

BUSINESS SWEDEN

TJÄNSTE- REVOLUTIONEN

EN GLOBAL MÖJLIGHET FÖR SVERIGE
OCH SVENSKA FÖRETAG

INLEDNING

TJÄNSTEREVOLUTIONEN ÄR SVERIGES FRAMTID

Industriföretagen har länge varit motorn i det svenska näringslivet och en avgörande välståndsskapare för Sverige. Svensk industri har framgångsrikt exporterat högkvalitativa och innovativa produkter över hela världen. Många svenska företag innehar idag nyckelpositioner i globala värdekedjor och industriella ekosystem. Under de senaste decennierna har tjänstesektorn i Sverige vuxit i snabb takt liksom tjänsteexporten. Även tillverkningsindustrin tar fram ett allt större tjänsteinnehåll och tjänsteförsäljningen inom industrin ökar snabbt. Det mesta talar för att denna trend kommer att fortsätta.

Tjänstefieringen av näringslivet är en global trend och inget nytt fenomen, men ny teknik och nya innovationer möjliggör kommunikation, produktion och interaktion på ett sätt som vi aldrig sett tidigare – från robotar till 3D-skrivare till Internet of Things som kopplar samman maskiner och människor. I kombination med framväxten av digitalt drivna plattformsföretag accelererar tjänstefieringen dramatiskt till inget mindre än en global tjänsterevolution. Såväl svenska industri- som tjänsteföretag står inför stora utmaningar, men även möjligheter. Regeringens nyindustrialiseringsstrategi – Smart industri – visar att det finns stöd för att skapa förutsättningar för svensk industri att klara dessa utmaningar på politiskt håll.

Vi befinner oss i ett globalt teknikskifte där allt mer blir uppkopplat, övervakat och analyserat. De flesta företag ökar idag tjänsteinnehållet i sina affärsmodeller och verksamhet, men i vilken takt och vad detta betyder för samhällsutvecklingen världen över är ännu oklart.

Business Sweden har därför i samarbete med konsultföretaget Kairos Future tagit fram tre möjliga vägar framåt för svensk tillverkningsindustri och tjänstesektor under det närmaste decenniet. För samtliga scenarier beräknar och analyserar Business Sweden de ekonomiska effekterna för Sverige.

I syfte att bättre förstå hur tjänstefieringen påverkar näringslivet har Business Sweden även genomfört ett totalt intervjuer med ansvariga för affärsutveckling på större svenska företag.

Jag hoppas att rapporten ska ge läsaren en förståelse för vad tjänstefieringen av näringslivet verkligen innebär – och en insikt i att svensk ekonomi och svenska företag står inför ett avgörande vägval.

Lena Sellgren
Chefekonom



LENA SELLGREN
Chefekonom
Business Sweden

SAMMANFATTNING

Världsmarknaden befinner sig i en teknologisk brytpunkt. Ny teknik och nya innovationer i kombination med framväxten av industriella ekosystem och globala, digitalt drivna plattformsföretag gör att tjänstefieringen accelererar dramatiskt till inget mindre än en global tjänsterevolution. Sverige och svenska företag har potential att leda tjänsterevolutionen på den framtida globala marknaden.

För att svenska företag ska lyckas behöver de öka tjänsteinnehållet i sina affärsmodeller och verksamheter. De företag som har kraft och mod att bli framtidens tjänsteinnovatörer kommer att kunna öka tjänsteexporten påtagligt och leda tjänsterevolutionen. Det ställer emellertid krav på att företagets efterfrågan på kvalificerad arbetskraft möts.

Business Sweden har tagit fram tre möjliga vägar för svensk tillverkningsindustri och tjänstesektor under det närmaste decenniet. De olika scenarierna har olika grad av tjänstefiering. I det första scenariot utvecklas de svenska industri- och tjänsteföretagen ungefär som de har gjort de senaste 15 åren. Industrieföretagen fortsätter att digitaliseras och gå mot mer autonoma lösningar men utvecklar inte ekosystem och nya globala tjänsteplattformar. I det andra scenariot tar industrieföretagen till sig plattformsekonomin och skapar industriella ekosystem och globala branschspecifika tjänsteplattformar. I det tredje scenariot sker en omfattande tjänstefiering av hela näringslivet – en tjänsterevolution – där även tjänsteföretagen blir fullt automatiserade och bygger upp ekosystem och globala tjänsteplattformar.

I det första scenariot där utvecklingen går i samma takt som den gjort det senaste decenniet blir effekterna av den ökade tjänstefieringen på svensk ekonomi och svenska företag måttliga. I de två andra scenarierna där svenska industrieföretag respektive hela näringslivet anammar plattformsekonomin och skapar ekosystem och globala tjänsteplattformar får vi en helt annan utväxling med stora produktivitetsvinster och kraftig BNP-tillväxt och ökad export, främst tjänsteexport. BNP-tillväxten ökar med 4 respektive 6 procent per år i det andra och tredje

scenariot det kommande decenniet. Motsvarande siffror för tjänsteexporten är 8 respektive 11 procent per år.

Näringslivsstrukturen liksom arbetsmarknaden kommer att se annorlunda ut, eftersom vissa sektorer kommer att öka sin lönsamhet och expandera medan andra mer olönsamma sektorer kommer att försvinna. Industrins fysiska produktion av högkvalitativa varor kommer att fortsätta vara en grundbult för svensk ekonomi – och en förutsättning för mycket av tjänsteproduktionen och tjänsteexporten – men dess andel av löner, vinster och sysselsättning kommer att minska. En stor del av ökningen av lönsamheten kommer att ske i de kunskapsintensiva tjänstesektorer. Exempel på delsektorer inom tjänstesektorn där lönsamheten kommer att öka markant är data- och informationstjänster, finansiella tjänster, tekniska konsulter, forskning och utveckling, uthyrning och leasing, bemanning samt säkerhets- och bevakningsverksamhet.

Att nyttja det globala teknikskiftet innebär stora produktivitetsvinster, vilket möjliggör ökad produktion, särskilt tjänsteproduktion, samt högre vinster och löner (förädlingsvärde). En ökad tjänsteproduktion ger utrymme för ökad privat konsumtion och högre välbefinnande i Sverige, men även ökade exportmöjligheter för företagen och då främst tjänsteexport.

En förutsättning för att tjänsteinnovationerna och tjänsteexporten ska kunna öka är att tjänsteföretagens ökade efterfrågan på kvalificerad arbetskraft möts. Detta kan ske genom exempelvis förbättrad matchning på arbetsmarknaden, anpassning av utbildningssystemet, förbättrad integration av utrikes födda, ökad arbetskraftsinvandring, ändrad tidpunkt för in- och utträde på arbetsmarknaden samt kompetensutveckling. Att Sverige har en flexibel arbetskraft och sociala skyddsnet underlättar omställning på arbetsmarknaden. Tillsammans med en relativt hög utbildning, vilket tyder på god förmåga att ta till sig nya kunskaper, står sig Sverige väl på den framtida globala tjänstemarknaden.

FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR SVENSKA FÖRETAG

De senaste decenniernas utveckling talar för att ett rikt och varierande utbud av tjänster kommer att bli ett allt viktigare konkurrensmedel i företagens försäljning på nationella och globala marknader samtidigt som digitaliseringen och automatiseringen accelererar.

Sverige och svenska företag har ett bra utgångsläge för att leda den globala tjänsterevolutionen. En betydande styrkefaktor är Sveriges högpresterande näringsliv med hög kompetens och lång erfarenhet av internationella affärer. Sverige erbjuder också en av de mest attraktiva innovations- och forskningsmiljöerna i världen, inte minst för startup-företag.

