

# TJÄNSTEINNOVATIONER – för ökad konkurrenskraft

Framväxten av nya företag och arbetstillfällen sker framförallt inom olika tjänstenärings. Vad som kanske är mindre känt är att tjänsteföretagen också spelar en växande roll för innovationskraften. I takt med att vi rör oss mot ökat tjänsteinnehåll i samhällsekonomin blir det allt viktigare att stimulera till innovationer inom tjänstesektorn.

Författare: NIMA SANANDAJI, VD för tankesmedjan Captus

almeGa

# Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	5
Inledning	7
Tjänstesektor i utveckling	9
Tjänstesektorns innovationskraft tenderar att underskattas	11
Att sprida "best practice"	13
Nytänkande tjänster	17
Innovativa IT-tjänster	21
Vårdande tjänster	25
Innovationer och kunskapsintensiva tjänster	29
När de gamla teorierna inte fångar hela bilden	31
Att bättre förstå tjänsteinnovationer	35
Diskussion	39
Referenser	41
AlmeGas förslag för att öka tjänsteinnovation	44

# Förord

---

Kompetens och kreativitet blir allt viktigare nyckelfaktorer i samhället och företagen. Dessa finns inte av sig själv utan ytterst är det alltid individer som är bärare och utförare. Det är en viktig utgångspunkt då vi arbetar med att utforma strategier, regelverk och politik för att främja innovation.

I Sverige växer tjänstesektorn, 80 procent av alla nya företag är tjänsteföretag. Den privata tjänstesektorn svarar för hälften av BNP, 45 procent av sysselsättningen och 65 procent av näringslivets förädlingsvärde.

Allt mer av utveckling och innovation sker i befintliga och nya snabbväxande tjänsteföretag som kombinerar kompetenser på nya sätt. Denna motor i näringslivets förnyelse måste uppmärksammas och stimuleras. Därför är det viktigt att attraktiva värdeskapande miljöer skapas, tjänsteinnovationers betydelse påvisas och framför allt att förutsättningar för tjänsteinnovation lyfts och utvecklas i innovationspolitiken.

Genom denna rapport, författad av Nima Sanandaji, Vd för tankesmedjan

Captus, visar vi exempel på olika typer av tjänsteinnovationer som verkat nyskapande, effektiviserande och underlättande för individ såväl som samhälle. Utvecklingen går snabbt. Vissa kände vi inte till för bara några år sedan, men idag är de självklara i vår vardag.

I höst lägger regeringen fram en ny forsknings- och innovationsproposition samt en nationell innovationsstrategi. Almegas förhoppning är vi får se kraftfulla satsningar för att stödja tjänsteinnovation. Det är nödvändigt för företagets konkurrenskraft på den globala marknaden. Sist i rapporten återfinns Almegas förslag.



# Sammanfattning

---

Idag verkar 80 procent av de nystartade företagen i Sverige inom tjänstesektorn, som står för 65 procent av näringslivets förädlingsvärde och för nästan hälften av den totala sysselsättningen. Dessutom utgör tjänster en betydande och växande del av exporten. I takt med att vi rör oss mot ökat tjänsteinnehåll i samhällsekonomin blir det allt viktigare att stimulera till innovationer inom tjänstesektorn. Traditionellt associeras begreppet innovationer med tekniska framsteg som omsätts i nya varor. Den moderna forskningen visar att tjänsteföretag kan förbättra sin verksamhet genom olika innovationer. Innovationsprocessen i tjänsteföretag kan exempelvis handla om att utnyttja ny informationsteknik, förbättra arbetsprocesser, upptäcka nya marknader, lansera nya affärskoncept eller involvera kunderna i den skapande processen. Tjänstemarknadernas innovationskraft tenderar att stärkas i takt med att marknaderna utvecklas och utsätts för ökad global konkurrens.

I näringslivet växer förståelsen för den centrala roll som tjänsteinnovationer spelar

för tillväxten. Forskningen pekar dessutom alltmer på att innovationer sker i komplexa miljöer där tjänsteinnovationer och tekniska innovationer i regel samverkar. Samtidigt är vår kunskap om tjänsteinnovationer ännu relativt begränsad. Forskare har under lång tid intensivt studerat hur tekniska innovationer i tillverkningsföretag kan främjas, men inte riktat tillräcklig fokus på hur innovationer i tjänstesektorn kan främjas och hur tjänsteinnovationer samspelar med tekniska innovationer. Anledningen är att endast en minoritet av tjänsteföretagen utgår från liknande innovationsprocesser som tillverkningsindustrin, där innovationer utvecklas inom ramen för specifika avdelningar för forskning och utveckling. I den stora merparten av tjänsteföretagen sker innovationsprocesserna inte i specifika avdelningar, utan mer som en integrerad del av den generella verksamheten.

Eftersom tjänsteinnovationer är svårare att kvantifiera har deras betydelse länge underskattats. Den moderna forskningen pekar på att innovationskapaciteten inom tjänstesektorn är betydande, men att processerna

för att uppnå förbättring är komplicerade och mångfacetterade. Innovationsprocesserna inom tjänstesektorn skiljer sig också på avgörande sätt från de traditionella modeller som tagits fram för att beskriva tekniska innovationer. Nya produktserier av varor är exempelvis i regel svåra att modifiera efter det att tillverkning och distribution i större skala väl har startat. Därför tenderar tillverkningsföretagen att lansera sina innovationer efter att de optimerats. Tjänsteföretagen å sin sida har lättare att anpassa sig till en föränderlig marknad. Innovativa tjänsteföretag tenderar därmed att utnyttja nyhetsvärdet i de nya tjänster som de erbjuder för att fånga en tidig marknad. Efter lanseringen utvecklas tjänsteinnovationerna i regel i nära samarbete med kunderna. Forskningen tyder på att innovativa tjänsteföretag ofta skapar nätverk med andra innovativa aktörer för att tillsammans driva fram komplexa innovationer.

Denna rapport lyfter fram konkreta exempel på företag i Sverige, inom alltifrån

vården till IT- och bemanningsbranschen, som skapat mervärde för sina kunder genom innovativa lösningar. Tjänsteinnovationerna handlar i stor utsträckning om förmågan att omsätta kunskap om nya marknader och nya arbetssätt i växande företag. Därför är det viktigt att dokumentera hur olika tjänsteinnovationer uppkommer och omsätts i framgångsrika verksamheter. I dag finns en möjlighet för Sverige att genom medvetna satsningar utmärka sig som ett land där akademien utvecklar en spetskompetens kring hur tjänsteinnovationer uppkommer och sprids. Därmed kan en bättre grogrund skapas för en dynamisk tjänstenäring. Detta skulle stärka vår konkurrenskraft i en världsekonomi där tjänstesektorn spelar en allt viktigare roll och där tillverkningsföretag alltmer konkurrerar genom att fördjupa sitt serviceutbud.

# Inledning

---

Framväxten av nya företag och arbetstillfällen sker framförallt inom olika tjänstenäringsar. Vad som kanske är mindre känt är att tjänsteföretagen också spelar en växande roll för innovationskraften. I takt med att vi rör oss mot ökat tjänsteinnehåll i samhällsekonomin blir det allt viktigare att stimulera till innovationer inom tjänstesektorn.

Traditionellt associeras begreppet innovationer med tekniska framsteg som omsätts i nya varor. Som diskuteras i denna rapport spelar innovationer också en avgörande roll för tjänsteföretagen. Genom att utnyttja nytänkande arbetsmetoder, fånga nya marknader och lansera nya affärskoncept lyckas innovativa tjänsteföretag driva på utvecklingen.

Vi utnyttjar dagligen en rad olika tjänster, som berör alltifrån möjligheten att lyssna på musik i våra mobiltelefoner på väg till jobbet till att få våra tänder lagade eller en matkasse levererad till dörren. En del av dessa tjänster har under senare år vuxit fram som nya koncept. Andra har förbättrats genom olika innovativa lösningar.

