökat fokus på tjänsteinnovation med motiveringen att:

6 [https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy\\_for\\_tjansteinnovation\\_lagupplost.pdf](https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy_for_tjansteinnovation_lagupplost.pdf)

7 <http://www.inc.ideon.se/lift-kan-ge-ditt-foretag-en-flygande-start/>

8 <http://www.mynewsdesk.com/se/nulink/pressreleases/handeln-hus-unik-moetesplats-utvecklar-handeln-i-linkoeeping-954637>

9 <http://experiolab.se/>

10 <http://medea.mah.se/living-lab-the-factory/>

11 <http://www.oecd.org/sti/inno/innovationinservicestheroleofrdandrdpoliciesinnoserv.htm>

12 <http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/esic/>

13 The Innovation Union, a EU 2020 initiative. [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)

14 [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index\\_en.cfm?lg=en&pg=faq&sub=details&idfaq=42705](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm?lg=en&pg=faq&sub=details&idfaq=42705)

15 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/episis-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/episis-final-report_en.pdf)

16 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/index_en.htm)

17 [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERA\\_STRESS\\_TEST-Placing\\_excellence\\_at\\_the\\_centre\\_of\\_research\\_and\\_innovation\\_policy.pdf#view=fit&pagemode=none](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/ERA_STRESS_TEST-Placing_excellence_at_the_centre_of_research_and_innovation_policy.pdf#view=fit&pagemode=none)

18 [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=expert-groups](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=expert-groups)

*“Service innovation in itself holds an enormous potential that simply cannot be ignored by Europe.”*

ERIAB rekommenderar därför att:

*“Europeiska kommissionen och medlemsstaterna bör utveckla en bättre faktabas för att kunna utveckla policier kring tjänsteinnovation och innovativa affärsmodeller”.*

Europeiska kommissionen har även tagit ett initiativ till hur man kan stärka innovationskraften inom handeln som en del av *The Retail Action Plan*.<sup>19</sup> En expertgrupp lade i februari 2014 fram sina rekommendationer till Europeiska kommissionen kring hur handeln bättre kan dra nytta av forskningsresultat och innovationsåtgärder.<sup>20</sup>

I mars 2013 inrättade Europeiska kommissionen en högnivågrupp kring företagstjänster för att bidra till ökad förståelse hos beslutsfattare för de utmaningarna sektorn står inför och ge rekommendationer för att öka produktivitet och innovationer av företagstjänster. Slutrapporten levererades i början av april 2014. En av slutsatserna i rapporten är att:

*“En kritisk fråga är hur man skapar ytterligare vinster från tjänsteinnovation och ökad produktivitet så att Europa kan ta tillvara de stora möjligheter som finns på den globala marknaden och säkerställa ett hållbart europeiskt samhälle.”<sup>21</sup>*

I juli 2010 tog den svenska regeringen beslut om en nationell strategi för tjänsteinnovation, *En strategi för ökad tjänsteinnovation*, för att visa på betydelsen av tjänster för den svenska ekonomin.<sup>22</sup>

Irland, Storbritannien och Finland har gått före Sverige med att ta fram policys och strategier för tjänsteinnovation.<sup>23</sup> Våra grannar i Finland var även ledande i Europeiska kommissionens initiativ EPISIS liksom i arbetet med *Design Leadership Board*.

## **TJÄNSTEINNOVATION FÖR HÅLLBAR KONKURRENSKRAFT OCH FRAMTIDENS JOBB**

Sverige har en stor potential att bli världsledande inom tjänsteinnovation genom en stark forsknings- och kunskapsbas och proaktiva företag. De flesta företag efterlyser dock kunskaper kring hur man på ett mer systematiskt och strukturerat sätt kan arbeta med värdeskapande processer för att möta användarens behov på ett optimalt sätt. Svensk arbetsmarknad har radikalt förändrats med en kraftig minskning av antalet anställda inom den traditionellt tillverkande industrin. Däremot har det skett en dramatisk ökning av nya jobb tillfällen inom kunskapsintensiva företag och avancerade affärsrelaterade tjänster.<sup>24</sup> Den här utvecklingen gör det än mer intressant att fokusera på tjänsteinnovation. Om vi inte fortsätter att utveckla kunskap och forskning kring tjänster och värdeskapande samt stärka samverkan med företag för att omsätta detta i reella erbjudanden som motsvarar eller helst överträffar kundens förväntningar, så riskerar svenska företag att snabbt tappa i konkurrenskraft. Risken ökar även att entreprenörer och företag flyttar sin verksamhet dit klimatet för tjänsteinnovation är mer gynnsamt. Vi behöver nya jobb så väl i antal som i innehåll. För att nya och befintliga företag ska växa och utvecklas i Sverige måste vår förmåga att utveckla värdeskapande erbjudanden stärkas.

19 [http://ec.europa.eu/internal\\_market/retail/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/retail/index_en.htm)

20 [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report\\_from\\_EG\\_on\\_Retail\\_Sector\\_Innovation\\_A4\\_FINAL\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf)

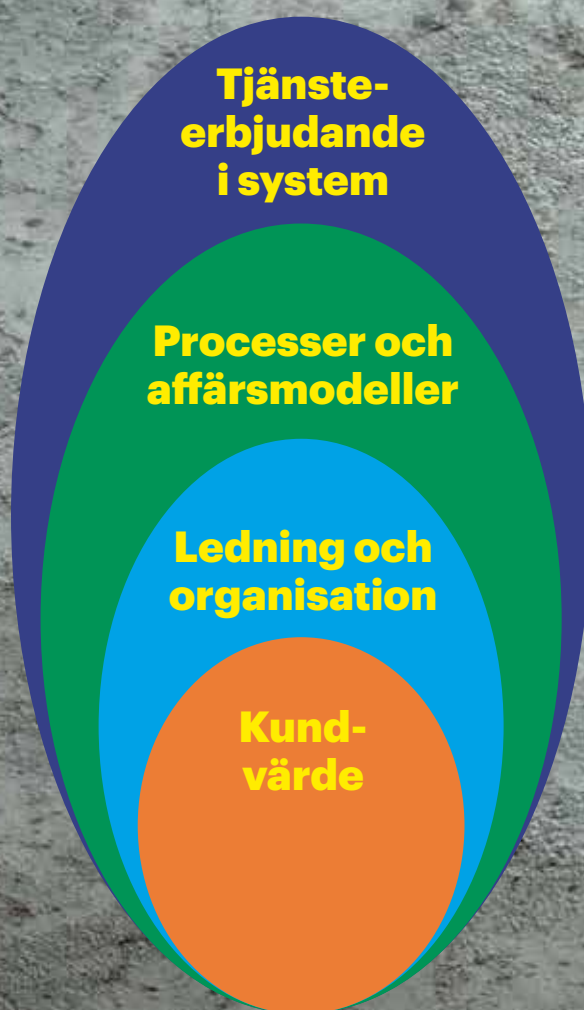
21 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/hlg-business-services/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/hlg-business-services/index_en.htm)

22 <http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/96/42/7ad82a19.pdf>

23 [https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy\\_for\\_tjansteinnovation\\_lagupplost.pdf](https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy_for_tjansteinnovation_lagupplost.pdf)

24 [https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy\\_for\\_tjansteinnovation\\_lagupplost.pdf](https://www.skane.se/Public/Naringsliv/Dokument/Rapporter/policy_for_tjansteinnovation_lagupplost.pdf)

# EN MODELL FÖR VÄRDESKAPANDE



# Tjänsteinnovation i Sverige – styrkor och utmaningar

Som nämnts tidigare i denna agenda är tjänsteinnovation inte alltid lätt att tydligt definiera. För att konkret och pragmatiskt kunna möta de utmaningar, behov och möjligheter till tjänsteinnovation som finns och prioritera insatser har vi valt att beskriva tjänsteinnovation från fyra olika perspektiv:

- Kundvärde
- Ledning och organisation
- Processer och affärsmodeller
- Tjänsteerbjudande i system.

Vi vill understryka att detta är en förenkling av ett relativt komplext system där de fyra perspektiven, eller styrkeområdena, ständigt interagerar och ofta kan vara svåra att särskilja. Interaktionen mellan de fyra styrkeområdena är inte linjär, har ingen tydlig hierarki och glider lätt in i varandra.

Fokus i tjänsteinnovation är användaren eller kunden

och dennes interaktion med organisationen som levererar det förväntade värdet, den process som kontrollerar leveransen och hur dessa delar samspelar och är integrerade i ett system som även inkluderar samhället i stort.

Det är viktigt att åter understryka att bilden är en grov förenkling och det ska inte tolkas som att ett styrkeområde bygger på ett annat, utan snarare att ett område inte kan fungera utan de övriga.

Vi har även valt att använda ordet "kund" för att beskriva användaren som har ett känt eller möjligt framtida behov. Kunden kan vara en betalande klient i en affärstransaktion, en användare eller intressent i ett offentligt sammanhang eller en annan organisation eller företag.

Med utgångspunkt i de fyra olika områdena beskrivs nedan svenska företags och organisationers styrkor att bygga vidare på, men även ett antal utmaningar för att kunna bli världsledande inom tjänsteinnovation och värdeskapande.

---

## KUNDEVÄRDE

### BESKRIVNING OCH STYRKOR

Globalisering, ny teknik och en generellt högre kunskapsnivå än tidigare har förändrat våra förväntningar på varor och tjänster. Idag förväntar vi oss att få en helhetslösning levererad och inte "bara" en enskild vara eller tjänst. Internet bidrar till att vi mycket enkelt kan jämföra olika utbud och välja det som passar bäst för våra behov, eller till och med skräddarsy lösningen för att svara mot våra respektive unika preferenser.

Oavsett om företaget säljer till andra företag eller direkt till slutkund är kundens upplevelse av erbjudandet, det sammanlagda värdet (ekonomiskt, funktionsmässigt, känslomässigt, värderingsmässigt etc.) helt avgörande för affären. Kundens behov blir dessutom allt mer sofistikerat och företagen måste möta, eller än

hellre förutse, även outtalade behov i en allt snabbare takt för att ligga i framkant. Företag och organisationer måste i ökad takt anpassa sig till förändrade marknads- och kundbehov. Detta gör att innovationsarbetet blir allt mer tvärdisciplinärt och globalt. De företag som inte prioriterar detta som utgångspunkt i sina erbjudanden kommer på sikt att tappa kunder och konkurrenskraft.

Förmågan att genuint förstå kundens behov och förutsättningar och att även kunna möta dessa, gärna i samverkan med kunden själv för att utveckla attraktiva erbjudanden, är idag en nödvändighet. På så vis kan kundens lojalitet vinnas och företagets konkurrenskraft öka. Ytterligare en aspekt är att kundvärde inte enbart skapas hos slutanvändaren, utan ofta längs hela värdekedjan. För att skapa ett högt kundvärde räcker det

Electrolux starka beteendevetenskapligt grundade arbete med konsumentperspektivet, bland annat genom antropologiska studier av kundernas vardag i hemmen, är något som idag genomsyrar hela organisationen. Utmaningen är hela tiden att omsätta den kunskap som man utvecklar i nya lösningar. Det räcker dock inte med att fråga kunderna – banbrytande lösningar måste utvecklas inom företaget, tillsammans med bland annat övergripande kunskap om globala trender och i samverkan med andra aktörer i värdekedjan. Internationella studier visar att vi människor är förhållandevis lika världen över vad gäller de kärnvärden som vi söker i livet: önskan att tillsammans med vänner och familj delta i en gemenskap och samvaro som ofta kretsar kring mat finns hos människor överallt.