Några viktiga framgångsfaktorer för att svenska företag ska leda den globala tjänsterevolutionen har identifierats utifrån intervjuer med ansvariga för affärsutveckling på större svenska företag. Tre

områden är särskilt viktiga: kunden, affärsmodellen och kompetensen.

Framväxten av globala tjänsteplattformar innebär att företagets kundrelationer förändras. I en alltmer konkurrensutsatt affärsmiljö måste företag bestämma vilken relation de ska ha med sina kunder och vilken position de ska ha i en leverantörskedja mot slutkund. Ska man ha en egen global tjänsteplattform? Ska man sälja via globala plattformsföretag eller ska företaget låta bli? Samtidigt måste företagets affärsmodell anpassas till de nya förutsättningarna, med en inriktning mot ökat tjänsteinnehåll och helhetslösningar för kunden. En ytterligare utmaning kommer att vara företagets förmåga att ställa om och förnya sin kompetens för att hänga med i den snabba teknikutvecklingen och övergången från varu- till tjänsteerbjudanden.

EKONOMISKA EFFEKTER FÖR DE TRE SCENARIERNA FÖR PERIODEN 2015-2030

Procentuell utveckling per år och andelar

	Produktivitet	Varuproduktion	Tjänsteproduktion		BNP	Total export	Varuexport	Tjänsteexport	Andel sysselsatta i industrin	Andel sysselsatta i tjänster	
					2%	4%	3%	6%			Historik ¹
Scenario									16%	67%	Nuläge
1				Effekt →	2%	3%	1%	5%	11%	78%	
2				Effekt →	4%	5%	3%	8%	9%	81%	
3				Effekt →	6%	8%	4%	11%	8%	84%	

¹ Genomsnitt 2000-2015

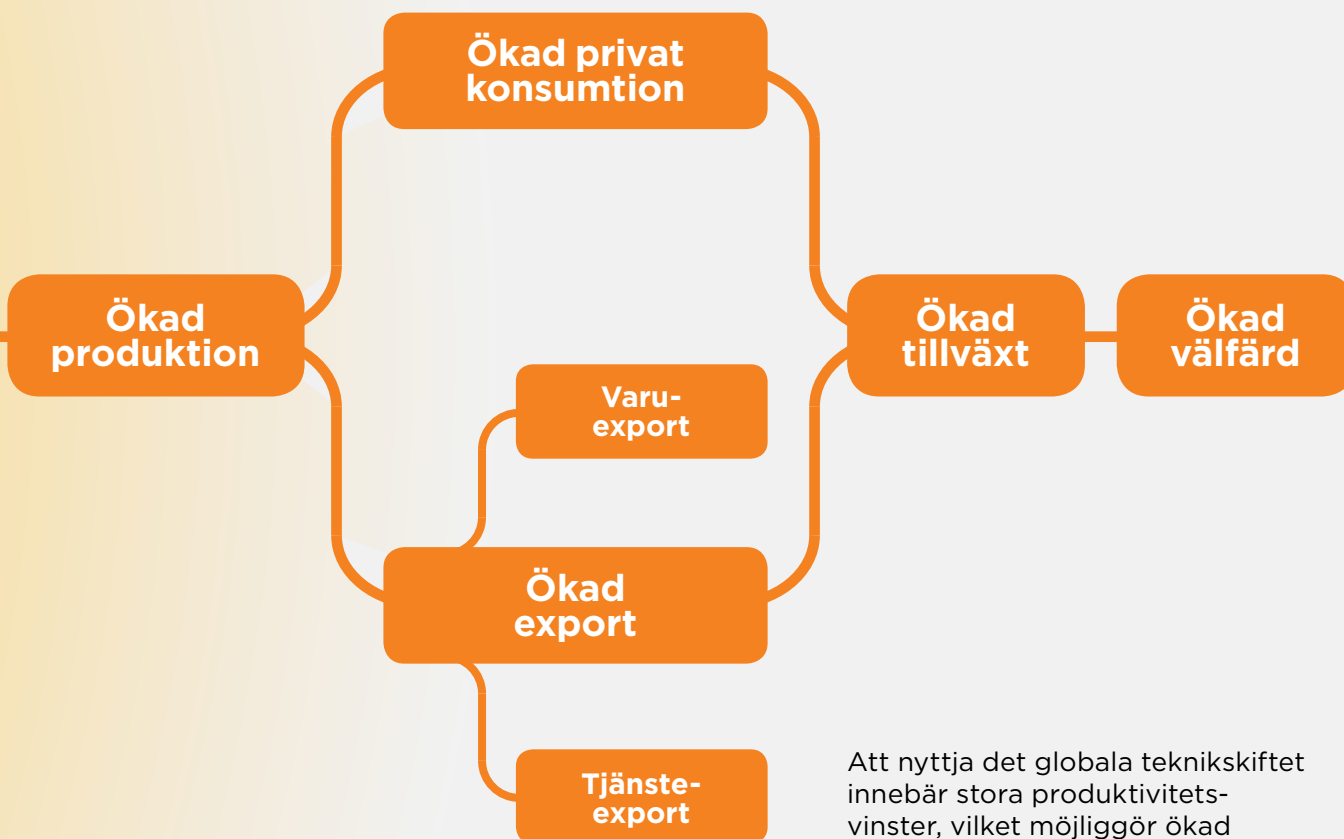
Not: Anledningen till att sysselsättningsandelarna inte summerar till 100 procent beror på att analysen fokuserar på tillverkningsindustrin (i rapporten benämnd industrin).

TJÄNSTEREVOLUTIONEN

TEKNIKS
SKIFTE

Ökad
produktivitet

ÖKAR VÄLFÄRDEN



Att nyttja det globala teknikskiftet innebär stora produktivitetsvinster, vilket möjliggör ökad produktion, särskilt tjänsteproduktion, samt högre vinster och löner (förädlingsvärde).

En ökad tjänsteproduktion ger utrymme för ökad privat konsumtion, men även ökade exportmöjligheter för företagen och då främst tjänsteexport. Därmed ökar tillväxten och vår välfärd.

TJÄNSTEFIERING I TVÅ DIMENSIONER

Tjänstefiering i sin enklaste form innebär att tjänsteköpen ökar liksom tjänsternas andel av företagets försäljning. Resultaten från flera studier visar att tjänstefieringen såväl i Sverige som internationellt har ökat under en längre tid. Att tjänsteinslaget i ekonomin blir allt större är alltså inget nytt fenomen. Det är ett resultat av att företagen under de senaste decennierna – till följd av internationell konkurrens och strävan efter god lönsamhet – har valt att fokusera på sin kärnverksamhet och låtit andra sköta det som inte är kärnaffären.

Till följd av ny teknik och nya innovationer i kombination med framväxten av ekosystem och globala digitalt drivna plattformsföretag accelererar tjänstefieringen dramatiskt till inget mindre än en tjänsterevolution. Därmed ställs företagen inför nya affärsutmaningar och möjligheter med krav på nya affärsmodeller.

Business Sweden har valt att sammanfatta den pågående omdaning av näringslivet i två dimensioner. Den ena dimensionen visar företagets grad av *intelligensnivå*, som antas öka i övergången från människors insatser till verksamhet i autonoma, digitala system. Den andra dimensionen speglar företagets *komplexitet*. Företaget rör sig från att vara ett rent produktföretag (tillverkare av varor eller tjänster) till att vara medskapare i längre värdekedjor eller ansvarigt för ett helt ekosystem eller till och med ägare av vad Business Sweden valt att kalla ett supersystem.