Denna rapport sammanfattar forskning om tjänsteinnovationer och lyfter fram en rad konkreta exempel på innovativa tjänsteföretag i Sverige. Ett centralt budskap är att vår kunskap om tjänsteinnovationer ännu är relativt begränsad. Anledningen är att den traditionella innovationsforskningen har fokuserat på tekniska innovationer. Först under senare år har större fokus riktats mot tjänstesektorns innovationskraft.

Forskningsinsatser som ökar kunskapen om innovationsprocesserna inom tjänstesektorn är av stort värde för Sveriges konkurrenskraft. Anledningen är att tjänsteinnovationer i stor utsträckning handlar om förmågan att omsätta kunskap om nya arbetsmetoder och marknader i den egna verksamheten. Ju mer kunskap som tas fram om dessa processer, desto större möjligheter skapas för tjänsteföretagen att utvecklas genom innovativa lösningar.





# Tjänstesektor i utveckling

---

Tjänstesektorn har spelat en avgörande roll för framväxten av nya arbetstillfällen under senare tid. En djupgående studie som publicerats på initiativ av Europeiska Kommissionen illustrerar detta genom att studera jobbtillväxten i EU:s medlemsländer under perioden 1990-2002. Studien visar att ökningen av nya arbetstillfällen i de flesta medlemsländer helt förklarades av fler tjänstejobb. I merparten av länderna, inklusive Sverige, minskade antalet arbetstillfällen inom tillverkningssektorn medan antalet arbetstillfällen inom tjänstesektorn ökade.<sup>1</sup>

Mellan 1980 och 2008 steg andelen anställda i EU-15 länderna som arbetade inom sociala tjänster och marknadstjänster från 56 till 74 procent av samtliga anställda. Tjänstesektorn stod också för en avgörande del av produktivitetsutvecklingen.<sup>2</sup> I dag verkar 80 procent av de nystartade företagen i Sverige

inom tjänstesektorn. Den privata tjänstenäringen står för 65 procent av näringslivets förädlingsvärde och för nästan hälften av den totala sysselsättningen. Om offentlig sektor inkluderas så arbetar tre av fyra anställda med någon form av tjänsteproduktion.<sup>3</sup>

En rad olika samhällstrender bidrar till övergången till ett mer tjänstebaserat samhälle. I takt med att vår levnadsstandard ökar skiftar vi vår efterfrågan från att köpa fler produkter till att konsumera fler personliga tjänster. Ökad livslängd spelar också en viktig roll i sammanhanget. När vi blir äldre fokuserar vi nämligen snarare på vårdande tjänster än på fysiska ting. En annan samhällstrend är att tillverkare av olika varor expanderar och fördjupar sitt serviceutbud för att därigenom bättre tillgodose kundernas behov. Därmed ökar tjänsteinnehållet i många tillverkningsindustrier.<sup>4</sup>

---

1 Reneser (2006).

2 Uppenberg, K. (2011).

---

3 Almega (2011).

4 Gallouj och Djellal (2010).

Informationsteknikens spridning underlättar samtidigt handel med kunskapsintensiva tjänster. Behovet av och möjligheten att producera dessa tjänster ökar i takt med att kunskapsflödena ökar i samhället. Dessutom möjliggör tekniken att tjänster alltmer exporteras till andra länder. De som arbetar med exempelvis specialiserade tjänster inom management marknadsför i allt större utsträckning sina tjänster utanför Sverige. Tjänsteexporten underlättas betydligt av modern IT. Enbart mellan 1995 och 2005 ökade tjänsteexporten från ca 20 till ca 30 procent av den totala svenska exporten.<sup>5</sup>

Inom näringslivet sker ett långsiktigt arbete med att skapa smidigare organisationer genom att företag fokuserar på vad de är bäst på och outsourcar tjänster som exempelvis löneutbetalningar, städning, rekrytering samt vidareutbildning av personal till specialiserade tjänsteföretag.<sup>6</sup> Till sist har politiska reformer runtom i världen, och inte

minst i Sverige, skapat bättre förutsättningar för växande tjänstenäringsar. Bland annat har ROT- och RUT-avdragen införts för att mildra effekten av höga skatteklar vid köp av vita privata tjänster. I takt med att tjänstemarknaderna blir alltmer utvecklade blir de också mer innovativa, vilket beskrivs i nästa avsnitt.

---

5 Tillväxtanalys (2010).

6 Gallouj och Djellal (2010).

# Tjänstesektorns innovationskraft tenderar att underskattas

---

Den tidigare nämnda rapporten som publicerats på beställning av Europeiska Kommissionen noterar att tjänstesektorns innovationsförmåga konsekvent tenderar att underestimeras i olika studier. Anledningen är att tjänsteföretagen i regel inte strukturerar sin verksamhet så att innovationerna tas fram i specifika forskningsavdelningar. Istället växer förbättringarna fram som del av arbetet med att förbättra företagets generella affärsmodell.<sup>7</sup>

Den som betraktar ett tillverkningsföretags verksamhet kan relativt enkelt avgöra hur stora resurser som läggs på forskningsavdelningen. Tjänsteföretagens innovationsförmåga är mer integrerad i hela affärsmodell

len, och har därmed länge negligerats i den nationella statistiken redovisande investeringar i forskning. Av samma skäl underskattas också den roll som tjänsteinnovationer spelar för tillverkningsindustrins framsteg.<sup>8</sup>

Vi kan tänka oss ett företag som förbättrar sin produktivitet dels tack vare ny teknologi som tagits fram inom en forskningsavdelning, dels tack vare ett nytt system för vidareutbildning av personalen. Den senare tjänsteinnovationen kan vara lika viktigt för företagets utveckling som den förra tekniska innovationen.

Däremot kommer värdet av tjänsteinnovationen att underestimeras, helt enkelt eftersom den är svårare att kvantifiera för

---

7 Reneser (2006).

---

8 Ibid.

någon som studerar företaget. Anledningen är att tjänsteinnovationen med hög sannolikhet inte har tagits fram inom en specifik forskningsavdelning, utan antingen utvecklas internt av de personer som arbetar med att utveckla företagets affärsmodell, eller upphandlats av ett externt tjänsteföretag. Dessutom innebär vidareutbildningen att produktiviteten ökar genom att personalens humankapital ökar och bättre utnyttjas i arbetet, något som är svårare att mäta jämfört med investeringar i fysiskt kapital.

Trots att tjänsteinnovationer är svåra att mäta läggs allt större fokus på deras roll. Under senare tid har nämligen insikten ökat inom näringslivet att tjänsteinnovationer medför utvecklingsmöjligheter för såväl renodlade tjänsteföretag som tillverkningsföretag. Erfarenheten och forskningen pekar på att tjänsteinnovationer uppstår i komplexa miljöer, där nya sätt att organisera en verksamhet, nya tjänster och nya varor i regel samverkar till att skapa utveckling.<sup>9</sup>

Som myndigheten Tillväxtanalys nyligen framfört i en rapport blir det allt viktigare med utveckling av nyckelkompetenser i olika tjänsteföretag. Tjänstemarknaderna växer,

mognar och utsätts för alltmer global konkurrens. Därmed växer trycket på tjänsteföretagen att hävda sig i konkurrensen genom att förbättra sin verksamhet.<sup>10</sup> Trots alla dessa trender är begreppet tjänsteinnovationer relativt okänt för många. En undersökning som Vinnova nyligen genomförde visade exempelvis att också många som själva i praktiken arbetar med att införa tjänsteinnovationer är främmande för begreppet ”tjänsteinnovation”.<sup>11</sup>

I sammanhanget kan det därför vara bra att ta upp konkreta exempel på tjänsteinnovationer som införts i Sverige, för att tydligare åskådliggöra vad dessa innovationer går ut på, men också hur diversifierade innovationsmöjligheterna i tjänstesektorn är.