**Mats Ekblad**, Director Advanced Development, Global R&D Food Preservation, Electrolux, om att jobba kundcentrerat i innovationsarbetet

Som ett renodlat tjänsteföretag och leverantör av vårdtjänster avgörs förädlingsvärdet och kvaliteten i Capios erbjudande direkt i relation till patienten. Frågan om att utveckla kunderbjudandet kopplar samman utmaningar med användar- och patientinvolvering med frågan om organisation och ledning – i och med att man utgår ifrån att vården utförs med patienten. Ansvariga läkare och sjuksköterskor runt patienten är därför centrala i kvalitetsutvecklingen.

**Henrik Brehmer**, informationsdirektör Capio, om att jobba kundcentrerat i innovationsarbetet

därför inte med att bara fokusera på slutfasen, utan hela processen för värdeleveransen måste inkluderas för att kundvärdet ska bli högt. Här skiljer sig tjänsteinnovation från tekniskt driven innovation, med följd att komplexiteten ökar väsentligt.

Att försöka förutsäga kundens outtalade behov, i morgon eller om fem år, är en stor utmaning, vilket erfarenheter från flera olika branscher visar. Människor har ofta svårt att föreställa sig framtida önsningar, vilken teknik som kommer att finnas tillgänglig, vad som är möjligt på flera års sikt och hur olika lösningar konkret kan användas för att svara mot framtidens behov. Här behöver designmetodik utvecklas vidare och integreras i företagens strategiska arbete för att möjliggöra en kartläggning och ett scenariobyggande<sup>25</sup>.

Forskningen kan i sammanhanget bidra med att exempelvis öka kunskap kring kundens värdeskapande processer som en utgångspunkt för tjänsteinnovation, utveckla metoder för hur och när man involverar kunden, hur kulturell bakgrund påverkar upplevelsen eller genom att utveckla metoder för scenariobyggande. Forskning kring värdeskapande och kundförståelse bedrivs bland annat vid Centrum för Tjänsteforskning i Karlstad, Linköpings universitet, KTH, Chalmers och vid Mälardalens högskola. Det finns även viktig kompetens hos forskningsinstituterna SWEREA, SP och Swedish ICT kring kundupplevelse och värdeskapande.

#### **UTMANING**

Att öka förmågan att analysera kundbehov och förmågan att omsätta kunskap och kompetens om vad som skapar unika värden för kunden till nya lösningar som svarar mot, och till och med överträffar, kundens behov och förväntningar.

---

25 <http://designagenda.se/>

I ett uppdrag som tjänstedesignföretaget Ocean Observations gjort för Karolinska Institutet och Stockholms läns landsting skulle en nätbaserad screeningtjänst för tidiga artrit/ledgångsreumatism (RA) tas fram. Det bakomliggande problemet som skulle lösas var att tiden från symptom till diagnos för många patienter är för lång, vilket orsakar lidande för patienten. Det finns dessutom risk för bestående funktionsnedsättning, om behandling sätts in sent. Detta medför stora kostnader för samhälle och individ. Skulle en screeningtjänst på webben skulle kunna få individer med ledbesvär till primärvården snabbare, samt underlätta för primärvården att ställa diagnos? Och om det var så, hur skulle den se ut och fungera?

Ocean började med att analysera användarnas grundläggande, ofta outtalade, behov genom intervjuer med befintliga RA-patienter om deras upplevelse av vården samt andra kontakter de använt sig av för att försöka få svar på varför de hade så ont i kroppen. Det visade sig vara komplicerade händelseförlopp, med olika feldiagnoser och felbehandlingar under vägen.

Insikter från flera olika intressenter som patienter, primärvårdsläkare, sjukvårdsrådgivare och specialister samlades in och sammanställdes i en så kallad Patientresa – en visualisering av de olika kontakterna mellan intressenterna och upplevelsen av dessa, både känslomässigt och utifrån vilket bemötande och vilken information man fått. Genom visualiseringen fick uppdragsgivaren helt nya insikter om patientens helhetssituation. Det framgick var i resan de största flaskhalsarna fanns, vilket gjorde att man fick en bättre insikt i var insatser behövde prioriteras för att korta tiden mellan första symptom och diagnos. Man fick meningsfull vägledning om vilken typ av funktionalitet som borde finnas med i screeningen, och man insåg även att man borde se över andra processer i vården, som t.ex. remisshantering.

Alla kan hålla med om vikten av att utgå från kund- och användarfokus och att forma sin organisation, sina affärsmodeller och sitt utvecklingsarbete efter det på ett övergripande plan. Men i verkligheten är det ändå ofta svårt för företag som tycker sig ha koll på sina kunder att hitta de outtalade behoven. Det finns en tveksamhet inför att lita på sin egen känsla för vad som är en bra idé utifrån förståelse för behoven – istället sätter man sin tillit till att kunderna utvecklar tjänsten dit de vill utifrån vad de säger explicit.

**Maria Barthelson**, Designstrateg, Ocean Observations, om att jobba kundcentrerat i innovationsarbetet

## MÅLBILD

Att 2030 ha världsledande kunskap och forskning kring hur man bäst fångar upp kundens behov och förstår dennes beteende och på ett effektivt sätt kan omsätta

detta till nya erbjudanden och högkvalitativa lösningar, som skapar värde för kunden och därmed ökar företagets konkurrenskraft och skapar nya jobb.

## LEDNING OCH ORGANISATION

### BESKRIVNING OCH STYRKOR

I studier av vad som bidrar till en ökad innovationsförmåga visar det sig tydligt att organisationskultur och organisationsklimat är nycklar till framgång. Dessa styrs i sin tur av grundläggande värderingar och beteenden i organisationen.

I takt med att kundernas behov och efterfrågan förändras, behöver företag anpassa sin organisation och företagsstruktur för att kunna leverera och skapa lönsamhet utifrån de värden man avser att erbjuda. Det krävs också ofta nya kunskaper och kompetenser hos ledning och medarbetare. En viktig del i detta är förmågan till effektiv kundinteraktion och kommunikation. Medarbetare i alla delar av företaget, inte minst de med direkt kundkontakt, är företagets viktigaste tillgång för att bedriva och utveckla en värdeskapande verksamhet. Behovet av nya kompetenser som kombinerar djup ämneskompetens inom ett specifikt område med förmågan att kunna kommunicera och samspela med människor med andra kompetensområden ökar. Dessutom efterfrågas i hög grad affärskunnande och

relations- och samverkanskompetens. Gränsen mellan yrkes-, företags- och sociala nätverk minskar. Ledarskap, organisation och arbetsliv måste därmed utvecklas för att möta dessa utmaningar och behov.

Inte sällan framhålls att vår tradition av en icke-hierarkisk kultur som grundar sig på att nå konsensus och korta beslutsvägar kan ge konkurrensfördelar. Det som uppfattas som typiskt svenskt ledarskap kan beskrivas som att ge ett balanserat utrymme för individuella initiativ och samtidigt säkerställa behovet av gemensamt framtagna lösningar. Det betyder ett ledarskap som bygger på respekt för människors lika värde, pragmatik och gruppens betydelse som enhet. Studier visar att vi har en typ av ledarskap som grundar sig i humanism, jämlikhet och öppenhet för nytänkande, vilket utgjort en strategisk resurs för innovation och tillväxt under decennier.

Att utveckla förmågan till tjänsteinnovation är i sig ett förändringsprojekt och kräver kunskap, kompetens och även mod. Några aspekter som är kopplat till ledningsarbetet här är bland annat hur man leder och organise-

En utmaning för Electrolux idag är att forma ett globalt integrerat företag som samverkar över funktionsgränser. Av tradition har företaget varit organiserat utifrån region följt av funktionsområde, det vill säga exempelvis produktutveckling, marknadsföring och inköp. Utvecklingen mot ett globalt integrerat företag är nödvändig, då kundlösningar är sammansatta av både teknik och tjänster. Det integrerade arbetssättet är numera huvudfokus i kompetens- och organisationsutvecklingen. Det är inte tillräckligt att bara se till det egna funktionsområdets nyckeltal för dagen, arbetet måste bedrivas långsiktigt och i perspektivet hela företaget.

Den här utvecklingen påverkar också förutsättningarna för externa samarbeten. Electrolux samverkar med akademi och forskningsinstitut sker till största delen på tekniksidan och mer sällan på affärssidan. Några undantag finns dock, bland annat genom ett samarbete med Uppsala universitet kring öppen innovation. Företag kan fungera som katalysatorer för ökad tvärvetenskap inom akademi och institut. Exempelvis skulle en forskningsgrupp som utgår från Electrolux aktuella behov lämpligen involvera kompetens inom bland annat beteendevetenskap, IT och finans.

**Mats Ekblad**, Director Advanced Development, Global R&D Food Preservation, Electrolux, om att organisera för och leda tjänsteinnovation



I TeliaSoneras innovationsarbete kombineras teknik- och tjänsteutveckling, eftersom produkterna mer och mer blir kombinerade kommunikationssystem med integrerade tjänster. I centrum står en god förståelse för kundens verksamhet – när TeliaSonera är riktigt vasst blir deras kunder effektivare.

För att fortsätta stärka TeliaSoneras innovationsarbete behöver man därför utveckla alla delar av innovationsprocessen, som möjligheten att interagera med externa parter och att skapa incitament för företagets medarbetare och enheter.

En utmaning i organisations- och ledningsarbetet är kunna ta hand om alla typer av idéer – både radikalt nya och mer inkrementella som kan bidra till kontinuerlig förbättring. Vissa typer av idéer är svåra att organisera och utveckla inom befintlig affär. De behöver en period i "skyddad verkstad" för utveckling, för att sedan återföras i ordinarie verksamhet. Här finns en möjlig roll för företagets befintliga horisontella Corporate Venture-funktion, även om nya strukturer också kan bli aktuella. Nyckeltal av karaktären "att implementera X antal nya idéer" kan också påverka beteendet i organisationen och skapa incitament för innovation.

När man går från förbättring av någon dimension av produkten som fokus för innovationsarbetet till att förstå att innovationspotentialen finns i många olika dimensioner som affärmodeller, varumärken, distributionskanaler m.m. breddas kompetensbehovet. Företaget behöver medarbetare som kan skapa en samlad förståelse för hela nätverket av parametrar som påverkar sluterbjudandet. Man behöver forma ett företag som har kunskap och kompetens inom alla delar av affären som påverkar erbjudandet. Genomgående behöver medarbetarna ha stor affärsförståelse, inte minst när betydelsen av internetbaserade affärmodeller och sociala medier stadigt ökar.

Samtidigt är det en balansgång mellan att skapa nya kombinationer av kompetenser och att vårda de väl fungerande processer som finns i dagens verksamhet. Det är en sak att blanda kompetenser i en idégenereringsprocess, en annan att vara duktig på att ta hand om idéer som kommer ut ur blandade grupper.