Med ekosystem menas aktörer (exempelvis producenter, leverantörer, distributörer etc.) som går samman och bildar ett nätverk som möjliggör kunskapsutbyten och affärsmöjligheter. Företag som utvecklat supersystem är ägare av ekosystemen och organiserar aktörerna i ett större system eller hjälper kunder och leverantörer att mötas genom exempelvis en digital tjänsteplattform. De företag som idag har kommit längst i sin tjänstefiering är de stora plattformsföretagen som har utvecklat komplexa system med autonoma lösningar som är skalbara.

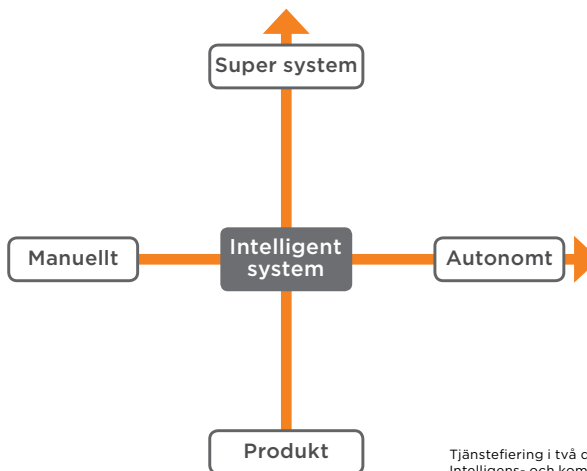
Dessa företag befinner sig högst upp till höger i figuren nedan.

INTELLIGENSNIVÅ: FRÅN MANUELLT TILL AUTONOMT

På den horisontella axeln i modellen återges längst till vänster de företag där verksamheten är helt manuell. Dessa företag har ofta digitaliserade affärssystem, men för varje beslut och steg i produktionsprocessen ansvarar en människa.

Nästa steg i företagets utveckling är en automatisering av enklare uppgifter i slutna system. Ett exempel är viss automatisering av kundinteraktion och arbetsprocesser. Systemen är dock inte självlärande utan de flesta större beslut måste fortfarande fattas av människor. På den här punkten befinner sig många svenska företag idag, helt eller delvis.

I modellens mittpunkt finns ett visst inslag av intelligens i företagets system. Systemen klarar av mer komplexa uppgifter då de kan lära sig av återkoppling och gjorda erfarenheter. På denna nivå kan



Tjänstefiering i två dimensioner: Intelligens- och komplexitetsnivå

företagen effektivt utnyttja tillgång till och användning av stora mängder data för att optimera olika delprocesser och system.

Till höger om mittpunkten är människan inte längre den centrala aktören utan företaget arbetar i stor utsträckning med sensorer, artificiell intelligens (AI) och en helt digitaliserad infrastruktur. Intelligen gen används för att hantera helheter och flöden, och flödet av data är minst lika viktigt som flödet av varor och tjänster. Människor ansvarar dock för helheten och arbetar en del tillsammans med maskiner samt övervakar flöden och processer.

Längst ut till höger finns de företag som är helt autonoma. De här företagen är självstyrande och hittar automatiskt bäst leverantör till lägst pris samtidigt som de tillgodoser kundernas behov av varor och tjänster. AI hanterar i stort sett allt och fattar majoriteten av alla beslut. I det mest futuristiska exemplet sköter AI företaget helt på egen hand: produkt design, affärsmodeller, produktion, distribution och kundservice. Inga företag befinner sig dock där i dagsläget utan det är ännu till största delen en framtidsvision.

KOMPLEXITETSNIVÅ:

FRÅN PRODUKT TILL SUPERSYSTEM

Den vertikala axeln i modellen visar företagets väg från ett rent produktföretag till ett globalt supersystem. Längst ner finns de företag som enbart tillverkar produkter – en vara eller tjänst. Högst upp finns de företag som har utvecklat vad Business Sweden har valt att kalla supersystem genom vilken all data och alla kunder passerar. Företaget är inte bara delaktigt i ett ekosystem utan äger och sätter spelreglerna för det.

Mellan produkt och supersystem finns de företag som successivt börjar omge sin produkt med ett bredare tjänsteutbud av service och underhåll, finansiering med mera, och de företag där ett fördjupat ansvar börjar tas för exempelvis utveckling av delsystem och/eller drift av kundernas verksamhet. Företagen börjar expandera utanför traditionella branschgränser.

Den mer disruptiva placeringen finns ovanför nollstrecket på den vertikala axeln. Här börjar företagen bedriva affärer på ett helt annorlunda sätt och använder sina produkter som tjänsteplattformar. Företagen kan i förlängningen utveckla egna digitala globala plattformslösningar. De samspelar och medverkar i ett större ekosystem och rör sig längre och längre ifrån sin ursprungliga bransch mot så kallade supersystem.

Modellen gäller för såväl industri- som tjänsteföretag. Tjänstefieringen påverkar nämligen inte bara de traditionella industriföretagen, utan även i högsta grad tjänsteföretagen. För tjänsteföretagen handlar tjänstefieringen främst om att på motsvarande sätt som industriföretagen ta steget mot att erbjuda

helhetslösningar för kunden, exempelvis när det gäller innovation och utveckling, kundutveckling och att slutligen skapa ekosystem och globala, digitalt drivna tjänsteplattformar.

Det är viktigt att poängtera att modellen ovan är en förenkling av den verklighet som företagen befinner sig. Alla förändringar och utmaningar som näringslivet står inför fångas naturligtvis inte upp av modellen. Syftet är snarare att illustrera vilka aspekter av tjänstefiering som Business Sweden valt att analysera.

Fakta:

PLATTFORMS- FÖRETAG

Google, Facebook, Alibaba, Uber, Ebay, Amazon och Airbnb är alla exempel på en affärsmodell som har vuxit i global betydelse de senaste åren, nämligen affärsverksamhet genom digitalt drivna plattformar. Antalet nya plattformsföretag ökar snabbt liksom deras marknadsvärde. År 2016 var 4 av 5 företag på affärstidskriften Forbes lista över de mest värdefulla varumärkena plattformsföretag. I konsultföretaget Accentures *Technology Vision Survey* (2016) svarar 40 procent av de tillfrågade företagsledarna att en viktig framgångsfaktor är att anta en plattformsbaserad affärsmodell och att medverka i ekosystem med andra digitala partners.

Med snabb tillväxt, högre avkastning på investerat kapital och stora vinstmarginaler värderar investerare plattformsföretagen genomgående högre än traditionella produktföretag. Möjligheten för plattformsföretagen att nå ut med sin verksamhet globalt ökar då lösningarna ofta är skalbara. Kostnaderna för att utöka antalet affärspartners kan reduceras markant eftersom kommunikationen sker online och informationsutbytet kan ske i flera olika riktningar.

Plattformsföretag finns i olika kategorier och några är kommunikationsplattformar (Skype, WhatsApp), sociala plattformar (Facebook, LinkedIn), mediaplattformar (Twitter, Youtube), sökplattformar (Google), utvecklingsplattformar (Windows, Apple Appstore, Google Play), serviceplattformar (Airbnb), produktplattformar (Alibaba, Ebay, Amazon Marketplace), transaktionsplattformar (Visa, PayPal, American Express) etc.

Även om plattformsföretagen kan delas in i olika kategorier är deras övergripande affärsmodell gemensam. Mer specifikt innebär affärsmodellen i en plattform att värde skapas genom att underlätta utbyte mellan två eller fler oberoende parter,

ofta konsumenter och producenter. Till skillnad från traditionella produktföretag äger inte plattformsföretaget produktionen av de efterfrågade varorna eller tjänsterna.