---

9 Bouwman, De Vos och Haaker (2008).

---

10 Tillväxtanalys (2011).

11 Hovlin m.fl. (2011).

# Att sprida ”best practice”

---

Stordriftsfördelar och standardiserad produktion har spelat en avgörande roll i industrialiseringsprocessen. Samma principer används nu för att utveckla en rad tjänstesektorer. Många av det moderna tjänstesamhällets mest framgångsrika affärskoncept bygger på att dokumentera lokala affärskoncept och arbetsmetoder, för att sedan systematiskt sprida dem från en plats till en annan.

De lokala affärskoncept och arbetsmetoder som sprids tenderar att vara de som bedöms vara ”best practice”, alltså tillhöra de mest välfungerande i respektive bransch. En nära parallell kan dras till restaurangnäringen, där bland annat kaffekedjor som Wayne’s Coffee och Espresso House har sin grund i ett arbete med att identifiera välfungerande affärskoncept för att sedan systematiskt implementera dem i en rad lokala enheter. Kedjorna verkar ständigt för att i små steg ytterligare förbättra sina koncept.

Att sprida best practice är ingen ny idé. Forskning inom management visar att en central aspekt i det förbättringsarbete som ständigt sker inom näringslivet handlar om

just att identifiera de bästa arbetsmetoderna inom respektive bransch samt försöka modifiera dessa arbetsmetoder för att passa väl in i den egna organisationen.<sup>12</sup> När best practice kombineras med stordriftsfördelar och standardiserad produktion blir resultatet kedjeorganisationer, vilka kännetecknas av många i regel små lokala enheter med närmast identiskt utbud av sortiment och/eller tjänsteutbud.

Ett illustrativt exempel på en kedjeorganisation inom tjänstesektorn är Praktikertjänst. Praktikertjänst bedriver småskalig verksamhet inom tandvård samt hälso- och sjukvård vid drygt 2 000 mottagningar med ca 9 000 anställda. Praktikertjänst ägs av nära 2 200 aktieägare som själva arbetar som verksamhetsansvariga på olika mottagningar. Formellt är de verksamhetsansvariga anställda i företaget, men i praktiken

---

12 Galliers och Currie (2011).

ansvarar de för den egna mottagningens lönsamhet och anpassar sina investeringar, löneuttag och omkostnader till den lokala marknaden.<sup>13</sup>

Verksamheterna kan dra fördel av att gemensamt finansiera central administration samt av att best practice kring arbetsmetoder sprids. Dessutom är det en fördel att de mycket likartade tjänster som erbjuds och arbetsmetoder som används gör att kunderna relativt smidigt kan utvärdera de enskilda lokala verksamheterna, utan att tidigare nödvändigtvis ha besökt dem individuellt. Mottagningarna drar samtidigt också nytta av möjligheten att på lokal nivå optimera verksamheten. Därmed kombineras fördelarna med storföretagande och småföretagande i samma koncept.<sup>14</sup>

Liknande framgångskoncept med standardiserad tjänsteproduktion utnyttjas även av SATS, med ca 160 träningscenter runtom Norden. Fristående gym är idag relativt ovanliga i Sverige, då SATS och andra gymkedjor har kommit att dominera marknaden. En anledning är att de som går med i fristående gym i regel bara kan träna på just ett gym, medan gymkedjorna erbjuder möjlig-

heten att träna på många olika anläggningar runtom landet.

Ett annat exempel på en kedjeorganisation inom tjänstesektorn är ISS med svenska EQT som majoritetsägare. ISS är ett tjänsteföretag som bland annat verkar inom fastighetstjänster, kontorstjänster, städning samt mat och dryck. Med över en halv miljon anställda i mer än 50 länder är ISS världens fjärde största privata arbetsgivare. En nyckelkomponent i ISS affärsmodell är just att identifiera best practice i tjänstearbetet och systematiskt införa förbättringar i företagets olika lokala delenheter.<sup>15</sup>

Via medvetna satsningar lyckas företag som satsar på standardiserad tjänsteproduktion att förfinas och utveckla arbetsmetoder, instruktioner, verktyg, kalkyler och mycket mer. Dessutom finns system för att både utbilda personalen och följa upp deras kompetensutveckling, liksom storskaliga satsningar på marknadsföring och förbättrade kundrelationer.

Som bland annat den kända entreprenörsforskaren William Baumol har lyft fram tenderar helt nya innovationer att lanseras av relativt små företag som, ifall de lyckas i den

---

13 Praktikertjänst (2011).

14 Tillväxtanalys (2011).

---

15 Ibid.

hårda konkurrensen, utvecklas till snabbväxande gaseller. Många av de företag som växer sig stora börjar sin bana just på det sättet. Också de stora företagen spelar dock en viktig roll för innovationer, eftersom de tenderar vara bra på att i små steg ständigt förfina olika processer.<sup>16</sup>

Den innovativa processen att ständigt förfina arbetsmetoder i kedjeorganisationer som exempelvis Praktikertjänst, SATS och ISS är kanske inte fullt lika synligt som arbetet med att ta fram ny teknologi till en bil. Dessa tjänsteinnovationer är dock på samma sätt som en ny bilmotor högst värdefulla för samhällsekonomin. Liksom nya bilmotorer utvecklas de genom långsiktigt arbete inom hårt konkurrensutsatta näringar.

Vid sidan av stora framgångsföretag som Praktikertjänst och ISS finns förstås också en myriad av mindre konkurrenter, som testat olika former av innovativa lösningar för att hävda sig i konkurrensen. Eftersom de mindre tjänsteföretagen är mer flexibla har de, i enlighet med Baumols teori om näringslivets dynamik, bättre förutsättningar att fånga helt nya marknader – vilket är en annan central aspekt inom tjänsteinnovationer.

---

16 Baumol (2002).





# Nytänkande tjänster

---

En viktig aspekt av innovationer handlar om att fånga nya marknader och en annan om att utnyttja ny form av utbud. Veteranpoolen är ett exempel på ett tjänsteföretag som under senare tid utmärkt sig i båda perspektiven. Företaget riktar sig nämligen på att hyra ut äldre personal på bemanningsuppdrag inom alltifrån projektledning och administration till försäljning och matlagning.

Verksamheter som behöver tidsbegränsad hjälp kan i många fall värdesätta livslång kompetens. Veteranpoolen, som har en personalpool på ca 6 000 individer och finns representerad i 30 kontor runtom landet, fångar denna marknad.<sup>17</sup> Företaget drar nytta av att andelen som kan tänka sig att jobba under längre del av livet ökar i takt med att hälsan förbättras, att pensionsreformerna under 1990-talet ökade incitamenten för äldre att arbeta efter pensionsåldern samt att

sänkt arbetsgivaravgift för äldre under senare år stimulerat till ökad efterfrågan.

Veteranpoolens innovation, att driva bemanningsverksamhet för äldre, är i grund och botten en icke-teknologisk innovation. Ett annat exempel på en sådan innovation är leverans av färdiga matkassar hem till familjer. Företag som Linas Matkasse, Mathem och Middagsfrid har på kort tid nått stora framgångar med en enkel affärsmodell som går ut på att bespara familjer tiden att planera och handla inför måltider. Företagen skickar helt enkelt hem färdiga matpaket till familjer, tillsammans med recept på maträtter som kan lagas med ingredienserna.

Den innovativa lösningen med färdiga matpaket, som uppskattas av många familjer runtom landet, illustrerar vikten av nytänkande lösningar i det moderna tjänstesamhället. En rad olika företag har snabbt identifierat segmenterade kundgrupper på den växande marknaden för leverans av färdigpackade matkassar. Gröna Kassen fokuserar exempelvis på vegetarisk och ekologisk mat, medan Matkassen LCHF erbjuder glutenfria

---

17 Veteranpoolens hemsida (2012).

alternativ och LCHFmiddag erbjuder laktosfria alternativ.