**Eyo Eyoma**, chef för Communications Solutions vid TeliaSonera, om att organisera för och leda tjänsteinnovation

rar för att både radikal och inkrementell innovation ska hanteras i samma organisation och hur man leder nya konstellationer av medarbetare.<sup>26</sup>

En stor del av värdet för kunden skapas i interaktionen mellan organisation och kund och de anställda har en viktig roll i att kunna utveckla tjänstebjudandet och säkerställa kvaliteten. Relevanta frågor för organisationen är exempelvis hur man bäst kan ta tillvara sin personals kunskap om kunden. Vilka drivkrafter finns hos de anställda för att vilja utveckla affären och stanna kvar i företaget? Hur leder man organisationen

26 [http://www.piep.se/wp-content/uploads/2013/06/Leading-Innovation\\_report.pdf](http://www.piep.se/wp-content/uploads/2013/06/Leading-Innovation_report.pdf)

Att utveckla vårdtjänster genom att utveckla arbetsorganisation och ledning är en särskild utmaning i en verksamhet som vården, där olika yrkeskårer och professioner möts. Att nya vårdmetoder och arbetssätt tillämpas är centralt för kvalitet och utfall i vården. I ett företag som Capio handlar det inte i första hand om att utveckla nya metoder, utan om att implementera dem. Införandet av nya metoder tar idag orimligt lång tid – det talas ibland om 15-20 års implementering av en ny metod. En anledning till detta kan vara att verksamheten i stor utsträckning formas av en professionell yrkeskår som utbildat sig i en viss skola och tankesätt.

Capio strävar efter att forma en kvalitetscentrerad förändringskultur i hela verksamheten där frågorna om hur man kan göra bättre för patienten och öka kvaliteten är del i vardagen. I och med att man utgår ifrån att vården utförs med patienten, är ansvariga läkare och sjuksköterskor runt patienten centrala i kvalitetsutvecklingen. Kulturen byggs nerifrån och upp – det är första linjens chefer som driver omvandlingen. Inga direktiv uppifrån kan åstadkomma detta.

För att underhålla förändringskulturen krävs att rätt personer på rätt nivå har både ansvar och befogenheter. Inom Capio utkrävs ansvar genom uppföljning av pengar, produktionsresultat och kvalitet. Capio talar om "Det lokala ledarskapet", eftersom det är centralt att första linjens chef bär detta synsätt så att beslutfattandet i vardagen förstärker denna kultur.

Grunden för arbetet med kvalitets- och förändringskulturen inom Capio är sunda värderingar med tydligt fokus på verksamhetens syfte. Inga kostnadsfrågor får avgöra begränsningar i kvaliteten – det finns inga genvägar runt kvaliteten. Medarbetarna utbildas i företagets grundvärderingar, i ett gemensamt språk och en gemensam nomenklatur, så att alla har likvärdig information och jobbar mot samma nyckeltal.

Capio har jobbat i många år för att forma den här kulturen. Det är absolut nödvändigt att värderingar och kultur är förankrade även längst ut i vårdorganisationen. Därför är det t.ex. viktigt att information om uppföljningsresultaten inte stannar hos controllers och på mellannivåer, utan återförs till dem som levererat de tjänster och aktiviteter som uppföljningen handlar om. Bara så kan de lära och vidareutveckla verksamheten.

**Henrik Brehmer**, informationsdirektör Capio,  
om att organisera för och leda tjänsteinnovation

på ett optimalt sätt för att få tillgång till dess fulla innovationsförmåga?

Kunskap kring innovationsledning finns bland annat vid tre centrumbildningar, *Center for Business Inno-*

*vation (CBI)* vid Chalmers, *Knowledge Integration and Innovation in Transnational Enterprise (KITE)* vid Linköpings universitet och *Product Innovation Engineering program (PIEp)*. Det sistnämnda är ett samarbete

mellan fem universitet och högskolor. Forskning kring organisation och ledarskap finns även vid landets handelshögskolor. Vid Göteborgs universitet finns *Business and Design Lab* där man kombinerar forskning kring ledarskap med konstnärlig forskning.

### UTMANING

Att utveckla en kundcentrerad logik i hela organisationen. För många företag handlar det om en omställning, vilket i sig kräver ledningskompetens vid förändring, från produktfokus till ett lösningsorienterat fokus. Tjänsteutveckling sker inte isolerat på en FoU-avdelning, utan behöver involvera och nyttja kunskaper från medarbetare i hela företaget, inte minst de med direktkontakt med kunder och användare.

En stor utmaning ligger i att skapa en företagskultur där kundvärde och funktionslösningar är i fokus och genomsyrar hela organisationen vilket bland annat innebär samverkan över funktionsgränser, tvärvetenskapliga arbetsgrupper och förändrad roll och ansvar för medarbetaren.

### MÅLBILD

År 2030 är svenska företag och organisationer världsledande i att leda och systematiskt organisera sitt arbete med tjänsteinnovation. Svensk företagskultur skapar attraktiva arbetsplatser som gynnar utveckling med en god och effektiv samverkan mellan akademi och företag som bidrar till att ny kunskap genereras.

## PROCESSER OCH AFFÄRSMODELLER

### BESKRIVNING OCH STYRKOR

En avgörande faktor för företagets konkurrenskraft är förmågan att förändra och anpassa sin affärsmodell för att differentiera sig från konkurrenter, leverera det värde som kunden förväntar sig och skapa lönsamhet i sina erbjudanden. Framgångsrika affärsmodeller är ofta av systemkaraktär och kombinerar teknik- eller produktionsaspekter med tjänsteaspekter. Funktions-, effekt- eller värdebaserade affärsmodeller sätter fokus på aspekter som tillgänglighet, flexibilitet och livscykelkostnad. Ett exempel som väl illustrerar detta är den ökade efterfrågan på bilpooltjänster i större städer. Prissättning och intäktsmodeller behöver utvecklas när fokus går från produktionsinsatser till värdeskapande för kunden. Utvecklingen av IT och Internet,

kommunicerande enheter (*Internet of Things*), att kunna hantera stora mängder data (*Big data*) eller nya interaktionsteknologier skapar helt nya möjligheter att skala erbjudanden än tidigare.

Innovativa affärsmodeller kan spela en särskilt stor roll för företag vars erbjudande är lätta att replikera och svårt att skydda. Samtidigt visar många studier att relativt lite resurser satsas i existerande företag på systematisk affärsmodellutveckling. En anledning till detta kan vara organisatorisk tröghet i etablerade företag – en ny affärsmodell kan medföra att befintliga arbetsätt och värderingar ställs på huvudet. Nya affärsmodeller introduceras därför relativt sett oftare av nystartade företag. Många svenska företag, har visat på förmåga att "tänka om", se på ett erbjudande med andra ögon och där-

För Ocean Observations är frågor som rör prissättning och affärsmodeller en utmaning, inte minst i affärer med offentliga kunder. Där är värdet för slutanvändaren ofta svårt att kvantifiera och betalningsviljan är diffus. Även fördelningen av utvecklings- och driftskostnader, liksom av immateriella tillgångar, är frågor som aktualiseras i sådana affärer, där tjänsten som utvecklas potentiellt sett kan vara värdeskapande för hela världen.

**Maria Barthelson**, Designstrateg, Ocean Observations, om nya affärsmodeller och komplexa processer

Vodder har funnits sedan 2005, och började i en teknisk idé – VodderNet, som är en patenterad lösning för att strömma stora filer på internet. Den här lösningen hade kunnat tillämpas i många olika segment och affärmodeller. Eftersom inga stora aktörer var intresserade av att köpa lösningen eller använda den på licensbasis, valde grundarna att själva bygga en konsumentriktad tjänst i form av film på nätet.

Detta innebar att man behövde lära sig filmbranschen från grunden och utveckla en affärsmodell för det. Prissättning och accesskanaler till filmer var några centrala frågor i detta.

I mitten av 2013 bestämde man sig för att byta affärsmodell, eftersom man inte uppnådde den lönsamhet som behövdes för att fortsatt kunna utveckla teknikplattformen. Inte minst har den ökade konkurrensen kring film på nätet har bidragit till detta.

Vodder inriktar sig därför istället på att sälja strömmande teknik i kombination med sitt kunnande kring att distribuera film över nätet till befintliga mediabolag. Den ändrade inriktningen medför vissa förändringar för företaget. Affärsrelationerna blir mer långsiktiga – att framgångsrikt sälja till andra företag handlar i stor utsträckning om att vara en bra partner till sina kunder. Vidare påverkas kompetensbehovet i företaget, då man inte längre behöver expertis inom prissättning och licensiering av film. Däremot har man valt att rekrytera mer traditionella nyckelkundsansvariga. Kärnan i företagets utveckling är dock fortfarande utvecklarna som jobbar med VodderNet.

**Anders Sjöman**, Vice President Communication, Vodder.com, om nya affärmodeller och komplexa processer.

med utveckla nya. IKEA, Spotify och Skype har genom att utveckla nya affärmodeller förändrat vårt sätt att handla möbler, lyssna på musik och kommunicera. Svenska spelföretag, som exempelvis Massive Entertainment, dominerar den globala marknaden och visar på ytterligare en form av tjänsteinnovation. Även inom den mer traditionella industrin finns goda exempel på hur man ser nya möjligheter genom nya affärmodeller. Sentient är ett företag inom fordonsindustrin som utvecklar styrupplevelser. Med hjälp av en mjukvara upplevs körningen mycket mer komfortabel och ger bland annat nya möjligheter att häva en sladd.

Det finns behov av utveckla ny kunskap kring affärmodeller och hur man kan skala upp sitt erbjudande, gärna i samverkan mellan akademi och företag. Det kan handla om affärmodeller som tar avstamp i aktörers

ändrade roller vid tjänsteinnovation med fokus på värdet för slutkund och en ökad delaktighet av aktörer, sk *co-creation*. Kunders och andra aktörers stärkta roll i värdeskapandet innebär att både underliggande processer och själva tjänsteutvecklingen kräver andra förhållningssätt än vad som traditionellt används när varor eller tjänster tas fram. Ytterligare en typ av affärsmodell är när nya aktörer samverkar i erbjudandet av tjänster. Forskning kring affärmodeller bedrivs bland annat vid KTH, Chalmers och Linköpings universitet.

Det är angeläget att öka företagets förmåga att utveckla globalt skalbara affärmodeller, något som idag är möjligt i mycket större utsträckning än tidigare tack vare de möjligheter som finns i digitaliseringen. Att kunna skala upp och sprida kundlösningar är viktigt för företagets tillväxt och det handlar om att kunna

IBM är idag ett tjänsteföretag med en omsättning som till 60 procent består av tjänster. Man jobbar med en differentierad affärsmodell: utöver de avancerade affärstjänsterna finns en traditionell IT-affär som riktar sig till IT-avdelningar med komponenter, mjukvara och tekniktjänster. Att ha tre ben – ett tjänsteben, ett mjukvaruben och ett hårdvaruben – ökar IBMs hållbara konkurrenskraft då tjänsteaffären ofta är mindre konjunkturkänslig än framförallt hårdvaruaffären.

Omvandlingen till tjänsteföretag påbörjades för knappt 20 år sedan då man insåg att de produkter som IBM erbjöd blev allt mer standardiserade. Man drog slutsatsen att företaget behövde komma högre upp i kundens affär för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftigt. Idag kan det mesta av IBMs erbjudanden levereras som tjänster.

Dagens IBM-kunder är mogna tjänsteköpare som efterfrågar tjänster, inte varor. Det är till och med så att det i ökande utsträckning är kunderna som driver på integreringen av IBM i sina egna affärer. Skälen till att den här utvecklingen är bland annat fördelen för kunden av att gradvis kunna växa in i en tjänst istället för att ta en stor investering i förväg. Detta blir särskilt relevant när behovet av flexibilitet i kundens affär ökar. En följd av den här relationen mellan leverantör och kund är att de delar risken över längre tid.