Skillnaden i affärsmodell mellan ett traditionellt produktföretag och ett plattformsföretag ligger i sättet på vilket värdeskapandet sker. För ett rent produktföretag är värdeskapandet linjärt och ensidigt, från tillverkning i fabrik, distribution, marknadsföring till konsument. För plattformsföretaget kan man, något förenklat, säga att värdeskapandet sker i två riktningar. Kring plattformsföretagen skapas det ekosystem som många företag är del av, men också slutkunderna som efterfrågar produkterna.

Business Sweden har valt att lyfta fram tre företag som har utvecklat plattformslösningar. Två av företagen är tjänsteföretag med fokus på e-handel, nämligen Amazon och Alibaba. Företagen är globala och tillhör de största inom branschen e-handel, sett till intäkter och börsvärde.

Plattformsföretagens framgångar har varit så stora att det även sker en omfattande utveckling av plattformar – såväl globala som branschspecifika – även inom industrin och andra delar av tjänstesektorn, såsom vård, omsorg och skola. Business Sweden har därför valt att titta på industriföretaget ABB, som har utvecklat en branschspecifik plattform för sina segment inom verkstadsindustrin.

ALIBABA

Alibaba är ett kinesiskt IT-konglomerat som grundades år 1999 av dess nuvarande VD Jack Ma. Ursprungligen fanns företaget enbart i Kina men finns nu i andra länder, exempelvis USA, Storbritannien, Italien, Frankrike, Tyskland, Nederländerna, Japan, Indien, Australien och Nya Zeeland. Från början riktade sig Alibaba främst till småföretag. På senare tid har även stora märken som Nike och Gap börjat använda sig av Alibabas tjänster för att nå ut till företagets 400 miljoner kunder.

Alibabas tillväxt har varit stark och företaget står nu för cirka 80 procent av all detaljhandel online i Kina. Företaget har stora intäkter från annonsering och tilläggstjänster genom tre webbportaler: Alibaba, Taobao och Tmall. Portalerna riktar sig till olika kundkategorier. Alibaba är en internationell *business-to-business*-plattform (B2B) för återförsäljning, medan Taobao är avsedd för *consumer-to-consumer* (C2C). Tmall är inriktad mot stora företag med kända varumärken som vill nå ut till den kinesiska medelklassen och är en *business-to-consumer*-plattform (B2C).

AMAZON

Företaget bildades av dess nuvarande VD Jeff Bezos 1994 i USA. Det har mer än 300 miljoner registrerade kunder. Utöver detaljhandeln online säljer Amazon internetjänster genom Amazon Web Service – en molnbaserad tjänsteplattform som bland annat erbjuder datorkraft, lagring av data med mera för att hjälpa företag att expandera och växa. Till skillnad från Alibaba har Amazon egen lagerhållning och ett nätverk med lagerlokaler. På så vis liknar det ett traditionellt produktföretag.

Detaljhandeln online innefattar ett stort utbud av produkter, bland annat Amazons egna fyra lågprismärken Amazon Basics (egna elektriska produkter), Amazon Fresh (försäljning och leverans av livsmedel), Amazons Studios (en streamingtjänst) och Amazon Warehouse (returnerade och renoverade lagerprodukter med rabatt), den egna läsplattan Kindle samt begagnade produkter. Amazon är även en kanal för andra återförsäljare som vill använda Amazons plattform. Amazon får en andel av försäljningspriset för att tillhandahålla försäljningskanalen men slipper lagerhållningen av svårålda produkter samtidigt som säljarna står för reklam och leverans.

ABB ABILITY

ABB är en svensk-schweizisk multinationell verkstads-koncern inom elkraft- och automationsteknik. Koncernens bolag finns i cirka 100 länder och sysselsätter 130 000 personer, varav 9 000 i Sverige. Koncernen är verksam inom fyra affärsområden: *Electrification products* (lågspänningsprodukter), *Robotics and Motion* (elektriska motorer och drivsystem), *Process Automation* (instrumentering, automation och optimering för industriella processer) samt *Power Grids* (kraft- och automationsprodukter). Tekniken syftar till att förbättra kundernas prestanda men också minimera miljöpåverkan för energiföretag och företag verksamma inom industrin.

Våren 2017 lanserade ABB den branschledande digitala plattformslösningen ABB Ability, som erbjuder företagets kunder att ta del av de senaste digitala lösningarna och innovationerna. Kunden kan genom plattformen få hjälp med utveckling av nya och befintliga processer.

Utvecklingen av ABB Abilitys digitala lösningar och tjänster sker i strategiskt samarbete med Microsofts ledande molnplattform Azure. På så vis kan ABB:s industriexpertis omvandlas till programvaruerbudanden som kunden kan nå genom Microsofts digitala plattform.

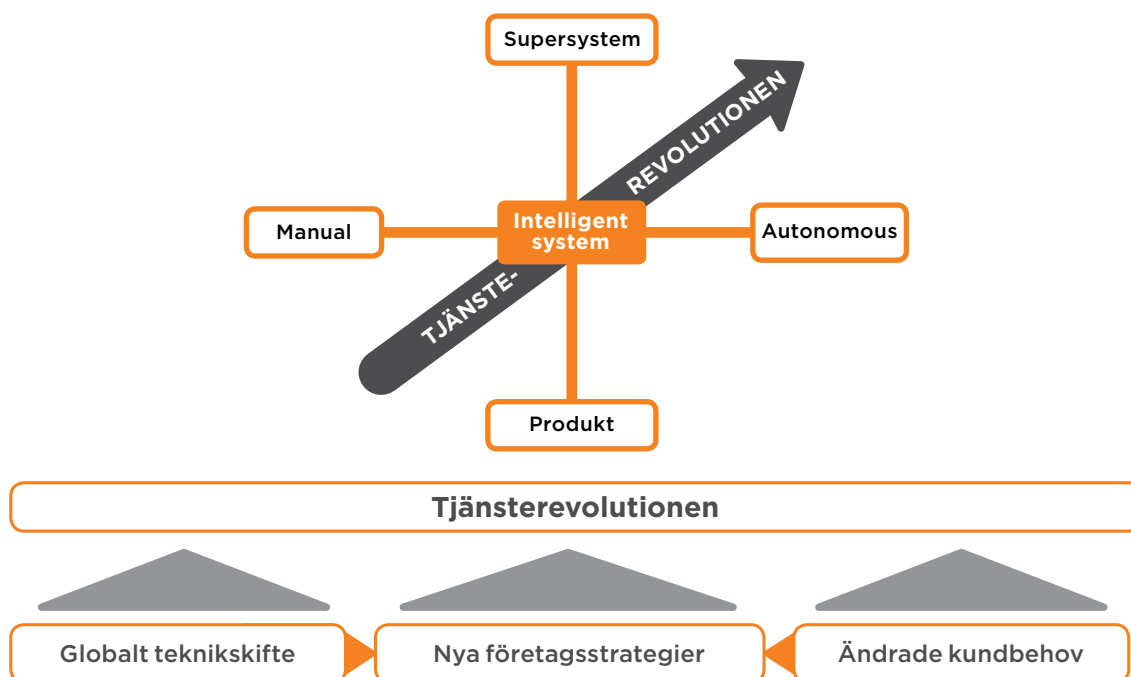
TRE MÖJLIGA VÄGAR FRAMÅT FÖR SVERIGE

Business Sweden har identifierat tre möjliga vägar för Sverige och svenska företag, såväl inom tillverkningsindustrin som inom tjänstesektorn, i ljuset av tjänsterevolutionen. Scenarierna visar en möjlig utveckling ett drygt decennium framåt. De ekonomiska effekterna beräknas för perioden 2015-2030.