Ett annat exempel på en växande marknad inom tjänstesektorn berör de tjänster som omfattas av RUT- och ROT-avdragen. Effekten av skatterna kan bli mycket hög när en privatperson ska arbeta någon timme extra för att köpa en privat tjänst av en annan person. Då betalas direkt liksom indirekt skatt på arbete av båda personerna, samtidigt som moms betalas vid köp av tjänsten. Den höga samlade skatteeffekten gör att många tjänster som annars skulle ha köpts uteblir, eller köps svart istället.<sup>18</sup> RUT- och ROT-avdragen har på senare tid införts för att mildra effekten av höga skatteklar och underlätta köp av vita tjänster.

RUT-avdraget omfattar hushållsnära tjänster medan ROT-avdraget berör reparationer, om- och tillbyggnad samt underhåll av småhus och bostadsrätter. Avdragen har medfört att marknaden för konsumtionen av vita hushållsnära tjänster har blomstrat. I takt med att allt fler utnyttjar den vita tjänstemarknaden har samtidigt behovet av samordning ökat.

Företaget HemQ utgår från ett innovativt

affärskoncept som fokuserar på att underlätta för kunderna att utnyttja de två skatteavdragen samt också bättre samordna inköp av privata tjänster. En person som exempelvis köper städning, läxläsning, hämtning och lämning av barn vid förskolan, hantverkartjänster eller trädgårdstjänster kan välja att förhandla priserna för tjänsterna individuellt och leta efter leverantörer som har hög kvalitet. Alternativt kan personen vända sig till HemQ, som erbjuder ett urval av kvalitets-säkrade hushållsnära tjänster med färdigförhandlade priser. Företaget erbjuder också en nöjdhetsgaranti som innebär att konsumenterna har rätt att bryta ingångna avtal med leverantörer och byta över till andra leverantörer i företagens nätverk.

HemQ lanserar flera innovationer samtidigt i hushållsnära tjänster: volymrabatt i småskalig inköp av tjänster, att selektera fram bra tjänsteproducenter, att möjliggöra för kunderna att byta från tjänster som de är missnöjda med samt att underlätta hantering av skatteavdragen. Dessutom blev företaget först med att göra det möjligt för privatpersoner att ge bort hushållsnära tjänster som julklapp till andra privatpersoner, med

---

18 Se exempelvis Ahlqvist (2010).

full skattereduktion.<sup>19</sup> Dessa innovationer är illustrativa exempel på hur reformer som skapar bättre förutsättningar för tjänstesektorn kan driva på nytänkande lösningar.

HemQ har lanserats av två svenska entreprenörer med bakgrund i IT-branschen. Grundarna, Göran Gustafsson och Johan Bäckman, driver genom sitt företag About Time också två andra företag som verkar inom hushållsnära tjänster. Ett av dem är Grannar.se, en annonsplats för hushållsnära tjänster. Det andra är affärssystemet TimeWave som är skräddarsytt för företagare inom hushållsnära tjänster. Genom att utnyttja TimeWave kan företagarna hantera exempelvis kundbokning och schemaläggning, fakturaärenden samt administration av RUT- och ROT-avdragen. Som diskuteras i nästa avsnitt finns också många andra exempel på tjänsteinnovationer som berör den moderna IT tekniken.

---

19 Mynewsdesk (2009).



# Innovativa IT-tjänster

---

Den moderna IT näringen har vuxit fram som mix av högteknologisk tillverkning och kunskapintensiv tjänstesektor. Tre av Sveriges viktigaste bidrag till IT sektorn är exempelvis Skype, Spotify och Dice. De tre tjänsteföretagen, som är världsledande inom IP-telefoni, streaming av musik respektive att ta fram dataspel, är fokuserade på att programmera mjukvara snarare än att tillverka hårdvara. Dessutom lanserar de inte bara innovativa program utan länkar också omfattande service till sina program.

Skype är i grund och botten en plattform som erbjuder den mest spridda konsumenttjänsten för röst- och videokonferenser i världen. Spotify erbjuder en plattform via vilken de som lyssnar på musik kan ta del av en "universiell jukebox" som innehåller närmast alla populära låtar (liksom ett stort antal mindre välkända låtar) och som ger musikproducenterna viss royalties som ersättning för att de inkluderar sina verk.

Den tjänst som Spotify erbjuder är i princip en smidig lösning för att tillfredsställa både musikproducenter och musikkonsu-

menter, som leder till att enskilda privatpersoner kan få tillgång till en enorm musikbibliotek. Till sist skulle DICE inte kunna sälja tiotals miljoner exemplar av spelen i Battlefield serien om inte de kopplades till tjänster som tillåter spelarna att tävla mot varandra i online-matcher.

Inte bara program utan också högteknologiska produkter tenderar att vara nära kopplade till tjänster. Världsledande produkter som Iphone och Ipad skulle inte spridas runtom världen om de inte kunde utnyttja mobiloperatörernas och internetleverantörernas tjänster. Dessa produkters framgångar är dessutom intimt kopplade till de tjänster som Apple erbjuder via bland annat App Store, där olika godkända program smidigt kan laddas ned eller inhandlas.

Vissa tjänsteinnovationer bygger på att utnyttja Internet som primärt verktyg. Ett exempel är nätmäklare som Blocket.se vilka länkar samman köpare- och säljare. Andra innovationer relaterar till att förbättra möjligheterna för olika organisationer att utnyttja Internet som kommunikationsverktyg. Två

studenter vid Handelshögskolan i Stockholm respektive Kungliga Tekniska Högskolan lanserade exempelvis nyligen en tjänsteinnovation som låter olika organisationer och företag att testa hur deras hemsidor mottas i verkligheten.

Konceptet bakom tjänsten, som marknadsförs genom företaget Simulo, går ut på att spela in hur riktiga besökare använder hemsidorna, för att på ett snabbt och tillgängligt sätt ge kunderna insikter om hur användarvänligheten kan förbättras. De personer som testat hemsidorna svarar också på några korta frågor kring hur de har uppfattat hemsidorna. Tjänsten, som redan testats av såväl olika företag som Tyresö Kommun, rapporteras ha fått ett gott mottagande. Det är för tidigt att avgöra om Simulo kommer att bli en framgång eller inte. Däremot tycks tjänsten vara det första i sitt slag i Norden, och bygger på en innovativ lösning för olika organisationer att skapa mer attraktiva hemsidor.<sup>20</sup>

IT tjänster har dessutom alltmer kopplats till mobiltelefoni. Intressant nog har utvecklingsländerna varit drivande i att lansera tjänster via mobiltelefoner. Anledningen är

att mobiltelefoner framgångsrikt har marknadsförts i en rad utvecklingsländer som i övrigt har en brist på välfungerande infrastruktur och institutioner. Eftersom många personer i flertalet afrikanska länder saknar kreditkort, men däremot har tillgång till mobiltelefon, har betaltjänster tidigt börjats kopplas till mobiltelefoner i denna del av världen. Mobiltelefonerna används i afrikanska länder till att alltifrån betala räkningar till att hantera lån och löneutbetalningar.<sup>21</sup>

Liknande tjänster har också börjat sprida sig till Sverige. Nyligen har det exempelvis blivit möjligt att betala för godis, frukt eller läsk som köps från Selecta maskiner med mobilen – helt enkelt genom att fylla på maskinen med pengar genom att betala via sms. Ett annat exempel på en tjänsteinnovation som bygger på mobiltelefoner har lanserats av den unga svenska företagaren Rebecka Lindhe.