**Andreas Lundgren**, Marknads- och Kommunikationschef IBM Sverige, om nya affärsmodeller och komplexa processer.

erbjuda lösningar både till nya kundgrupper och till en internationell marknad.

Det finns flera aspekter av globalisering av tjänster. Det handlar om allt i från att kunna förstå andra kulturer för värdeskapande till kunskap kring hur man säkerställer kvaliteten i erbjudandet. Forskningen drivs bland annat vid KTH, Uppsala universitet och Lunds universitet.

#### **UTMANING**

En stor utmaning är att anpassa affärsmodellen till en föränderlig efterfrågan och marknad. Även om varje affärsområde förutsätter en unik affärsmodell för att vara konkurrenskraftig, behöver generisk kunskap om och systematiska metoder för att utveckla detta

utvecklas och användas utifrån företagens praktiska erfarenheter. Affärsmodellen i sig kan vara avgörande för värdeskapandet för kunden och möjligheterna att skala upp erbjudandet. Att kunna skala upp sitt erbjudande till nya kundgrupper och på nya nya marknader är ofta en förutsättning för att företag ska vara hållbart konkurrenskraftiga.

#### **MÅLBILD**

Svenska företag har god förmåga att utveckla unika affärsmodeller som skapar mervärde liksom en god förmåga att skala upp sina tjänstererbjudanden till nya grupper och till en internationell marknad.

## TJÄNSTEERBJUDANDE I SYSTEM

### BESKRIVNING OCH STYRKOR

Dagens samhälle präglas allt mer av komplexa system i en global kontext, där varor och tjänster, kunder och producenter flyter in i varandra. Dessa system påverkas dessutom av institutionella faktorer i deras omgivning, så som normer, kultur, lagar och regelverk. Företag och organisationer måste kunna leverera lösningar som passar in funktionellt för kunder i ett system, vilket innebär att kunna leverera varor och tjänster tillsammans och att organisera logistik och leverans effektivt i en global kontext. Innovation sker allt oftare i samskapande processer mellan flera olika aktörer, vilket kräver strategisk förmåga att balansera öppenhet och skydd.

Behovet av nya typer av samarbeten samt komplexiteten i olika tjänstesystem har ytterligare en dimension. På många marknader existerar idag utmaningar som inte kan mötas med enkla lösningar samtidigt som ingen enskild aktör ensam äger initiativet att formulera behoven. Dessa utmaningar – som ofta benämns samhällsutmaningar – kan inte avgränsas till en region eller nation, utan är till sin karaktär gränsöverskridande. Exempel på sådana är klimat- och energifrågan, vård och omsorg i ett demografiskt perspektiv och samhällssäkerhet. Att hitta lösningar på

dessa utmaningar kräver nya samarbeten: mellan olika discipliner och kunskapsområden, mellan olika politiska nivåer och mellan aktörer i olika delar av samhället. Utmaningarna är en möjlighet att utveckla nya värdeerbjudanden. Framtidens innovationer kommer att i ökad grad ske på områden med en stor samhällsrelevans, och som därmed starkt påverkas av politik och institutionella ramverk.

En dimension av detta är att företagens affärer i allt högre utsträckning drivs av miljömässiga och sociala hänsyn, vilket leder till nya perspektiv på vad som är resurseffektiva processer och värdeskapande. Att bygga in etiska ansatser och transparens i sin strategiska affärsutveckling blir allt mer väsentligt för konkurrenskraft och långsiktig lönsamhet.

I jämförelse med många andra länder har företag och andra aktörer i Sverige en tradition av att ha ett holistiskt perspektiv och en systemsyn på olika fenomen, vilket är grundläggande för att kunna utveckla tjänsteerbjudanden. Mycket av den framgång vi haft hittills bygger på ett gott samarbete mellan den offentliga och privata sektorn. Tillit och förtroende värderas högt bland svenska aktörer.

Värdeskapande i komplexa system ställer nya krav och förmåga att förändra perspektiv för att skapa värde

IBM:s erbjudanden involverar i ökad utsträckning samarbeten med såväl kunder som konkurrenter. Framtiden ligger i att kunna vara flexibel, från att ena dagen vara samarbetsparter till att nästa dag vara hårda konkurrenter med konkurrerande anbud – allt med kunden i centrum. Ett exempel är arbetet med Watson, en dator med artificiell intelligens i ett kognitivt system som förstår och kan interagera med vanligt tal. Där samarbetar IBM med flera universitet, offentliga aktörer och andra företag.

En potential för tjänsteinnovation framöver finns i offentlig sektor. Tillämpningen av Lagen om offentlig upphandling, LOU, är dock inte är optimerad för att få fram de bästa lösningarna för användarna. Oftast har förvaltningarna själva tänkt ut det innovativa innehållet och handlar sedan upp en i detalj specificerad produkt. Det medför att man missar den potential till samskapande av nya lösningar med leverantörer och kunder/medborgare som en mer öppen upphandling kan innebära.

**Andreas Lundgren**, Marknads- och Kommunikationschef IBM Sverige, om att leverera tjänster i system

För Electrolux betyder numer arbetet med tjänsteinnovation i hög grad ett arbete för att utveckla nya värdekedjor. Under åren har företaget gjort människors liv enklare med produkter som idag är självklara, som tvättmaskinen och dammsugaren. De här produkterna har gjort att vi kan spara enormt med tid. Trots detta har den upplevda tidsbristen ökat hos konsumenterna, så att "tid" idag är vår tids lyxartikel, och bara till viss del kan köpas för pengar.

Detta har medfört att Electrolux erbjudande till konsumenterna inte längre är komplett om de bara ser till själva varan. Fokus måste istället läggas på det som varan levererar, och där kommer tjänsteinnehållet in som en allt viktigare faktor. Electrolux perspektiv måste därför nu också inrymma hur kunderna får hem sina matkassar, liksom hur de skaffar sig inspiration och kunskap för matlagningen.

Att leverera en funktion eller upplevelse, av till exempel varm mat på bordet till kunden, gör att en mycket större del av värdekedjan måste ingå i erbjudandet. Detta går inte att leverera utan samband med mat- och förpackningsproducenter, transportföretag med flera. Den stora utmaningen för Electrolux är därför att utveckla samverkan och fungerande affärsmodeller med andra aktörer som mat- och förpackningsleverantörer, transportföretag med flera.

Sverige har bra förutsättningar att bli en testmarknad för den här typen av integrerade erbjudanden. Vi är ett litet land med hög IT-mognad och invånare som är hyggligt benägna att pröva nya lösningar. Det finns också ett bra klimat mellan företag i Sverige, även om det än så länge finns få exempel på konkret samverkan. Det här kan även ses som en potentiell exportmöjlighet för Sverige. Kan vi paketera kompetensen och systemtänkandet att identifiera och utveckla ekosystem, med exempelvis offentlig förvaltning, vård- och omsorgsaktörer, transportföretag och vitvaruföretag för att leverera goda måltidssituationer för äldre, har vi också ha goda möjligheter att exportera det.

**Mats Ekblad**, Director Advanced Development, Global R&D Food Preservation, Electrolux, om att leverera tjänster i system

i hela värdekedjan. Att förstå och hantera förändringar i komplexa system är centralt. Det kan bland annat handla om att öka kunskap kring hur aktörer samverkar i nätverk för att gemensamt skapa värde. Dessutom berör det frågor om hur man hanterar omställningar i relationen mellan olika parter samt hur och när olika samarbeten ska ingås. Forskning kring värdeskapande

i system bedrivs på ett stort antal institutioner i landet som exempelvis Handelshögskolan i Stockholm, Linnéuniversitetet, Göteborgs och Uppsala universitet liksom vid Centrum för Tjänsteforskning vid Karlstad universitet.

Frågor som rör samhällsbyggnad med allt från stadsplanering till transportlogistik är relevanta för värde-

Telekommunikationsbranschen och vårdbranschen är två tydliga exempel på hur företagens innovationsarbete och erbjudanden påverkas av offentliga regelverk. Frågor som nätneutralitet och roamingavgifter får i förlängningen konsekvenser för telekommunikationsföretagens framtida erbjudanden och affärsmodeller, och i vården styrs ramarna för verksamhetsutveckling i hög grad av regelverk och samhällssystem.

**Eyo Eyoma**, chef för Communications Solutions vid TeliaSonera, om att leverera tjänster i system

Capios verksamhet i Frankrike har till exempel kraftigt påverkats av skiftet mellan slut- och öppenvård. Under många år byggde de franska ersättningsystemen på antalet inneliggande dagar. Därmed fanns inga incitament till bättre, snabbare och skonsammare vård. För 5–6 år sedan genomfördes samma förändring som tidigare skett i Sverige, med en diagnosbaserad prissättning. Detta har tydligt satt fokus på hur företaget hanterar sina resurser. Man ser nu samma utveckling i Frankrike som tidigare skett i Sverige, med mer av mindre invasiva metoder som möjliggör snabbare hemgång.

**Henrik Brehmer**, Informationsdirektör Capio, om att leverera tjänster i system

skapande i system. Kunskap kring dessa frågor finns vid de flesta universitet och högskolor liksom vid flertalet forskningsinstitut.

#### **UTMANING**

I ökande utsträckning handlar tjänsteinnovation om förmågan att se användarens behov ur ett systemperspektiv. Det innebär att värdeskapandet inte alltid kan förstås isolerat i en traditionell värdekedja ur producentens perspektiv (råvara-förädling-konsumtion). Istället måste man se kundens förutsättningar och behov ur ett holistiskt perspektiv. Vilka andra aktörer, processer, regelverk och förutsättningar påverkar kundens förmåga att efterfråga och tillgodogöra sig värdet av före-

tagets erbjudande? Detta synsätt ställer delvis nya krav på innovationsarbetet, bland annat vad gäller förmågan att samverka med aktörer utanför den egna organisationen, branschen, samhällssektorn eller akademiska disciplinen. Nya konstellationer behöver hitta nya samarbetsformer och finna nya sätt att dela kunskaper och kompetenser.