Det första scenariot utgår från att svensk ekonomi utvecklas på ungefär samma sätt som de senaste 15 åren. Industrieföretagen fortsätter att digitalisera sin verksamhet och gå mot mer autonoma lösningar men utnyttjar inte möjligheterna att erbjuda helhetslösningar, leda industriella ekosystem eller skapa nya globala tjänsteplattformar. I det andra scenariot tjänstefieras industrin allt mer och utvecklar

autonoma lösningar, ekosystem och egna globala tjänsteplattformar inom sina respektive branscher. I scenario 3 sker en omfattande tjänstefiering av hela näringslivet – en ren tjänsterevolution. Här går även tjänsteföretagen mot mer autonoma lösningar samtidigt som de inför nya helhetslösningar, skapar ekosystem och globala tjänsteplattformar. Samtliga scenarier illustreras med ett fiktivt företag.

I det andra och tredje scenariot sker kraftiga produktivetsökningar, det vill säga en effektivare insatsanvändning till följd av automatisering och införandet av ekosystem och globala, digitalt drivna tjänsteplattformar. Produktivetsvinsterna är störst i det tredje scenariot där tjänsteföretagen blir fullt



automatiserade med väl utvecklade AI-system och tjänsteplattformar. Produktivitetsökningen möjliggör en ökning av produktionen och då främst tjänsteproduktionen.

För att siffrasätta de ekonomiska effekterna av en ökande tjänstefiering använder Business Sweden en så kallad input-output-modell, som visar hur förändrade ekonomiska förutsättningar påverkar olika variabler i samhällsekonomin (BNP-tillväxt, sysselsättning och utrikeshandel). För de tre scenarier som analyseras här är det således möjligt att med hjälp av olika antaganden kring ekonomins utveckling (produktivitet och produktion) beräkna de ekonomiska effekterna för år 2030. Samtliga tre scenarier jämförs därefter med utgångsläget, som beskriver tillståndet i svensk ekonomi 2015.

Input-output-beräkningarna visar effekterna av olika grad av tjänstefiering på det svenska näringslivet. Den offentliga sektorn inkluderas inte i analysen. Anledningarna till detta är att den offentliga sektorn inte påverkas på samma sätt genom de linjära sambanden i input-output och att utvecklingen i den offentliga sektorn beror på politiska beslut och andra finansieringskällor. Dessutom är syftet med analysen att renodla effekterna av en ökad tjänstefiering på näringslivet.



” We always overestimate the change that will occur in the next two years and underestimate the change that will occur in the next ten. Don't let yourself be lulled into inaction.”

BILL GATES

INDUSTRIEN FORTSÄTTER ATT TJÄNSTEFIERAS

Utgångspunkten är att svenska industriföretag fortsätter att tjänstefieras med mer digitala lösningar och alltmer automatiserad produktion. Däremot utnyttjar företagen inte möjligheten att införa större systemlösningar i form av ekosystem och globala tjänsteplattformar. Inget avgörande nytt inträffar utan den svenska ekonomin utvecklas ungefär i samma takt som de senaste 15 åren. Som en följd av fortsatt digitalisering och automatisering av industrin ökar produktiviteten i företagen. Detta möjliggör en ökning av produktionen. Tjänsteproduktionen fortsätter att öka men något långsammare än den historiska utvecklingen. Detta till följd av att de stora produktionsökningarna som sker genom komplexa systemlösningar inte inträffar i detta scenario. Varuproduktionen ökar däremot i samma takt som de senaste 15 åren.

TRUCKS SWEDEN AB

Trucks Sweden AB är ett svenskt industriföretag som har funnits i många år och tillverkar högkvalitativa lastmaskiner som till exempel hjullastare och gaffeltruckar. Företaget var länge ett rent industriföretag med återförsäljare på mogna marknader i Europa och USA, men för några decennier sedan började företaget utveckla sitt produktbjudande med olika tjänster på eftermarknaden, exempelvis regelbunden service, förarutbildning och fordonsuppradering och långa garantier. Trucks Sweden blev en lösningsleverantör och byggde effektivt starka och långsiktiga kundrelationer på befintliga marknader. Intäkterna har skiftat i allt högre grad från nyproduktförsäljning till eftermarknadstjänster och reservdelar.

Tidigt i digitaliseringen experimenterade Trucks Sweden med att koppla upp sina hjullastare och gaffeltruckar. Med detta kunde de möta

kundernas behov på kostnadseffektivitet under hela produktens livscykel. Nu kunde servicen anpassas från maskinens verkliga behov snarare än en förutbestämd plan i servicehandboken. De kunde nu också sälja data om en maskins användning och därmed möjliggöra för kunderna att optimera maskinförarnas planering och maskinparkens användning. Kundrelationen och serviceteknikern som huvudsaklig säljare av de intäktsbringande eftermarknadstjänsterna gjorde att Trucks Sweden etablerade egna dotterbolag på alla nyckelmarknader och därmed ökade styrningen av kvalitet och försäljning.

Framgångarna gjorde att Trucks Sweden ville expandera internationellt och bli världsledande inom lastning. Det möjliggörande steget var när Trucks Sweden helt växlade över till att bli ett modernt digitaliserat tjänsteföretag. Istället för att sälja truckar valde företaget att använda tekniken i alla uppkopplade lastmaskiner och ta betalt för användningen. Detta minskade kapitalbehovet för köpet av en lastmaskin, vilket också möjliggjorde för Trucks Sweden att expandera till kunderna på utvecklings- och tillväxtmarknader. I nästa steg byggde man in självkörande lastmaskiner och AI för självdiagnostisering av till exempel däck och motorer för service och underhåll. Resultatet blev minskat slitage och ökad livslängd hos alla lastmaskiner. De stora vinsterna kom inte längre från fordonsförsäljning och kringtjänster utan från att maximera försäljningen av lastningstjänsten i kombination med att minimera produktionskostnaden och öka livslängden varje lastmaskin.

Genom att vara världsledande tjänsteleverantör inom lastning med kundens ekonomi och lönsamhet i fokus är Trucks Sweden 2030 ett mycket framgångsrikt företag i sin nisch. Framgångssagan är imponerande, men Trucks Sweden har

fortfarande bara realiserat potentialen i sitt egna ekosystem, inte utnyttjat möjligheterna med systemintegration med andra företag och intressenter i kundens totala ekosystem inom logistik.