Rebecka, som 2011 utsågs av tidningen Internetworld till årets webbentreprenör, har startat sajten Sparakvittot.se där användarna ges möjligheten att spara sina kvitton digitalt snarare än fysiskt. Konceptet går ut på att användarna med sina mobiltelefoner tar

---

20 Student.se (2011); Entreprenör (2012).

---

21 Wooder och Baker (2011).

en bild på sina kvitton, sparar dem på sajten sparakvittot.se och sedan utnyttjar den digitala kopian ifall behov uppstår att visa upp kvittot.<sup>22</sup>

Som diskuteras i nästa avsnitt bygger en intressant svensk innovation i vårdsektorn också på att utnyttja det faktum att allt fler har avancerade kameror inbyggda i sina mobiltelefoner.

---

22 Internetworld (2011).





# Vårdande tjänster

---

Den svenska läkaren Alexander Börve startade nyligen en verksamhet som går ut på att utnyttja mobiltelefoner inom sjukvården. Företaget iDoc24 erbjuder patienter möjligheten att med mobiltelefonernas kameror ta bild på exempelvis en hudförändring, skicka in den och snabbt få svar på om det exempelvis verkar röra sig om hudcancer eller inte.<sup>23</sup>

Självklart är denna innovativa lösning inte en ersättning för traditionell vård, men däremot ett viktigt komplement. I takt med att kvaliteten på de kameror som finns i mobiltelefoner har förbättrats är det nu möjligt att ta högupplösta bilder på olika utslag. Genom att studera dessa bilder kan läkare relativt väl bedöma om utslagen verkar vara farliga eller inte. De personer som har utslag kan tack vare iDoc24 dels få ett snabbt preliminärt besked, innan de besöker den traditionella vården.

---

23 iDoc24s hemsida.

De kan också få ett andra omdöme ifall deras traditionella läkare har bedömt att utslagen är ofarliga. Däremot minskar risken för att felaktigt bedömande från läkare leder till att hudcancer förblir oupptäckt. I slutet av 2010 lyckades den nylanserade tjänsten iDoc24, som marknadsförs gentemot en europeisk marknad, vinna två prestigefyllda innovationspriser under samma vecka – ett i London och ett i Karlskoga.<sup>24</sup>

I sammanhanget är det viktigt att notera att vården i stor utsträckning handlar om information. Mycket av arbetet med vården går ut på att korrekt diagnosera olika åkommor, fundera ut vilka behandlingar som är lämpliga och sedan följa upp hur behandlingarna går. Denna del av vården kan genom innovativa lösningar dra nytta av modern kommunikationsteknik.

Ett illustrativt exempel på detta är Euro-

---

24 Sting (2010).

pean Telemedicine Clinic, ett företag som grundades 2001 av de tre svenska läkarna David Bäckström, Henrik Agrell och Hans Billing. Företaget, som är baserat i Spanien, har specialiserat sig på en enda uppgift: att granska magnetröntgenbilder som tagits vid sjukhus runtom Europa. Tidigt inledde företaget ett samarbete med landstinget i Väster-norrlands län, genom att tolka röntgenbilder som tagits inom landstingets vårdenheter på distans.<sup>25</sup>

Kliniken växte i popularitet tack vare sin innovativa affärsidé. I sjukhus kan det ofta uppstå väntetider innan magnetröntgenbilder kan tolkas, eftersom sjukhusen i regel inte har råd att anställa mer än en expert som tolkar bilderna. Det är helt enkelt svårt att optimera tidsanvändningen för så specialiserade yrkesroller, varför sjukhus kan tjäna på att outsourcinga tjänsten.

European Telemedicine Clinic kunde dessutom tidigt erbjuda ett mervärde genom att fler än en expert kunde titta på samma bild. Företaget har lyckats minska väntetiderna för att ta fram diagnoser. Samtidigt höjdes kvaliteten på grund av ökad specia-

lisering. För sin innovativa verksamhet vann European Telemedicine Clinic år 2003 priset ”E-Health Award” från Europeiska kommissionen.<sup>26</sup>

Med åren har European Telemedicine Clinic kommit att erbjuda sina tjänster till alltfler sjukhus, i Sverige liksom i andra länder som Spanien och Storbritannien. I Spanien har företaget dessutom belönats med ett pris för innovativt entreprenörskap. År 2007 skapades ett center i Sydney, Australien. På grund av tidsskillnaden kan läkarna i Sydney under dagtid studera bilder som skickas till dem under nattetid från Europa. Därmed skapas goda möjligheter för sjukhusen att få hjälp med att tolka bilder också under nattetid i Europa – något som skulle vara mycket svårare om sjukhusen förlitade sig endast på egna röntgenexperter.<sup>27</sup>

År 2007 hade European Telemedicine Clinic lyckats expandera till att ha sammanlagt 80 specialiserade radiologer anställda.<sup>28</sup> Den innovativa idén att studera magnetröntgenbilder på avstånd, så kallat ”teleradiology”, har också utvecklats i andra länder, exempelvis i USA. Enligt en forsknings-

---

25 Dagens Medicin (2003).

---

26 European Telemedicine Clinics hemsida.

27 Ibid.

28 Virtual Medicine Worlds (2007).

artikel drivs utvecklingen av att behovet av att analysera magnetröntgenbilder ökar, samtidigt som det finns behov av att kunna få diagnoser dygnet runt för att bättre tjäna patienterna.<sup>29</sup>

Ett annat svenskt tjänsteföretag som förbättrat vården genom att satsa på hög nivå av specialisering är Global Health Partners, som grundades 2006. Den internationellt verksamma sjukvårdskoncernen driver specialistkliniker inom bland annat ryggkirurgi och ryggvård, specialisttandvård, fetmakirurgi och metabola sjukdomar samt oregelbunden hjärtrytm.<sup>30</sup>

Utöver i Sverige är företaget bland annat verksamt i Norge, Finland, Tjeckien och Egypten. Tidskriften Harvard Business Review har nyligen lyft fram Global Health Partners som ett exempel på hur ökad nivå av specialisering kan höja kvaliteten och stärka konkurrenskraften.<sup>31</sup> Företaget själva menar att fokusering av verksamheten i kombination med en hög volym och ambitioner inom forskningen bidrar till att attrahera de bästa läkarna.<sup>32</sup>

Även inom vården kan således entreprenörer driva på olika former av tjänsteinnovationer, genom att öka graden av specialisering och/eller utnyttja modern informationsteknik. Specialisering och informationsteknik spelar i själva verket en avgörande roll i många kunskapsintensiva tjänster.

---

29 Omachonu och Einspruch (2010).

30 Global Health Cares hemsida.

31 Harvard Business (2009).

32 Global Health Cares hemsida.



# Innovationer och kunskapsintensiva tjänster

---

Kunskapsintensiva tjänster är ett samlingsbegrepp för tjänsteverksamheter där humankapital, i termer av experter som har hög kunskap, spelar en avgörande roll för verksamheten. Många av de exempel på innovativa tjänsteföretag som tidigare berörts i denna rapport kan benämnas som just kunskapsintensiva. De kunskapsintensiva företagen utgörs även av konsultföretag som beskriver olika former av projektverksamhet.

I takt med att kunskapsfronten flyttats fram har behovet av specialiserade konsulttjänster vuxit. Alltifrån tekniska konsulter till konsulter inom data och elektronik, marknadsanalys, finansiell och juridisk rådgivning, marknadsföring och revision verkar inom kunskapsintensiva tjänsteföretag. Myndigheten Tillväxtanalys noterar i en rapport att en av de tydligaste trenderna i näringslivet är en successiv outsourcing av

kvalificerade tjänster inom utredning, utveckling och projektarbete.<sup>33</sup>

En forskningsstudie visar att enbart under perioden 1970-1997 så ökade antalet personer som arbetade med olika konsultverksamheter från knappt 100 000 till drygt 230 000.<sup>34</sup> En annan forskningsstudie visar att de kunskapsintensiva tjänsteföretagen tenderar att vara kraftigt överrepresenterade bland de snabbväxande företagen i Sverige.<sup>35</sup>

Tjänsteinnovationer spelar en avgörande roll för de kunskapsintensiva företagen. Det beror på att dessa högspecialiserade företag i regel verkar inom nya marknader, eller åtminstone inom nya nischer inom existerande

---

33 Tillväxtanalys (2011).

34 Giertz och Larsson (2000).

35 Davidsson och Delmar (2006).

marknader. Företag som vill lyckas inom nya marknader måste närmast per definition vara innovativa. Dessutom tenderar de kunskapsintensiva företagens affärsmodeller att vara mindre kopplade till enskilda fysiska platser jämfört med många andra tjänsteföretag.