#### **MÅLBILD**

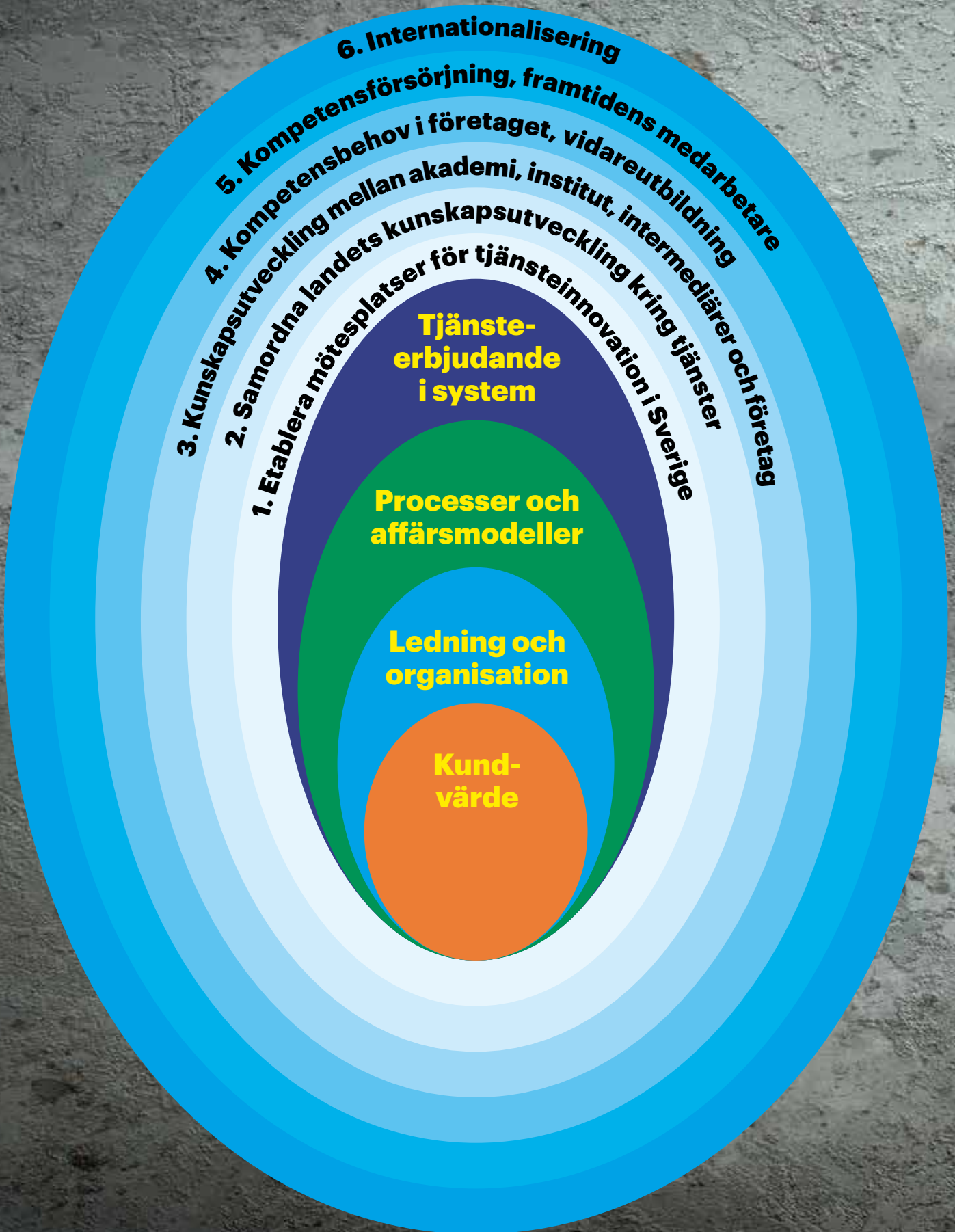
Svenska företag har en mycket god förmåga till ett holistiskt synsätt, att integrera olika discipliner och kompetenser, att förstå sammanhang och komplexa system samt att kunna omsätta detta till helhetslösningar som skapar mesta möjliga värde för kunden.



# **Strategisk Agenda för tjänsteinnovation i Sverige – Vision 2030**

**Utvecklingen av komplexa tjänstelösningar i Sverige år 2030 präglas av en djup förståelse för användarens behov, en helhetssyn och att leverera högkvalitativa och hållbara lösningar. Ett effektivt system av plattformar för kunskapsutbyte har etablerats där intressenter inom akademi, företag och offentlig sektor oavsett disciplin, sektor eller område, kan samarbeta. Målet är att finna de bästa lösningarna för att möta kundernas efterfrågan och utveckla kunskap i världsklass, vilket ger konkurrenskraftiga svenska företag och nya jobb.**

# EN MODELL FÖR VÄRDESKAPANDE



# Tjänsteinnovation i världsklass – en handlingsplan

För att nå målet att Sverige ska vara världsledande inom utveckling av tjänsteerbjudanden som genererar kvalitet och värde för kunden, säkerställer hållbar konkurrenskraft för våra företag och skapa nya jobb behövs en omställning från en varufokuserad logik till en tjänstelogik med kundvärde i fokus. För att lyckas med detta krävs åtgärder och engagemang på bred front, en nationell kraftsamling. Även takten att vidta åtgärder behöver snabbas upp för att vi inte ska halka efter i den globala konkurrensen.

Stödstrukturer behöver utvecklas vidare och anpassas till de behov som krävs för att skapa framgångsrika tjänsteerbjudanden. Det kan vara nya typer av demonstratorer, labb och inkubatorer, men även nya modeller för riskfinansiering.

Denna agenda ska bidra till att utveckla dagens stödstrukturer till att bli mer anpassade till de behov företag, oavsett bransch eller storlek, har för att stärka förmågan till tjänsteinnovation. Den ska även ligga till grund för nya aktiviteter där det finns behov. Särskilt fokus kommer att ligga på att engagera små- och medelstora företag i arbete och att bidra till att hitta former så att nya företag baserade på innovativa tjänsteerbjudanden kan växa.

Det finns behov av att se över dagens ramvillkor, som exempelvis skattesystem och standardisering för att säkerställa att de bättre anpassas till den logik och de behov som tjänsteinnovation bygger på.

Agendan ska även bidra med kunskap och inspel så att ramverk främjar tjänsteinnovation, såväl på nationell som på europeisk nivå. En viktig del här är att fortsätta utveckla indikatorer som bättre speglar tjänsters del av ekonomin.

En viktig princip för Strategisk Agenda för tjänsteinnovation i Sverige är att samverka med andra pågående initiativ för att maximera insatser och nå resultat. Handlingsplanen bygger på att fortsätta utveckla redan befintliga aktiviteter, samverka med andra strategiska innovationsagendor respektive strategiska innovationsområden, men även på att initiera nya behövliga initiativ.

Mot bakgrund av de möjligheter och utmaningar som identifierats och grundats i ett stort antal konsultationer, seminarier, workshops och samtal med företag, akademi och andra aktörer föreslår vi åtgärder och konkreta aktiviteter inom sex insatsområden som beskrivs nedan.



## 1. ETABLERA MÖTESPLATSER FÖR TJÄNSTEINNOVATION I SVERIGE

En återkommande önskan från både företag och akademi är att hitta former för möten över branschgränser och akademiska discipliner för kunskapsöverföring, lärande och kunskapsutveckling kring tjänster. Idag saknas ett forum där företag, akademi och institut samt andra intressenter kan mötas för att utveckla kunskap, kompetens och konkreta aktiviteter kring erbjudanden med högt kundvärde. En utmaning är att tjänsteinnovation innefattar många vetenskapliga discipliner och branscher. Det saknas en miljö som effektivt kan bidra till att forskningsresultat kommer företagen till godo och där företagets behov leder till ny forskning.

### ÅTGÄRD

Utveckla former och strukturer för möten mellan discipliner och sektorer, såväl små- och medelstora företag som större företag, för att dela erfarenhet och kunskap, samt tillsammans utveckla nya värdeerbjudanden. Aktörerna kan på så sätt hitta möjligheter att initiera gemensamma aktiviteter, allt från utbildning till forsknings- och innovationsprojekt liksom att testa lösningar i simulatorer eller utveckla nya koncept i tjänsteinkubatorer. Ett gemensamt forum bör vara neutralt, dvs inte vara kopplad till en aktör eller en disciplin utan "samägd" av intressenterna.

Exempel på aktiviteter:

- Etablera ett **Forum för tjänsteinnovation** som bidrar till att företag, akademi, institut och offentlig sektor kan samverka kring gemensamma utvecklingsprojekt. Forumet ska vara öppet för alla aktörer oavsett bransch, akademisk tillhörighet eller organisationsform
- Inom ramen för ett **SIO-program** sätta upp ett programkontor som ska driva och koordinera konkreta aktiviteter och bidra till att Forum för tjänsteinnovation utvecklas långsiktigt

- Samverka med andra strategiska innovationsagendor och SIO-program kring branschspecifika behov och/eller särskilda aspekter av tjänsteinnovation/värdeskapande

#### **MÅL 2030**

Sverige är ett erkänt "Center of Excellens" för tjänsteinnovation med en effektiv samverkan mellan olika aktörer för att utveckla värdeskapande erbjudanden, världsledande forskning och attraktiva utbildningar.

## **2. SAMORDNA LANDETS KUNSKAPSUTVECKLING KRING TJÄNSTER**

Forskning och kunskapsutveckling kring tjänster återfinns på de flesta av landets universitet, högskolor och forskningsinstitut. Tjänsterelaterad forskning är tvärdisciplinärt och bedrivs därmed inom flera olika fakulteter, vilket gör det svårt att få en samlad bild över vilken kunskap som finns att tillgå. Detta försvårar diskussionen om eventuella behov av ytterligare satsningar. Den akademiska kompetensen kan därmed te sig svåråtkomlig för företag, inte minst för de mindre företagen. Det finns även risk för duplicering eller att vissa områden, där ny kunskap skulle behöva utvecklas, inte kommer vidare. En viktig uppgift är följaktligen att synliggöra både enskilda FoU-miljöer och relevanta kombinationer av områden. På så sätt kan förutsättningarna förbättras både vad avser samverkan, användning av forskningsresultat samt finansiering av såväl den befintliga forskningen, som den forskning som eventuellt saknas.<sup>27</sup>

#### **ÅTGÄRD**

För att samla och koordinera kunskapsutveckling och forskning kring tjänster bör en Tjänsteakademi upprättas. Akademin ska samordna svensk tjänsteforskning och utbildning liksom påverka dess inriktning. Akademin ska ta fram en bild av framtidens behov av forskning och utbildningar samt föreslå åtgärder.

Exempel på aktiviteter:

- Inrätta en svensk **Tjänsteakademi** och samverka med den europeiska vetenskapliga akademi för tjänster som kommer att etableras under 2014
- Bygga upp samverkan med andra relevanta tjänsteakademier internationellt
- Koordinera forskning och utbildning inom tjänsteområdet för att undvika överlapp och säkerställa ett effektivt system

#### **MÅL 2030**

Den svenska Tjänsteakademin är en internationellt väl ansedd och etablerad struktur för tjänsteinnovation inriktad mot företagens behov.

<sup>27</sup> Kartläggning av forskning om tjänster. Rapport från Svenskt Näringsliv, Almega och Teknikföretagen. December 2009.

## **3. KUNSKAPSUTVECKLING MELLAN AKADEMI, INSTITUT, INTERMEDIÄRER OCH FÖRETAG**

För att kunna attrahera etablerade och nya företag, oavsett bransch eller storlek, och säkerställa svensk konkurrenskraft behövs investeringar i en långsiktigt attraktiv forsknings- och innovationsinfrastruktur för tjänster och tjänsteinnovation. Det är viktigt att satsa på forskning

och kunskapsutveckling kring de fyra perspektiven, se avsnittet "Tjänsteinnovation i Sverige – styrkor och utmaningar", för att ytterligare stärka och säkerställa svensk excellens inom tjänsteforskning. Strategiska innovationssatsningar och pilotinstallationer behövs för

att demonstrera nya idéer för företag och marknader och utveckla strukturer för långsiktig och effektiv implementering av forskningsresultat i företagen.

Det är dessutom avgörande att utveckla systemet för kunskapsöverföring mellan akademi och företag och företagen sinsemellan för ökad tjänsteinnovation.