KONSEKVENSER FÖR SVENSK EKONOMI

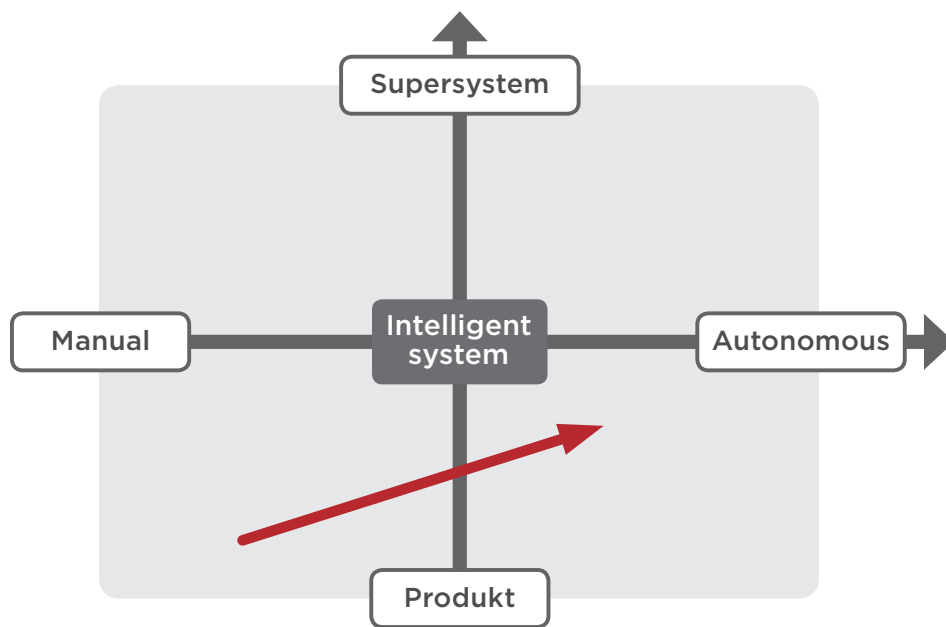
De svenska företagen går bra och fortsätter att tjänstefieras, men utvecklar inte komplexa systemlösningar som ekosystem och globala, digitalt drivna tjänsteplattformar. Svensk ekonomi utvecklas i ungefär samma takt som de senaste 15 åren. BNP ökar med drygt 2 procent per år och exporten med drygt 3 procent per år. En stor del av det produktionsöverskott som den ökade produktiviteten möjliggör ger utrymme för ökad export, utöver ökad privat konsumtion. Framför allt sker en ökning av tjänsteexporten, eftersom den större delen av produktionsökningen sker i tjänstesektorn. Ökningen av exporten är dock något lägre än det historiska genomsnittet på cirka 4 procent. Det beror på att ökningen av tjänsteproduktionen ligger under sitt historiska genomsnitt.

Näringslivets struktur förändras till följd av att vissa sektorer blir olönsamma och försvinner medan andra, framför allt tjänstesektorerna, blir mer lönsamma och expanderar. Industrins förädlingsvärde ökar visserligen, men som andel av BNP till faktorpris (det vill säga exklusive skatter och subventioner) minskar den till 14 procent, från 17 procent i utgångsläget. Tjänstesektorn expanderar och förädlingsvärdet i tjänstesektorn som andel av BNP

fortsätter att öka till 76 procent, från 70 procent i utgångsläget.

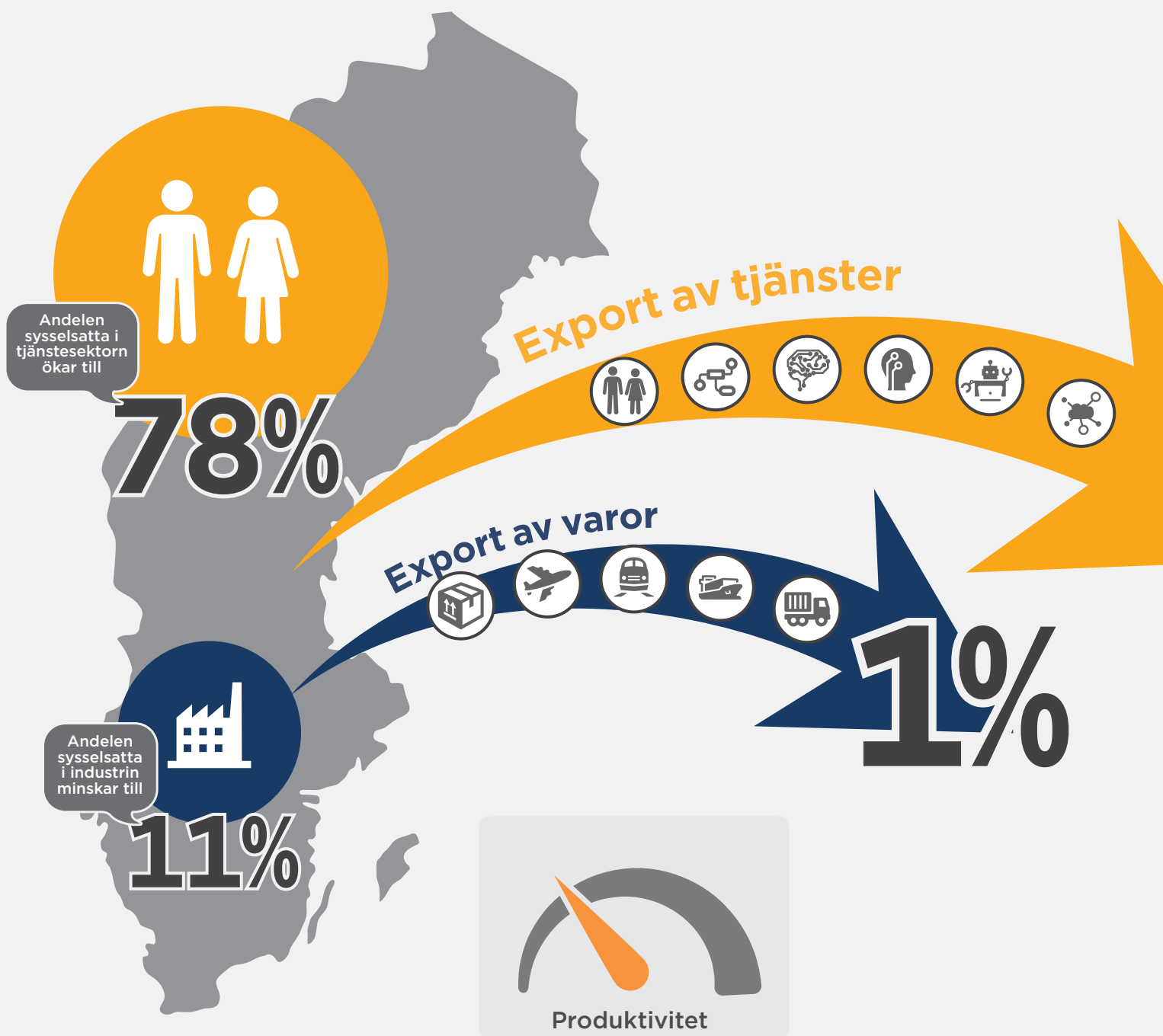
Den totala sysselsättningen i näringslivet ökar, men ökningen är helt koncentrerad till tjänstesektorn. Sysselsättningen inom industrin minskar. Tjänstesektorns andel av den totala sysselsättningen i näringslivet ökar till 78 procent, från nuvarande 67 procent. Sysselsättningen inom industrin minskar och andelen sysselsatta inom industrin faller till 11 procent, från nuvarande 16 procent. Detta beror på att ökningen av industriproduktionen inte är tillräckligt stor för att kompensera för den negativa effekt som produktivitetsökningen inom industrin har på sysselsättningen inom industrin.

Det är alltså i tjänstesektorn, inklusive de tjänster som industrin skapar genom sin efterfrågan, som de framtida jobben skapas och där de stora vinsterna görs. Exempel på delsektorer inom tjänstesektorn som gynnas av den ökade tjänstefieringen är främst data- och informationstjänster, finansiella tjänster, tekniska konsulter, forskning och utveckling, uthyrning och leasing, bemanning samt säkerhets- och bevakningsverksamhet.



Industrin fortsätter att tjänstefieras

Industriföretagen fortsätter att digitalisera sin verksamhet och gå mot mer autonoma lösningar men utnyttjar inte möjligheterna att erbjuda helhetslösningar, leda industriella ekosystem eller skapa nya globala tjänsteplattformar.