Konkurrensen inom kunskapsintensiva tjänstenäringsar äger ofta rum på den globala marknaden, där exempelvis olika konsultbyråer verkar inom en rad olika länder. I de föränderliga och konkurrensutsatta marknader som uppkommer är förmågan att driva på nya innovationer, liksom att ta efter framgångsrika innovativa satsningar som lanserats av konkurrenterna, avgörande för företagets överlevnad.

Det är inte bara så att kunskapsintensiva tjänsteföretag själva tenderar att utgå från innovativa arbetsmetoder och affärsmodeller. Utöver det specialiserar sig vissa kunskapsintensiva tjänsteföretag, inom bland annat management konsulting, på att hjälpa sina kunder att förbättra sina verksamheter genom att införa innovativa arbetsätt.

OECD har noterat att kunskapsintensiva aktiviteter leder till att företag liksom offentliga verksamheter ständigt kan förbättras genom innovationer. Samtidigt finns enligt OECD ett tydligt underskott i kunskapen om hur kunskapsintensiva tjänsteaktiviteter ”förbättrar privata och offentliga organisationers förmåga att utveckla, absorbera eller tillämpa kunskaper i sina innovativa processer.”<sup>36</sup>

Onekligen existerar ett stort behov att öka kunskapen om hur tjänsteinnovationer uppkommer, hur de kan implementeras i organisationer och vilka fördelar de för med sig.

# När de gamla teorierna inte fångar hela bilden

---

Forskningen pekar på att innovationsprocessen i tjänsteföretagen skiljer sig avsevärt från innovationsprocessen i tillverkningsindustrin. En studie från 2011 har exempelvis granskat framväxten av 38 nya varor och 29 nya tjänster. Där noteras att det finns avgörande skillnader mellan hur innovationsprocesserna formaliseras i de olika sektorerna. En central skillnad berör vägen från innovation till marknadsföring.<sup>37</sup>

Tjänsteföretagen tenderar att omsätta innovationer snabbare i affärsmöjligheter, medan tillverkningsföretagen i större utsträckning arbetar med interna omorganiseringar innan innovationerna lanseras. Tillverkningsföretagen baserar sin framgång på att erbjuda innovationer som är relativt väl testade, genom att ha genomgått längre

testfaser. Tjänsteföretagen å andra sidan utnyttjar nyhetsvärdet i de nya tjänster som erbjuds för att fånga en tidig marknad. Sedan optimeras tjänsteinnovationerna efter att de har lanserats på marknaden.

En del av skillnaden mellan tillverkningsföretagens och tjänsteföretagens optimeringsprocesser är att det är lättare att anpassa en tjänst efter att den väl lanserats, medan en produktserie kan vara svår att modifiera efter att tillverkning och distribution i större skala väl startats. En annan skillnad är att tjänster i större utsträckning utformas i samarbete med kunden. Därmed är det svårt, om ens möjligt i många fall, att fullborda en tjänsteinnovation innan den har nått marknaden.<sup>38</sup> Även andra studier har pekat på att en viktig komponent i framgångsrika tjänsteföretags

---

37 Ettlie och Rosenthal (2011).

---

38 Ibid.

framväxt är att involvera kunden nära i den skapande processen.<sup>39</sup>

Tjänsteföretagen måste, liksom alla andra företag, bemöta behov hos sina kunder. De tjänsteföretag som marknadsför högspecialiserade och kunskapsintensiva tjänster möter dock en extra stor utmaning i att identifiera vad dessa behov är. I takt med att specialiseringsnivån ökar stiger nämligen också behovet att förstå komplicerade behov hos kunderna. Inte minst de konsultverksamheter som säljer tjänster till andra företag måste bygga upp avancerade processer genom vilka de samlar in och analyserar detaljerad kunskap om sina kunders affärsverksamheter och behov.<sup>40</sup>

En studie har funnit att en liten del av tjänsteföretagen, framförallt kunskapsintensiva företag som arbetar med modern teknik, utgår ifrån liknande innovationsprocesser som tillverkningsindustrin. Vissa av dessa företag har nämligen specifika avdelningar för forskning och utveckling där innovationerna tas fram. Skillnaderna är dock stora mellan olika tjänsteföretag, och hos den stora merparten av tjänsteföretagen sker innovationsprocesserna inte i specifika

avdelningar utan mer som en integrerad del av den generella verksamheten. Innovationerna växer ofta fram under arbetets gång, snarare än utvecklas i en särskild avdelning under lång för att sedan packteras ut, som sker inom tillverkningsindustrin.<sup>41</sup>

Artikelns författare noterar att den ökade kunskapen om tjänsteinnovationer medför att vårt synsätt på innovationspolitiken i grunden måste vidgas från ett alltför snävt fokus på vad som utvecklas inom forskningsavdelningar. Vidare noteras att denna insikt erkänns av vissa nationella regeringar och i vissa lärosäten, men att den fulla implikationen av skillnaden mellan tjänsteinnovationer och teknologiska innovationer ännu inte spridit sig vare sig i akademien eller politiken.<sup>42</sup>

Det är först under senare år som forskare har tagit fram teorier som specifikt berör innovationsprocesserna inom tjänsteföretag. I en forskningsartikel från 2010 försöker exempelvis tre forskare skapa en modell för vad enskilda företag måste lyckas med för att lyckas som tjänsteinnovatörer. De finner att viktiga processer inom tjänsteinnovation berör förmågan att signalera att man kan möta kundernas efterfrågan, att ta fram innova-

---

39 Hertog, Van Der Aa och De Jong (2010).

40 Något som observerats redan av Godron m.fl. (1993).

---

41 Miles, Ian (2008).

42 Ibid.



tioner i samarbete med kunderna, att skala upp tjänsteproduktionen samt att inkludera försäljning av flera tjänsteprodukter som ett paket.<sup>43</sup>

Samtidigt noterar forskarna att kunskapen om tjänsteinnovation ännu är begränsad. Det är därför viktigt att bygga ut denna kunskap. Inte minst genom att fokusera på hur tjänsteföretag av olika storlek och inom olika delar av tjänstesektorn skiljer sig åt i sina innovativa processer.<sup>44</sup>

---

43 Hertog, Van Der Aa och De Jong (2010).

44 Ibid.



# Att bättre förstå tjänsteinnovationer

---

Eftersom det finns tydliga skillnader mellan innovationsprocesserna inom tjänstesektorn och tillverkningsindustrin är det viktigt att vi har god kunskap om båda processerna. Självklart är det också viktigt att beakta de många olika innovationsvägar som finns inom olika delar av tjänstesektorn. Som de tidigare nämnda exemplen på tjänsteinnovationer i denna rapport har belyst så finns stora skillnader mellan innovationerna. Därmed är det sannolikt också så att de företag som drivit på innovationerna har mött mycket skilda utmaningar på vägen.

En central roll för forskningen är att analysera hur innovationer drivs fram. Anledningen är inte bara akademisk nyfikenhet, utan också att nya och existerande företag, liksom för den delen offentliga organisationer, lättare kan dra nytta av innovationsprocesser som är väldokumenterade. Eftersom tjänsteinnovationer i regel är arbetsättsinnovationer, det vill säga icke-teknologiska förbättringar av arbetsätt och affärsmetoder,

tenderar de att vara relativt enkla att överföra från en verksamhet till en annan.