#### ÅTGÄRDER

Initiera aktiviteter som stimulerar och underlättar kunskapsöverföring mellan olika aktörer. Säkerställa att en vetenskapligt högkvalitativ forskning kring tjänster bedrivs runt om i landet. Utveckla en detaljerad **färdplan** för tjänsteområdet som utgår från näringslivets behov och akademins syn på tjänsteforskning som ett strategiskt verktyg för vilka forskningsutmaningar och prioriteringar som långsiktigt behöver antas.

Exempel på aktiviteter:

I en första fas fokusera på att:

- Initiera ett Fol-pilotprojekt kring metoder och processer för effektiv tjänsteleverans och skalbarhet

- Starta upp ett tjänstelabb för metodutveckling för hur tjänstebaserade idéer kan testas och verifieras

Som ett nästa steg gå vidare till att:

- Inom ramen för ett SIO-program initiera implementeringen av en detaljerad **färdplan** för framtida prioriterade satsningar på forskning och utbildning inom tjänsteinnovation
- Initiera ett pilotprojekt med tjänsteinkubatorer för att underlätta för nya företag och nya tjänstlösningar kommer till marknaden
- Utveckla ett system av "coacher" med tjänsteinnovation som expertområde och erbjuda att dessa tillbringar en period hos framför allt mindre företag för att på så sätt utveckla möjligheter till tjänsteinnovation

#### MÅL 2030

Sverige har ett system i världsklass för överföring av kunskap inom tjänsteinnovation mellan olika aktörer i landets forsknings- och innovationssystem.

---

## 4. KOMPETENSBEHOV I FÖRETAGET, VIDAREUTBILDNING

Det finns ett stort behov ute hos företagen till kontinuerlig kompetensutveckling kring tjänsteinnovation, både när det gäller organisation och ledningsfrågor liksom specifika kompetenser kring kundförståelse, marknadsanalys, affärsmodeller och affärsutveckling och tekniska kompetenser (sociala medier, IT-verktyg, tekniska stöd i vård, transport etc). Det finns även behov av kunskap kring metoder och verktyg för tjänsteinnovation.

#### ÅTGÄRD

Etablera ett system för vidareutbildning och kontinuerlig kompetensutveckling för näringslivet baserad på en ökad samverkan mellan universitet, högskolor, institut och företag.

Exempel på aktiviteter:

- Samla företag och tillsammans med akademien initiera företagsanpassade moduler för vidareutbildning
- Samverka och vidareutveckla det pilotprojekt som är under uppstart kring webbaserade kurser för tjänsteinnovation som drivs av CTF

#### MÅL 2030

Sverige har ett väl utvecklat nationellt system för kompetensutveckling inom tjänsteinnovation anpassad till företagens behov för global konkurrenskraft.

---

## 5. KOMPETENSFÖRSÖRJNING, FRAMTIDENS MEDARBETARE

Företagens konkurrenskraft beror i allra högsta grad på tillgången till rätt kompetens och att utbildningssystemet är anpassat efter den verklighet vi lever i. En viktig sam-

hällsutmaning är att utveckla utbildningssystemet så att det finns tillgång av kompetenta medarbetare i världsklass, personer med utbildning inom exempelvis inter-

aktionsdesign, informatik, teknisk design, kognitionsvetenskap liksom marknadsföring och ledarskap. Andra nyckelkompetenser för framtidens medarbetare är bland annat förståelse för olika kulturer, virtuell samverkan och social kompetens<sup>28</sup>.

Att våra utbildningar bidrar till att öka förmågan till nytänkande och innovation är således avgörande för att på både kort och lång sikt skapa ökad innovationskraft och därmed hållbara företag i Sverige. Tjänster och utveckling av koncept som skapar ett unikt värde för kunden kräver engagerade och motiverade medarbetare och ledare som förstår hur frågor som rör kunder och kundmöten, personal, organisationer och kommunikation kan hanteras ur ett tjänsteperspektiv.

För att klara företagets kompetensbehov och stärka Sveriges konkurrenskraft måste kunskapsöverföringen i utbildningarna ske tidigt, genom samverkan mellan utbildning, näringsliv och akademi.

---

28 [http://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/images/whatwedo/IFTF\\_Future-WorkSkillsSummary.gif](http://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/images/whatwedo/IFTF_Future-WorkSkillsSummary.gif)

## ÅTGÄRD

Samla akademi och företag för att anpassa berörda utbildningar till företagets behov av kompetens kring tjänsteutveckling.

Exempel på aktiviteter:

- Ta fram förslag till specifika grundutbildningar med fokus på tjänsteutveckling
- Ta fram kursmoduler för tjänstekompetens som kan integreras i nuvarande utbildningar
- Utveckla samverkan mellan studenter och företag för att därigenom öka intresse och kunskap kring tjänsteutveckling
- Etablera en nationell forskarskola för tjänsteinnovation
- Skapa former för hur utbildningar kan utvecklas utifrån framtidens behov av tjänstekompetens i näringslivet

## MÅL 2030

Sverige har ett utbildningssystem som är väl anpassat till framtidens utmaningar med fokus på de kompetenser som kommer att behövs för att möta behov hos företagen.

---

## 6. INTERNATIONALISERING

Det finns ett stort behov av att kunna internationalisera tjänsteerbjudandet för hållbar konkurrenskraft. Företagen behöver kunna skala upp sina erbjudanden för en global marknad, men det behövs även ett ökat transnationellt samarbete kring forskning och innovation för att kunna hålla en hög nivå på nya erbjudanden. Samverkan med andra länder för att bygga kompetens och kunna bidra till ett gynnsamt klimat i Europa för tjänsteinnovation behöver fortsätta att utvecklas. Horisont 2020, Europas ramprogram för forskning och innovation, är ett viktigt instrument för att utveckla ny kunskap och testa nya koncept och erbjudanden genom samverkan på europeisk nivå, en möjlighet som svenska aktörer bör nyttja i högre grad än hittills.

## ÅTGÄRD

Agendan ska främja internationell samverkan inom forskning och innovation för att bygga världsledande kunskap och kompetens inom tjänsteinnovation.

Exempel på aktiviteter:

- Främja svenskt deltagande i internationella FoU-projekt som exempel Horisont 2020
- Utbyte av best-practice kring tjänsteexport

- Verka för att främja möjligheter till internationalisering av tjänsteerbjudanden
- Etablera en struktur på europeisk nivå för att påverka europeisk policyutveckling och programprioriteringar så att de främjar tjänsteinnovation med bas i den nationella påverkansplattformen för tjänsteinnovation
- Samverka med nordiska initiativ som exempelvis CSI – Norges center för tjänsteinnovation<sup>29</sup> och initiativ som drivs vid bl a Hanken, Svenska handelshögskolan i Helsingfors

## MÅL 2030

Svensk export av högkvalitativa tjänstelösningar har ökat med 100 procent och Sverige leder utvecklingen av tjänsteinnovation globalt.

---

29 <http://csi.nhh.no>

# Implementering av agendan

För att uppnå visionen och skapa den miljö av excellens som vi vill åstadkomma krävs insatser och engagemang från ett stort antal aktörer. Att förändra strukturer och fokus tar tid, men Sverige har ett gott utgångsläge att lyckas. Det finns ett brett och genuint stöd och engagemang bakom denna agenda, såväl bland näringsliv som inom akademien, men takten och omfattningen av de svenska satsningarna behöver öka betydligt.

Det är av absolut största vikt att svenska aktörer får konkreta möjligheter att förstärka sina positioner inom området.

Ett första konkret steg mot implementering av agendan är ett Strategiskt Innovationsområde för tjänsteinnovation, med ett övergripande nationellt uppdrag att utveckla en miljö som främjar tjänsteinnovation. Ett sådant program skulle exempelvis ge tillfälle att testa nya samverkansformer, möjlighet att öka kunskapsflödet mellan akademi och företag och även mellan företag, stora som mindre, på ett sätt som idag inte sker.

Ett SIO-program skulle bidra till att ny kunskap kring tjänsteinnovation utvecklas i samverkan mellan akademi och företag och öka möjligheterna till att kunskap och kompetens överförs mellan olika branscher och mellan akademi.





# Nationella resurser

## SAMVERKAN MED ANDRA STRATEGISKA INNOVATIONSAGENDOR OCH STRATEGISKA INNOVATIONSOMRÅDEN

Behovet av förmåga till förnyelse, ökad kvalitet och konkurrenskraft genom tjänsteinnovation berörs i ett flertal andra strategiska innovationsagendor och pågående program inom ramen för Strategiska Innovationsområden, SIO. För att maximera våra gemensamma ansträngningar har *Agendan för tjänsteinnovation i Sverige* aktivt samverkat med andra agendor och SIO-program. Vi kommer även att ta initiativ till tjänsteinnovation inom områden där behov idag finns, men initiativ saknas.

Vi ser en stor potential i att utveckla samarbeten och ett gemensamt lärande med andra agendor och program som har identifierat behov av ökad kunskap och kompetens kring tjänsteinnovation och värdeskapande.

Bland de fem SIO-program som inletts under 2013 tar *Programmen för lättvikt (LIGHTer)*, *Processindustriell IT och Automation (PiiA)*, *Produktion och Metalliska material* upp behovet av att öka kunskapen och kompetensen om tjänsteinnovation, i synnerhet vad gäller kundinvolvering och kundvärde samt utveckling av affärsmodeller och nya värdekedjor. Exempelvis har produktionsprogrammet ett initiativ för att öka medvetenheten om att integrera ett tjänsteperspektiv i erbjudanden från små och medelstora företag, det så kallade *Tjänstelyftet*. Vid Jernkontoret, som ansvarar för programmet *Metalliska material*, finns ett råd för utveckling av kundvärde och tjänster.

Kundvärde och kundinvolvering är teman som återkommer i flera av de strategiska innovationsagendorna, som exempelvis *Attraktiv och hållbar mat för hälsan*, *Användarinvolvering för tjänsteinnovation i vård och omsorg (INVOLVE)*, *Teknikens roll i dagens och framtidens hälsa, vård och omsorg (Medtech4Health)*, *SWE-INVIT 2013* (besöksnäringens agenda) och *Smart Built*

*Environment*. Agendan *Design för konkurrenskraft*, med SIO-förslaget *People-Powered Future*, fokuserar helt och hållet på design som metod för att involvera framtidens användare i värdeskapandet.

Ett stort antal agendor berör på något sätt betydelsen av nya affärsmodeller, inte minst sådana som integrerar teknik/vara och tjänster. Exempel på agendor som tar upp behovet av nya affärsmodeller är *Forsknings- och innovationsagendan för smarta elektroniksystem* och förslaget till SIO-programmet *Bio-based materials, products and services*. Agendan för smarta elektroniksystem tar också upp behovet av att skapa ett erfarenhetsutbyte av olika affärsmodeller mellan små och medelstora företag. Agendan *Big Data Analytics* och förslaget till SIO-program *The Information Driven Society* behandlar utmaningarna för nya affärsmodeller som bygger på analys av stora datamängder, något som är relevant för allt fler företag och organisationer.

Områden som systemlösningar, samverkan och utvecklade värdekedjor ur ett tjänsteperspektiv är genomgående nämnda i många av agendorna, särskilt de som tydligt kopplar till olika samhällsförörjningssystem, exempelvis agendan *Vattenvisionen* och *Strategiskt Innovationsprogram för effektiv resurs och avfallshantering (RE:Source)*. Andra exempel är *Trafiksäkerhet, Säkerhet, Attraktiv och hållbar mat för hälsa*, SIO-förslaget *Internet of Things i Sverige*, samt *Life Cycle Based Innovation*.