2%

GENOMSnittlig ÅRLIG
BNP-TILLVÄXT

3%

GENOMSnittlig ÅRLIG ÖKNING
I TOTAL EXPORT

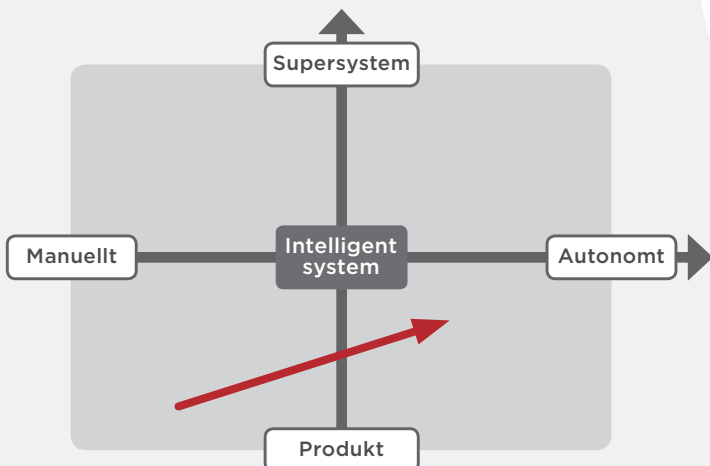
14%

INDUSTRINS FÖRÄDLINGSVÄRDE
I PROCENT AV BNP

76%

TJÄNSTESEKTORN FÖRÄDLINGS-
VÄRDE I PROCENT AV BNP

5%



INDUSTRIFÖRETAGEN TAR TILL SIG PLATT- FORMSEKONOMIN

Detta scenario utgår från att industrin under det närmaste decenniet domineras av företag som istället för att fokusera på den egna verksamheten utvecklar ett brett tjänsteutbud och egna industriella ekosystem. Industriföretagen går mot mer autonoma lösningar samtidigt som de inför mer komplexa systemlösningar och globala branschspecifika tjänsteplattformar. Genom att fullt ut ta del av teknikutvecklingen gör företagen stora produktivitetsvinster. Produktivitetsökningen i detta scenario är dubbelt så snabb som i det första scenariot.

Produktivitetstinsterna möjliggör en kraftig ökning av produktionen, särskilt tjänsteproduktionen, vilket även kräver en ökad varuproduktion. Såväl varu- som tjänsteproduktionen ökar mer än dubbelt så snabbt som i det första scenariot som följer den historiska utvecklingen. Ökningen av tjänsteproduktionen förstärks av att tjänsteförsäljningen för hantering av data och plattformsförändringar ökar.

Tjänsteförsäljningen kommer att öka påtagligt och i princip helt ersätta produktförsäljningen. Produktionsvolymen kommer visserligen fortsätta att öka men produkterna kommer inte att säljas som produkter i så stor utsträckning. Istället kommer det mesta av varuproduktionen att ingå i utbudet av tjänster som säljs både i Sverige och på våra exportmarknader. Detta scenario illustreras med ett fiktivt industriföretag – Easy Machines AB – som från början var ett traditionellt industriföretag men som fram till 2030 utvecklades till ett lyckosamt globalt industritjänsteplattformsföretag.

EASY MACHINES AB

Easy Machines AB tillverkar verkstadsmaskiner och är sedan lång tid ett etablerat företag både i Sverige och internationellt. Företaget agerade i en konkurrensintensiv marknad med kraftig prispress drivet av ökat antal leverantörer med liknande maskiner.

Företaget bestämde sig för att distansera konkurrenterna genom att utveckla en helt ny produktlinje. För jobbet anställdes en särskild utvecklingsgrupp med IT- och digitaliseringskompetens med uppdraget att digitalisera Easy Machines verkstadsmaskiner för att ta företaget in i Industri 4.0-miljö. Den nya produktserien innehöll inte bara sensorer och AI för systematisk insamling och användning av data med algoritmer för att förutse produktionsvängningar och servicebehov, men också en uppkoppling till en egenutvecklad plattform där kunderna kunde styra och optimera produktionsflöde och materialbeställningar till Easy Machines maskiner.

Easy Machines intresse och fokus på optimering av kundens produktionsprocesser gjorde att Easy Machines lät utvecklingsgruppen öppna plattformen för kundens andra verkstadsmaskiner. Med hjälp av plattformen kunde kunderna nu optimera hela sitt produktionsflöde, minska energiåtgången och effektivisera materialbeställningar. Easy Machines bestämde sig för att ta steget från avancerad leverantör av verkstadsmaskiner till att bli all världens produktionschefers bästa vän. Easy Machines vände sig till andra leverantörer för att få dem att koppla upp alla sina levererade maskiner med uppkoppling. Genom att radikalt öka mängden data i plattformen kunde produktionscheferna nu jämföra sin maskinanvändning och produktivitet med andra produktionschefer världen över. Plattformen öppnades också upp för erfarenhetsutbyte och ranking av maskin och tjänsteleverantörer, samt inköpsplattform för nya maskiner, reservdelar, service och optimeringstjänster. År 2030 har Easy Machines från Sverige majoriteten av alla världens produktionschefer aktiva i sin plattform och majoriteten av alla inköp görs i Easy Machines tjänsteplattform.

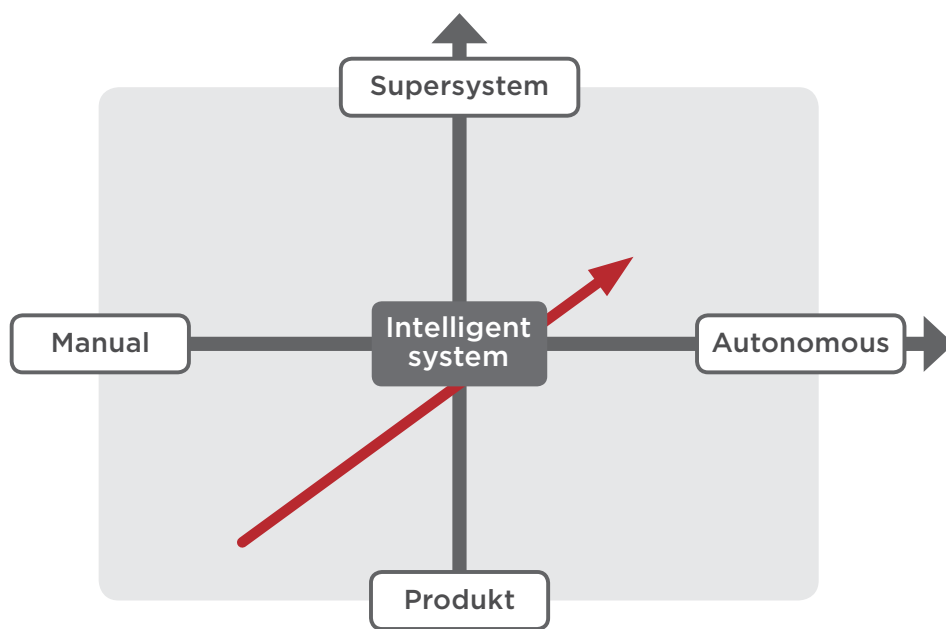
KONSEKVENSER FÖR SVENSK EKONOMI

Om svenska industriföretag går samma väg som det fiktiva företaget ovan kommer det att öka produktiviteten avsevärt och få stora effekter på svensk ekonomi och välfärd. BNP-tillväxten beräknas uppgå till 4 procent per år och exporttillväxten till 5 procent per år det kommande decenniet.

En stor andel av den kraftigt ökade tjänsteproduktionen ger utrymme för ökad export, och då främst tjänsteexport som ökar med 8 procent per år det kommande decenniet. Lönerna och vinsterna i ekonomin, det vill säga förädlingsvärdet, ökar kraftigt och den stora ökningen sker i tjänstesektorerna. Den kraftiga tjänsteföringen innebär att vissa tjänstesektorer blir mer lönsamma och expanderar samtidigt som mindre, mer olönsamma sektorer slås ut och försvinner. Förädlingsvärdet i industrin ökar, men dess andel av BNP minskar till 13 procent.