Dessutom är det så att ju bättre vi förstår hur en innovation har uppkommit, desto lättare blir det att driva på och stödja framtida innovationer. De entreprenörer och experter som arbetar med innovativa företag, liksom de politiker som tar beslut som påverkar innovationsklimatet, tjänar alla på en bättre akademisk förståelse av innovationsprocesser. Mycket riktigt har forskare under lång tid verkat för att dokumentera konkreta exempel på innovationer, men fokus har närmast helt legat på innovationsprocesserna inom tillverkningsindustrin.

Den traditionella teoribildningen om hur innovationer uppkommer och sprider sig i ekonomin, som fokuserar på varuinnovationer, har förstås klar relevans också för tjänsteinnovationer. Redan 1934 formulerade exempelvis Joseph Schumpeter teorin att innovationer kunde byggas på lansering av nya varor, på nya produktionsmetoder, på

öppnandet av nya marknader, på nya källor till råvaror eller halvfabrikat samt på nya organisationsformer.<sup>45</sup>

Som de tidigare nämnda exemplen på tjänsteinnovationer i denna rapport har berört är det tydligt att många av Schumpeters teorier är högst relevanta också för tjänsteinnovationer. Samtidigt är det tydligt att tjänsteföretag utgår från helt annorlunda förutsättningar än tillverkningsföretag när det kommer till att producera och leverera till kund.

I sammanhanget är det viktigt att inse att den process genom vilka tjänsteinnovationer växer fram är mycket komplex. Dels beror det på att olika tjänsteföretag utgår från helt skilda strategier. Dels beror det på att innovationsprocesser inom tjänstesektorn ofta hör nära samman med innovationer inom tillverkningsindustrin.

Vanligtvis sätts ett skiljetecken mellan processerna för varuinnovation och tjänsteinnovation. Under senare år har samtidigt insikten ökat att innovationer i tjänster och varor tenderar att sammanhöra med varandra. Å ena sidan är varuinnovationer i regel nära kopplade till tjänsteinnovationer.

Ett exempel på detta är, som tidigare nämnts i denna rapport, produkter som Iphone och Ipad som utvecklats och marknadsförts tätt kopplat till tjänster (alltifrån tjänsten som mobiloperatörer erbjuder, vilket möjliggör att utnyttja produkterna, till Apples eget arbete med att skapa App Store där användarna kan ladda ned eller köpa en mängd olika applikationer, ofta framtagna av tredjeparts-utvecklare). Å andra sidan bygger många tjänsteinnovationer på att bättre utnyttja ny teknik, exempelvis IT-mjukvara.

Till sist kan enskilda innovationer ibland vara lika tillämpbara inom tjänstesektorn som inom tillverkningsindustrin. Den kända arbetssättsinnovationen Lean Production, som går ut på att skapa smidiga och väl fungerande arbetsflöden, utvecklades i stor utsträckning inom bilföretag som Toyota. Sedan dess har Lean spridit sig inte bara till andra företag inom tillverkning, utan också till tjänsteföretag.<sup>46</sup>

Den moderna forskningen visar på att innovationer mycket riktigt sker inom komplexa miljöer, karakteriserade av dynamisk interaktion mellan institutioner och organisationer. Innovationsprocesser som sker

---

45 Schumpeter (1934).

---

46 Lean tillämpas även inom en rad offentliga organisationer. Se exempelvis Womack, Jones och Roos. (1990).

inom tjänsteutveckling, tillverkning och övergripande arbetsättsorganisation samspelar för att driva fram utvecklingen.<sup>47</sup>

Eftersom tjänsteinnovationer, som tidigare nämnt, i regel växer fram i nära samarbete med kunderna, är det allt för snävt att utgå ifrån att de växer fram i enskilda bolag. Istället tyder forskningen på att innovativa tjänsteföretag samlar en rad innovativa aktörer omkring sig, även tillverkande företag, med vilka de tillsammans driver fram komplexa innovationer.<sup>48</sup>

Det finns således inte bara goda skäl att i större detalj studera hur tjänsteinnovationer uppkommer, utan också hur samspelet mellan tjänsteinnovationer och tekniska innovationer ser ut i de komplexa innovationsmiljöer som växer fram.

---

47 Hekkert et. al. (2007).

48 Agarwal och Selen (2009).



# Diskussion

---

Tjänsteinnovationernas betydelse för samhällsekonomin har länge underskattats. Anledningen är att dessa innovationer är svårare att fånga i de traditionella innovationsteorier som tagits fram med fokus på tekniska innovationer. Den ökade förståelsen om tjänsteinnovationernas betydelse har viktiga implikationer för innovationspolitiken.

Den studie som Europeiska Kommissionen har beställt om tjänstesektorns innovationskraft noterar att innovativa tjänsteföretag i mindre utsträckning än innovativa tillverkningsföretag drar nytta av olika former av innovationsstöd. En rekommendation är att innovationssatsningarna i större utsträckning utformas för att passa tjänstesektorn.<sup>49</sup>

Det finns goda skäl för svenska beslutsfattare att ta till sig denna rekommendation. I takt med att en medvetenhet skapas om be-

tydelsen av tjänsteinnovationer finns goda skäl att utforma satsningarna så att de blir gynnsamma också för innovationer inom denna växande del av samhällsekonomin. Offentliga satsningar bör utformas så pass neutrala som möjligt. Den övergripande målsättningen bör vara att de ska vara lika väl anpassade för att stödja tjänsteinnovationer som tekniska innovationer.

En annan viktig aspekt inom forsknings- och innovationspolitiken berör satsningar på forskning som vidgar kunskapen om innovationsprocesserna inom olika branscher. Idag handlar mycket av den forskning som sker inom industriell ekonomi om hur företag och branscher anpassar sig till övergripande samhällsförändringar, som exempelvis teknologiskiften och förändrad efterfrågan.

Det behov av forskning vi ser nu handlar istället om att ta fram information som är av generellt intresse för näringslivet, snarare än att i detalj förbättra en enskild produkt. Det finns gott om skäl att öka satsningarna på denna form av forskning som riktar sig mot tjänstesektorn. Inte minst är så fallet

---

49 Reneser (2006).

eftersom vår kunskap är betydligt mindre utvecklad när det kommer till tjänstesektorns innovationsprocesser jämfört med tillverkningsindustrins. En övergripande målsättning med forskningen är ju just att fylla på kunskapsluckor.

Tjänsteinnovationer handlar i ännu större utsträckning än teknologiska innovationer om att anpassa företagets organisation, arbetsmetoder, distribution, etc. till en förändrad verklighet. Behovet är därför särskilt stort av forskning som belyser hur tjänsteinnovationer kommer till, vad tidigare erfarenheter kan lära framtida entreprenörer, hur innovationssystem kan uppmuntras och hur verksamheter på ett bra sätt kan ta tillvara innovationer som förändrar branschen inom vilken de verkar.

De innovationer som tillåter tjänsteföretagen att växa går i regel ut på att utnyttja humankapitalet på ett smartare sätt. Dessa så kallade arbetsättsinnovationer tenderar att vara användbara för att förbättra processer också inom offentlig sektors tjänsteproduktion, liksom inom tillverkningsindustrin.

I en tid där tjänstesektorn blir allt viktigare för de nya jobben, för tillväxten och för exporten är det viktigt att utforma en forsk-

nings- och innovationspolitik som riktar fokus på tjänsteinnovationer. Bättre kunskap om tjänsteinnovationer skulle stärka vår konkurrenskraft i en världsekonomi där innovativa tjänsteföretag alltmer konkurrerar över gränserna, och där också tillverkningsföretagen alltmer konkurrerar genom att fördjupa sitt serviceutbud.

Som diskuteras i denna rapport visar den moderna forskningen att tjänsteinnovationer och tekniska innovationer tenderar att utvecklas i komplexa miljöer, där olika innovativa aktörer samspelar. En innovationspolitik som på bättre sätt utformas efter tjänstesektorns förutsättningar kan således förväntas gynna innovationskraften också inom tillverkningsindustrin.