Organisation och ledningsperspektivet är i fokus i ett par agendor, som exempelvis *Leading Innovation*. Det berörs också i agendor som *INVOLVE* och *Smart Built Environment*, men är det av vår agendas fyra styrkeområden som behandlas minst i övriga agendor.

## MOBILISERING INOM AKADEMIN

Sverige har i många delar världsledande forskning kring tjänster och tjänsteinnovation och att fortsätta utveckla tjänsteforskning i världsklass är grundläggande för konkurrenskraftiga företag.

Tillsammans med övriga skandinaviska länder var Sverige tidig med att utveckla kunskap kring tjänster och dess betydelse för samhällsekonomin. Framstående forskare som Rickard Norman, Evert Gummesson,

Christian Grönroos och Bo Edvardsson har starkt bidragit till detta och även varit normgivande för mycket av den forskning som sker internationellt kring tjänster. Dagens tjänsteforskning kännetecknas av att olika forskningsområden ofta samverkar och finns på de flesta av landets akademiska institutioner. Det är både en styrka och en utmaning då det kan vara svårt att veta vilken forskning och vilka resultat som finns att tillgå.

I arbetet med agendan har vi inlett en kartläggning av vilken forskning som är relevant och de forskningsmiljöer som finns i Sverige relaterat till de fyra styrkeområden som tidigare beskrivits:

- Kund och användare som medskapare av värde
- Organisering och ledning av företag och verksamheter i förändring
- Processer och affärsmodeller för globalt konkurrenskraftiga tjänsteerbjudanden
- Komplexa värdesystem.

Ett flertal av landets universitet, högskolor och forskningsinstitut har varit delaktiga i utformningen av agendan och bidragit till denna inledande bild av tjänsterelaterad forskning i Sverige. Det finns ett stort engagemang hos akademien att tillsammans med företag och övriga aktörer fortsätta utveckla excellent forskning och bidra till att resultaten blir till nytta för företag och organisationer på ett effektivt sätt. Ambitionen är att kartläggningen och samverkan ska fortsätta att fördjupas inom ramen för Tjänsteakademien (se 6.2).

Det är grundläggande för agendan att engagera och mobilisera landets olika forskningsaktörer i arbetet. Den första översynen av forskningsmiljöer återfinns i bilaga 3.

# Appendix

## BILAGA 1: AKTÖRER BAKOM AGENDAN

Agendan har tagits fram med stöd, kunskap och kompetens från Strategigruppen – Tjänsteinnovation i Sverige samt Forskning och innovation referensgruppen – Tjänsteinnovation i Sverige.

### **MEDLEMMAR, STRATEGIGRUPPEN TJÄNSTEINNOVATION I SVERIGE**

Ordförande: *Johan Sandell*, Affärsområdeschef Norden, IBM Nordic

*Thomas Berglund*, Koncernchef, Vd, Capio

*Hans Persson*, Vice President, Technology & Innovation, Volvo Advanced Technology and Research

*Jan Ögren*, Head of Sales & Finance Global Services, Ericsson

*Jonas Wiström*, Koncernchef, Vd, ÅF

*Ulf Lindberg*, Näringspolitisk chef, Almega

*Eva Wigren*, Chef Industriell utveckling, Teknikföretagen

### **MEDLEMMAR, FOI REFERENSGRUPPEN TJÄNSTEINNOVATION I SVERIGE**

*Anna-Karin Alm*, Project Manager R&D relations, Malmö Högskola

*Eva-Karin Anderman*, Programchef, SVID

*Charlotte Andersdotter*, Konsult, skribent SIO Tjänsteinnovation, Cre8 AB

*Karin André*, Director Corporate Innovation Office, Volvo Cars

*Jannis Angelis*, Associate Professor of Operations Strategy, KTH INDEK

*Christer Bengtsson*, Innovationspolitisk expert, Svenskt Näringsliv

*Peter Berggren*, Vd, Knowit Business Growth AB

*Alf Berntsson*, Vd, Infotiv AB

*Birgitta Olofsson*, Vvd, Tyréns AB

*Per Björkegren*, Business developer, Sogeti Sverige AB

*Hans Björkman*, Gruppchef Analys & strategi, WSP

*Henrik Brehmer*, Informationschef, Capio

*Jean Bülow*, Business Development/Region Manager, Avalon Innovation AB

*Leon Ceasarius*, Universitetslektor, Uppsala universitet

*Anders Chrintz*, SVP Industries & Business Development, CGI Sverige

*Anna Dubois*, Professor, Chalmers

*Mats Ekblad*, Director Advanced Development, Electrolux

*Mats Engwall*, Professor, KTH

*Anna Ericsson-Cusin*, Corporate Business Developer, PostNord

*Gunnar Granberg*, Founder, CEO, Spacetime

*Ita Grossman*, CEO, ITMaskinen

*Tor Haglund*, Business Development Manager, SKF

*Stefan Holmlid*, Docent Interaction Service Design, Linköpings universitet

*Jonas Jarborn*, Innovations- och konceptansvarig, Ambea Sverige AB

*Peter Johansson*, FoU-ansvarig, Teknikföretagen

*Teresa Jonek*, Näringspolitisk expert Fol, Almega

*Ingrid Kihlander*, Director Product Innovation

Engineering program PIEp, KTH

*Barbro Lagerholm*, Projektledare, Swerea

*Björn Lilja*, Co-founder, Kundo

*Ulf Lindberg*, Näringspolitisk chef, Almega

*Catarina Lindholm*, Head of Commercial Management and Product Portfolio, Saab

*Dennis Lundkvist*, Business Development Manager, ÅF

*Rickard Lundmark*, Head of Services, Business Market, TeliaSonera

*Elin Löfblad*, Chef affärsutveckling, Siemens

*Jonas Matthing*, Forskare, projektledare, SP

Tjänsteinnovation

*Staffan Movin*, Föreståndare, MTC-stiftelsen

*Gert Nilsson*, Avd chef FoU, Jernkontoret

*Pär Nygårds*, Näringspolitisk expert, IT&Telekomföretagen

*Anders Persson*, Näringspolitisk expert, STD-företagen

*Yacir Persson-Chelbat*, Head of Innovation & Project Office, Securitas

*Ulf Rolander*, Teknisk chef, Sandvik

*Elisabeth Rytter*, Forsknings- och nutritionsansvarig, Livsmedelsföretagen

*Åsa Samuelsson*, Research manager, Innventia

*Olof Sandberg*, Chefsstrateg, RISE

*Håkan Schildt*, Chef Fleet Management Systems, Scania

*Jenny Siira*, Director of Practice Development, White Arkitekter

*Anders Sjöman*, VP Product and Communications, Voddlar

*Anders Sundin*, Technical Manager Automotive R&D, Semcon

*Jonas Söderlund*, Professor, Linköpings universitet/BI Norwegian Business School

*Maria Tevell*, Director ASP Concepts, Volvo AB

*Bengt Thulin*, Director, Development Processes, SKF

Martina Thyberg, Designstrateg Ocean Observations  
Hans Torin, Technical Information Solutions,  
Combitech AB  
Sofi W. Elfving, Senior Services Researcher, Ericsson AB  
Cecilia Warrol Ersson, Programansvarig Produktions-  
agendan, Teknikföretagen

Eva Wigren, Chef Industriell utveckling, Teknikföretagen  
Lars Witell, Professor CTF, Karlstad universitet  
Pia Wågberg, Senior advisor Business innovation,  
Innventia  
Christina Öhman, Affärsutvecklare, Swedish ICT

## BILAGA 2: TIDIGARE MATERIAL KRING TJÄNSTEINNOVATION

Teknikföretagen och ALMEGA har tidigare tagit fram ett antal rapporter kring tjänsteinnovation som bidragit till utformningen av agendan. Ett antal möten har arrangerats med Strategigruppen och Fol referensgruppen för att fortsätta utveckla agendans inriktning och innehåll samt diskutera prioriteringar och konkreta aktiviteter.

### MÖTEN

Tre workshops har hållits med referensgruppen; 6 november 2013, 4 februari och 17 mars 2014. Strategigruppen har träffats den 19 december 2013 och 14 februari 2014.

### RAPPORTER

ALMEGA (2008)  
*"Vi vill inte såga den svenska modellen.  
Vi vill slipa till den."*  
Rapport Från Lab till Hub  
– forskning om tjänstesamhället.

SVENSKT NÄRINGSLIV, ALMEGA och  
TEKNIKFÖRETAGEN (2009)  
*"En kartläggning av forskning om tjänster"*

ALMEGA (2012)  
*"Tjänsteinnovationer – för ökad konkurrenskraft"*  
*"Strategiskt arbete med tjänsteinnovation  
– en internationell utblick"*

TEKNIKFÖRETAGEN och ALMEGA (2012)  
*"Värdeskapande i världsklass  
– tjänsteinnovationer behöver FoU"*  
Teknikföretagens och Almegas gemensamma inspel till forsknings- och innovationspropositionen 2012

ALMEGA och MTC (2013)  
*"Tjänsteinnovation för ökat värdeskapande"*  
En studie om hinder och möjligheter i tjänsteföretag

TEKNIKFÖRETAGEN och MTC (2013)  
*"Svenska industriföretags utveckling av industriella erbjudanden"*

## BILAGA 3: EN FÖRSTA ÖVERSYN AV FORSKNINGSMILJÖER RELATERADE TILL TJÄNSTER

### KUNDVÄRDE OCH KUNDFÖRSTÅELSE

Sverige anses vara ledande på forskning inom tjänsteinnovation med fokus på värdeskapande och kundförståelse. Det finns flera aktiva forskargrupper som fokuserar på kundens värdeskapande processer och hur en förståelse av dessa kan fungera som utgångspunkt för tjänsteinnovation. I denna sammanställning redogörs kortfattat för den forskning som bedrivs inom ramen för tjänsteinnovation, och har publicerat vetenskapliga artiklar baserat på empiriska studier. Utöver

detta så finns det forskning som enbart fokuserar på kundvärde, kundförståelse eller kundinteraktion, men som har ur ett annat perspektiv som exempelvis industriell marknadsföring, produktutveckling eller kvalitetsteknik.

Framför allt sker forskning kring kundförståelse och kundinteraktion vid Centrum för Tjänsteforskning, CTF, Karlstads universitet, där professor Bo Edvardsson under de senaste 30 åren byggt upp ett ledande forskningscenter kring tjänster. Vid CTF verkar idag

cirka 50 forskare, varav en del fokuserar specifikt på tjänsteinnovation i branscher som handel, kollektivtrafik, tillverkningsindustri samt sjukvård. Exempel på forskningsstudier är om kunder är mer innovativa än tjänsteutvecklare, om vissa metoder är ger bättre idéer än andra och var i utvecklingsprocessen som kunden ska involveras för att lyckas med tjänsteinnovation.

Vid Linköpings universitet finns flera forskargrupper som arbetar med tjänsteinnovation, framförallt inom industriell marknadsföring, marknadsföring, tjänstedesign och kvalitetsteknik. Dessa grupperingar bedriver forskning kring tjänsteinnovation baserat på en tjänstelogik och värdeskapande. I vissa projekt samarbetar forskargrupperna kring frågor som exempelvis berör; vad är en tjänsteinnovation, hur involveras patienter i tjänsteinnovation och hur kan kundresan beskrivas för att förstå värdeskapande.