# Referenser

---

Agarwal, Renu och Willem Selen (2009). **"Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation"**. Decision Sciences 40;3:431-475.

Ahlqvist, Eva-Lena (2010). **"Klarspråk om skatter"**, SNS förlag.

Almega (2011). **"Ökat värdeskapande - För global konkurrenskraft i svenskt näringsliv"**.

Baumol, William J. (2002). **"The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism"**, Princeton University Press.

Bouwman, H., H. De Vos och T. Haaker (2008). **"Mobile Service Innovation and Business Models"**, Springer.

Dagens Medicin (2003). **"MR-bilderna går på analys från Sollefteå till Barcelona"**, 2003-05-06.

Davidsson, Per och Frédéric Delmar (2006). **"High-growth firms and their contribution to employment: the case of Sweden 1987-96"**, i boken **"Entrepreneurship and the growth of firms"**, Per Davidsson, Frédéric Delmar och Johan Wiklund, Edward Elgar Publishing Inc.

Entreprenör (2012). **"Ungtuppar vill fånga företag på nätet"**, 2012-02-27.

Ettlie, J.E. och S.R. Rosenthal (2011). **"Service versus Manufacturing Innovation"**, Journal of Product Innovation Management, 28;2:285-299.

**European Telemedicine Clinics hemsida**  
<http://www.telemedicineclinic.com/our-company/milestones/>

Galliers, Robert D. och Wendy L. Currie (red.) (2011). **"The Oxford Handbook of Management Information Systems"**, Oxford University Press.

Gallouj, F. och F. Djellal (2010). **"The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective"**, Edward Elgar Publishing.

Giertz, Eric och Staffan Larsson (2000).

**"Tjänstesamhällets arbetsmarknader – analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997**, Rapport nr 18 i serien nya jobb och företag, Nutek.

**Global Health Cares hemsida.**

<http://www.globalhealthpartner.com>

<http://www.globalhealthpartner.com/sv/om-oss.html>

<http://www.globalhealthpartner.com/sv/om-oss/historik.html>

Gordon, Geoffrey L., Peter F. Kaminski, Roger J. Calantone och C. Anthony di Benedetto (1993).

**"Linking Customer Knowledge With Successful Service Innovation"**, Journal of Applied Business Research, 9;2:129-141.

Harvard Business (2009). **"Global Health Partner: Obesity Care"**, case review.

Hekkert, M.P., R.A.A. Suurs, S.O. Negro, S.

Kuhlmann och R.E.H.M. Smits (2007). **"Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change"**, Technological Forecasting and Social Change, 74;4:413-432.

Hertog, P.D., W. Van Der Aa och M.W. De Jong (2010).

**"Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework"**. Journal of Service Management (2010). "21;3:490-514.

Hovlin, K., S. Arvidsson, M. Hjort och A. Ljung (2011). **"Tjänsteinnovationer i offentlig sektor"**, Vinnova.

**iDoc24s hemsida**

<http://www.idoc24.com/>

Internetworld (2011). **"Årets Webbtreprenör: Rebecka Lindhe"**, 2011-05-27.

Miles, Ian (2008). **"Patterns of innovation in service industries"**, IBM Systems Journal, 47;1:115-128.

Mynewsdesk (2009). **"Städhjälp som julklapp till halva priset – HemQ.se först i Sverige"**, 2009-12-04.

OECD (2006). **"Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities"**.

Omachonu, V. K. och N. G. Einspruch (2010). **"Innovation in Healthcare Delivery System"**, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15;1: artikel 2.

Praktikertjänst (2011). **"Årsredovisning 2010"**.

Renner (2006). **"Research and Development Needs of Business Related Service Firms"**.

Schumpeter, J. (1934). **"Theory of economic development"**, Oxford University Press.

Sting (2010). **"Två prestigefyllt innovationspris till mobilhälsoföretaget iDoc24 – på en vecka"**, Stockholm Innovation & Growth, 2010-09-27.

Student.se (2011). **"Studenter lanserar ny tjänst som spelar hur besökare använder hemsidor"**, 2011-12-05.

Tillväxtanalys (2010). **"Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi"**.

Tillväxtanalys (2011). **"Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik"**.

Uppenberg, K. (2011). **"Growth in the US and Europe: a sectoral decomposition"**, presentation vid konferensen "EIB Conference in Economics and Finance", Luxemburg, 2011-10-27.

**Veteranpoolens hemsida (2012)**. <http://www.veteranpoolen.se/>. Informationen hämtades in 2012-02-27.

Virtual Medicine Worlds (2007). **"European Telemedicine Clinic raises \$9,8 million dollars funding"**, 2007-09-19.

Wooder, Stella och Steven Baker (2011). **"Extracting Key Lessons in Service Innovation"**, J. Prod. Innov. Manag. 29;1:13-20.

Womack, James P., Daniel T. Jones och Daniel Roos (1990). **"The Machine That Changed The World"**, Rawson Associates.

# Almeegas förslag för att öka tjänsteinnovation<sup>1</sup>

---

1 Förslagen finns i sin helhet i rapporten "Ökat värdeskapande – för global konkurrenskraft i svenskt näringsliv", som kan laddas ned via Almeegas hemsida [www.almega.se](http://www.almega.se) (under Politik och ekonomi/rapporter).

1. **STÄRK FORSKNING SOM STÖDGER TJÄNSTEINNOVATION FÖR ÖKAD TILLVÄXT OCH GLOBAL KONKURRENSKRAFT FÖR SVENSKA FÖRETAG**
2. **LYFT TJÄNSTEINNOVATION TILL EN STRATEGISK BRANSCHÖVERSKRIDANDE INNOVATIONSPLATTFORM**
  - a. **Plattformen bör innehålla programsatsningar och nya demonstratorer**
  - b. **Plattformen bör skapa en nationell struktur för samverkan mellan akademi och företag inom tjänsteforskningen**
3. **UTVECKLA RAMVERKET ATT STÖDJA TJÄNSTEINNOVATION**
  - a. **öka möjligheterna till kommersialisering av tjänsteforskning:**
    - satsa på tjänsteinkubatorer
    - bredda innovationskontorens arbetsområde till att även gälla stöd till tjänsteinnovationer
    - inför ekonomiska incitament i resurstilldelningssystemet för ökad samverkan mellan akademi och näringsliv
  - b. **reformera skattesystemet för tjänstesamhället och den globaliserade ekonomin:**
    - öppna upp för avskrivningar av immateriella investeringar, exempelvis fortbildning, mjukvara och FoU
    - satsa på innovationscheckar till små och medelstora företag för att initiera samverkan med akademien
    - minska skattekilarna och marginaleffekterna i skattesystemet
  - c. **utveckla marknaden för ökad tjänsteinnovation:**
    - utveckla lagen om valfrihetssystem (LOV) att gälla inom fler branscher
    - utveckla innovationsupphandling som verktyg
    - stöd tjänsteexport genom riktade satsningar på växande tjänstebranscher

Almega – Sveriges största arbetsgivar- och branschorganisation för tjänsteföretag. Våra medlemsföretag representerar ett 60-tal branscher inom den svenska tjänstenäringen. Almega är den största förbundsgruppen inom Svenskt Näringsliv.

Mer information: *Teresa Jonek*, Näringspolitisk expert – forskning och innovation  
e-post [teresa.jonek@almega.se](mailto:teresa.jonek@almega.se), tel 08-762 68 91

Almega  
Sturegatan 11  
Box 555 45  
102 04 Stockholm

Mer material finns i [www.almega.se/webbshop](http://www.almega.se/webbshop)

Beställningsnr: WS0521-1204

Grafisk form: Pelle Isaksson Information AB  
Foto: Shutterstock  
Tryck: Edita Västra Aros, maj 2012





almeGa