Förutom dessa två exempel finns det ytterligare forskare som studerar kundvärde och kundförståelse i landet men i något mindre omfattning. Bland annat finns det forskare vid både KTH, Chalmers och Mälardalens högskola som bedriver forskning inom detta område, men det är ofta enskilda forskare som samarbetar med andra större grupperingar. Kompetens finns även inom forskningsinstituterna SWEREA och SP. Vidare finns det en del branschspecifik forskning som kan vara av intresse att sprida från en bransch till andra, exempelvis inom handel och sjukvård.

### **ATT LEDA OCH ORGANISERA FÖR INNOVATION**

Genom att vara ledande inom tjänsteinnovation utvecklar företagen sin konkurrenskraft vilket kräver engagerade och motiverade ledare och medarbetare som förstår hur frågor som rör kunder och kundmöten, personal, organisationer och kommunikation kan hanteras.

Att skapa förutsättningar för innovation är en kritisk faktor för innovationskraften. För organisationer handlar det om att ha förmågan att leda och driva processen där nya varor, tjänster och erbjudanden blir framgångsrika på marknaden. Innovationsledning är tvärvetenskapligt och studeras därför på flera olika fakulteter t.ex. ekonomiska, tekniska, psykologiska och samhällsvetenskapliga och ur många perspektiv. Exempel på forskningsfokus är frågor kring hur värdet för slutkunden säkerställs bland annat genom att undersöka hur man arbetar med kundinvolvering och hur information och kunskap om kunders behov sprids i en organisation. Service Management är ett annat område, som fokuserar på ett kundorienterat ledarskap för tjänsteutveckling.

Att utveckla sin innovationsförmåga är i sig ett förändringsprojekt och därför forskas det på hur man framgångsrikt leder ett sådant arbete. Andra aspekter kopplat till ledning är bland annat hur man mäter innovation och innovationsförmåga, hur beslut fattas

i ofta otydliga och osäkra situationer eller företagets interna stödprocesser, såsom omvärldsbevakning, ny kunskap och lärande samt relationen kreativitet kontra rutinarbete.

I Sverige finns flera grupperingar som forskar på frågor inom innovationsledning. Det är oftast relativt små grupper vid varje lärosäte vilket gör att det är svårt att uppnå kritiskt massa. Ett resultat av agendan Leading Innovation är ett nystartat arbete, där forskare i landet inom innovationsledning tillsammans tar ett samlat grepp för att samordna forskningen i Sverige. Inom ramen för det här arbetet har en initial översyn utförts och generellt kan man säga att forskarna har god tillgång till företag och man har ofta ett djupgående och långvarigt samarbete där ny kunskap utvecklas tillsammans. Ett specifikt exempel på forskning i nära samarbete med företag är de industridoktorander och adjungerade professorer som finns inom området. Närheten till företag kan ses som en styrka, vilket blir extra tydligt vid en internationell jämförelse. Det finns en potential i att stärka svenska forskare på den internationella akademiska scenen och synliggöra svensk innovationsledningsforskning som helhet.

En komplett kartbild över forskning kring innovationsledning i Sverige finns inte och därför skulle en ordentlig inventering och kartläggning av område vara önskvärt.

Nedan lyfts tre centrubildningar fram som exempel på relevanta aktörer i forskningsfältet innovationsledning, vilket kan ses som en uppstart till den önskade kartläggningen.

### **Center for Business Innovation (CBI)**

CBI vid Chalmers bedriver forskning om teknikbaserade företags innovationsutmaningar. Det specifika syftet är att utveckla kunskap om metoder och processer som ökar företagets innovativa förmåga. Involverade företag agerar aktivt i forskningsprojekten och medverkar som kunskapsbildare. Typiska områden är innovationsförmåga, hur man organiserar för att gynna innovation, hur innovation kan mätas, design och innovation samt Business Model Innovation.

### **Knowledge Integration and Innovation in Transnational Enterprise (KITE)**

Centrubildningen finns vid Linköpings universitet och arbetar med olika slags kunskapsintegration, från utvecklingsprojekt till teknologiallianser och samverkan i internationella insatser och ett forskningstema är "Innovation och integration av extern kunskap".

### **Product Innovation Engineering program (PIEp)**

PIEp är ett forsknings- och förändringsprogram som arbetar för ökad innovationsförmåga hos organisationer och individer. PIEp är ett samarbete mellan Luleå tekniska universitet, Designhögskolan i Umeå, KTH, Högskolan i Jönköping samt Lunds Tekniska Högskola. PIEp har arbetat med de utmaningar som organisationer

möter när de både ska driva en effektiv och lönsam verksamhet samtidigt som de behöver tänka långsiktigt för att utveckla affären och säkra sin konkurrenskraft. Arbetet har resulterat i kunskap, modeller, metoder för t.ex. ledning av gemensamt idéarbete, mätning av innovation och hur forskningsresultat kan implementeras mer effektivt hos företagen.

Utöver dessa centrumbildningar har det under de senaste åren skett en utveckling inom akademien att lyfta fram innovationsledning genom t.ex. nya professurer, nya avdelningar och nya masterutbildningar. Svenska universitet och högskolor har även god kompetens kring exempelvis kultur och klimat, organisationsförändring, IP Management, samverkan och nätverk och innovationsprocesser och kunskapsintegration. Dessa är några av de kunskapsområden som företag identifierat som är avgörande för förstärkt och utvecklad innovationsledning.

### **AFFÄRSMODELLER KOPPLAT TILL TJÄNSTEINNOVATION**

För att ett företag ska kunna vara fortsatt konkurrenskraftigt och utvecklas positivt behöver affärsmodellen ständigt förnyas. Att bli unik på ett relevant sätt är en av de viktigaste överlevnadsfaktorerna för ett företag och visar därmed också på den avgörande betydelsen av en fungerande innovationsverksamhet.

I takt med att betydelsen av att utveckla sin affärsmodell ökar, ökar även behovet av ny kunskap. Forskning kring affärsmodeller bedrivs bland annat vid KTH, Chalmers och vid Linköpings universitet men även vid Borås högskola, Luleå tekniska universitet och vid Malmö högskola.

Det saknas idag en kartbild över vilken forskning som bedrivs i landet kring affärsmodeller, något som ses som mycket angeläget. Därför kommer en inventering att inledas inom ramen för Tjänsteakademins uppdrag.

### **DESIGNFORSKNING OCH TJÄNSTEINNOVATION**

Designmetodik kan vara en viktig komponent för att utveckla tjänsteinnovation, till exempel vid sk kundresor eller när man vill ta fram olika möjliga scenarion. Kompetens inom tjänstedesign finns på ett flertal platser i landet och vid olika fakulteter.

Här är ett första utkast på "karta" över designforskning relaterat till tjänsteinnovation.

**Designfakulteten** är ett nationellt centrum för designforskning som samlar totalt 21 institutioner med koordinering förlagd till KTH. Strävan är att skapa en solid, kritisk och framtidsorienterad plattform för forskning, avancerad praktik och utbildning i design. Bland annat driver man en nationell forskarskola i design och håller på att formulera Sveriges styrkeområden inom designforskning.

### **Interaction and Service Design research group (IxS, Linköpings universitet)**

IxS är en internationellt ledande forskningsmiljö för tjänstedesign och bedriver forskning inom tjänstedesign, människocentrerad design och innovation, samt utbildar framtida tjänsteinnovatörer. IxS spelar en viktig roll för forskning inom de kognitiva vetenskaperna och produktutveckling vid LiU, samt inom biovetenskap och medicinsk informatik. IxS är en drivande kraft i den nationella forskarskolan vid Designfakulteten. Forskningen bedrivs i samarbete mellan tjänstedesigners, innovatörer och utvecklare. Arbetet sker kring design för industriella tjänster, kring vård, lite kring lärande och stadsbyggnad.

*Pågående processer:* Vinnova uppdrag att utveckla ett nationellt kompetenscentrum kring Design för Tjänster, följeforskning av bland annat Experio

*Nationella samarbeten:* Region Uppsala, Region Västerbotten, Ramlösa skola, utomhuspedagogik, Experio-lab, CTF, Konstfack, HDK, Medea, Hälsans nya Verktyg, Designfakulteten, Centrum för Kommunstrategiska studier

*Internationella nätverk:* Lancaster University, Arkitektur och design högskolan i Oslo, AHO, Sintef Norge, Aalto universitetet, Aalborg universitet, Politecnico Milano, Sungkyunkwan University, Swinburne University, University of Porto, Oslo universitet

### **Medea, olika tvärsnitt (Malmö högskola)**

På Medea arbetar med ett antal olika perspektiv på design och tjänster, framförallt med utgångspunkt i social innovation. Det innefattar arbete med äldre, med stadsbyggnad och med frågor som rör integration.

*Pågående processer:* Uppdrag finansierat av Tillväxtverket att utveckla en nationell labb-struktur för social innovation

*Nationella samarbeten:* Designfakulteten, Malmö Social Innovation, Malmö stad, IxS,

*Internationella nätverk:* DESIS, New York, Sydafrika-Danmark-Sverige

### **The Business and Design Lab, Göteborgs universitet)**

Kombinerar traditionell forskning kring ledarskap med konstnärlig forskning. Genom samverkan mellan praktiker och forskare utmanas givna antaganden för att hitta nya, innovativa lösningar. Pågående processer: Desma PhD school in design management

*Nationella samarbeten:* Designfakulteten, Konstnärliga forskarskolan

*Internationella nätverk:* Genom deltagarna i Desma PhD school

### **Umeå designhögskola**

*Pågående processer:* några doktorander som arbetar med design för tjänster och/eller social innovation

*Nationella samarbeten:* Designfakulteten

### **KTH**

Vid KTH finns flera olika designrelaterade områden, dels inom Maskinteknik, dels inom Datavetenskap.

*Pågående processer:* Greenleap, samverkan med Konstfack

*Nationella samarbeten:* Designfakulteten

### **Konstfack**

*Pågående processer:* Har en VINNOVA ansökan kring stadsbyggnads/komplexa system

*Nationella samarbeten:* Designfakulteten

### **Experio Lab**

En fullskalig testbädd som inkluderar minst 12 patient fokuserade tjänsteinnovations projekt. Labbet leds av landstinget i Värmland i nära samarbete med SP och CTF, Karlstads universitet.

*Pågående processer:* Driver nationell testbädd, och ett pilotprojekt från Vinnova

*Nationella samarbeten:* CTF, SP, Landstinget i Värmland, Linköpings universitet, IxS

### **ANDRA AKTÖRER MED VISS DEL FORSKNING KRING TJÄNSTEDESIGN**

Linnéuniversitetet, Blekinge tekniska högskola, Interaktiva institutet, Lunds tekniska högskola, SP och CTF forskar en del kring tjänstedesign. Det finns dessutom ungefär 15 aktiva/nydisputerade doktorander inom området i Sverige.

Forskning kring tjänstedesign finns även hos flera större företag som är även ett område som Volvo, Ericsson och ABB och många mindre företag är engagerade i olika forskningssamarbeten.

## KONTAKTPERSONER

**Peter Johansson**, Verksamhetsansvarig  
Forskning och innovation, Teknikföretagen  
[peter.johansson@teknikforetagen.se](mailto:peter.johansson@teknikforetagen.se)

**Teresa Jonek**, Näringspolitisk expert,  
forskning och innovation, Almega  
[teresa.jonek@almega.se](mailto:teresa.jonek@almega.se)