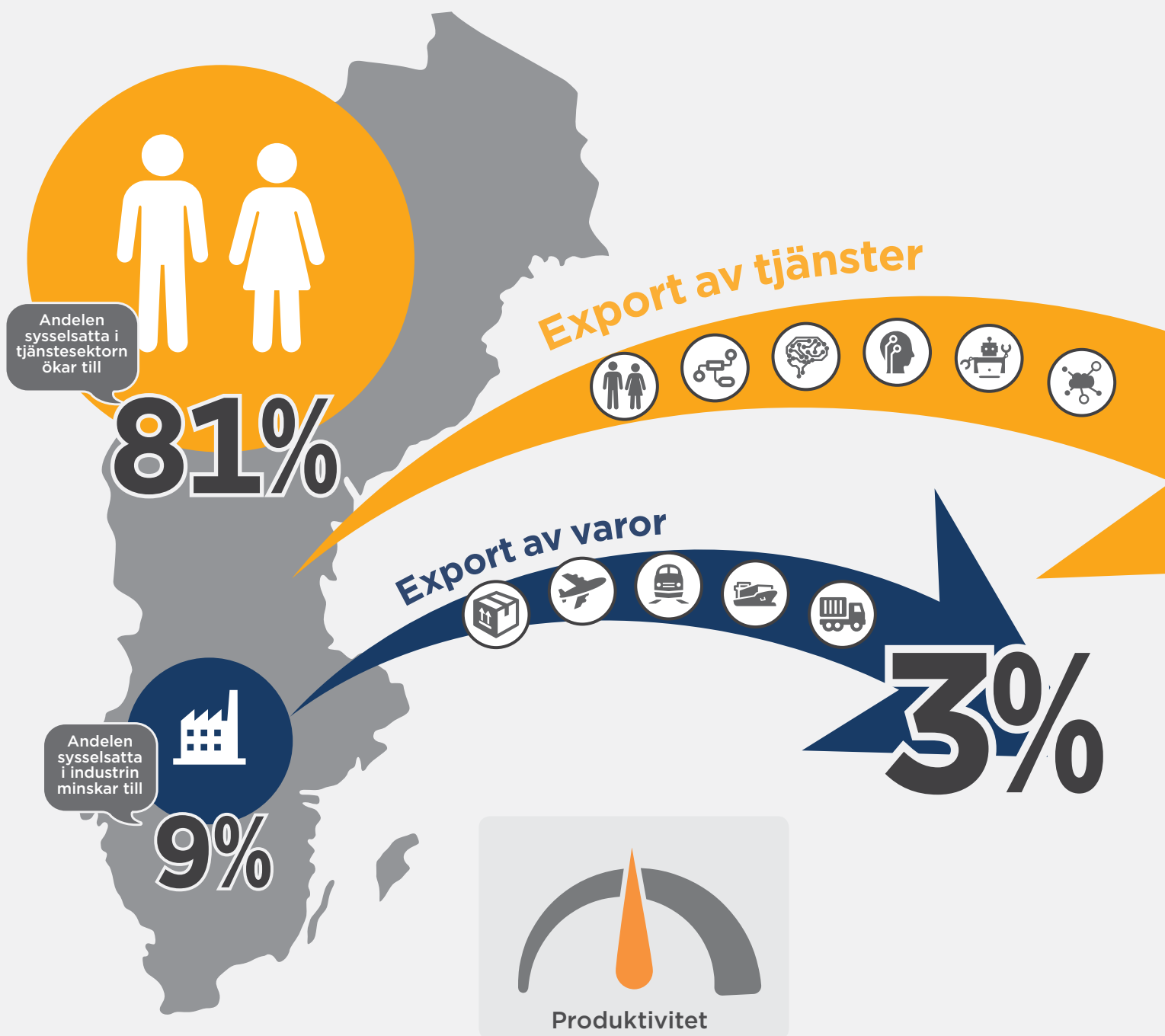
Tjänstesektorn expanderar kraftigt och dess förädlingsvärde som andel av BNP ökar till 77 procent.

Den totala sysselsättningen ökar påtagligt, med nästan en miljon heltidsarbetande. Andelen sysselsatta i tjänstesektorn ökar till 81 procent, medan industrins andel av den totala sysselsättningen minskar till 9 procent. Sysselsättningsökningen i tjänstesektorerna kompletteras med ett uppsving för industrinära tjänster. Antalet sysselsatta i tjänstesektorn som industrisektorn kräver för sin produktion ökar, med 70 000 individer, från 190 000 till 260 000. Dessa tjänster ställer högre krav på kompetens och ökar efterfrågan på kunskapsintensiv arbetskraft. Ökningen av Sveriges välstånd beror på hur stor del av dessa tjänster och det förädlingsvärde som dessa tjänster skapar som hamnar innanför Sveriges gränser.



Industriföretagen tar till sig plattformsekonomin

Industrin tjänstefieras allt mer och utvecklar autonoma lösningar, industriella ekosystem och egna globala tjänsteplattformar inom sina respektive branscher.



4%

GENOMSnittlig ÅRLIG
BNP-TILLVÄXT

5%

GENOMSnittlig ÅRLIG ÖKNING
I TOTAL EXPORT

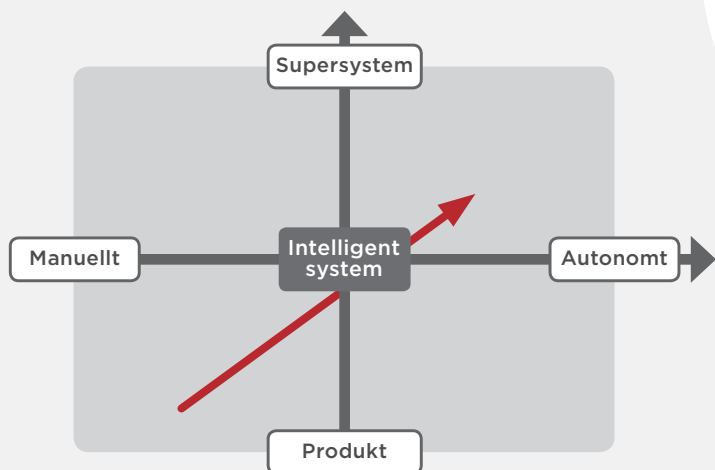
13%

INDUSTRINS FÖRÄDLINGSVÄRDE
I PROCENT AV BNP

77%

TJÄNSTESEKTORN FÖRÄDLINGS-
VÄRDE I PROCENT AV BNP

8%



HELA NÄRINGSLIVET TJÄNSTEFIERAS

I detta scenario sker en omfattande tjänstefiering av hela näringslivet där även tjänsteföretagen blir fullt automatiserade samtidigt som de inför komplexa systemlösningar i form av ekosystem och nya globala tjänsteplattformar. Detta resulterar i att produktiviteten ökar kraftigt och jämfört med det första scenariot är ökningen trefaldig.

Den kraftiga produktivetsökningen möjliggör en markant ökning av tjänsteproduktionen, vilket även medför en väsentlig ökning av varuproduktionen. Både tjänste- och varuproduktionen ökar mer än tre gånger så mycket som i det första scenariot. Ett exempel på ett tjänsteföretag är vård företag som genom globala vårdplattformar kan utveckla nya tjänster och därmed kraftigt förbättra vårdkvaliteten. Det fiktiva svenska vårdföretaget Health Focus AB utvecklar i detta scenario en egen global vårdplattform och expanderar på så vis sin verksamhet.

HEALTH FOCUS AB

Health Focus AB är ett av Sveriges privata vård företag med äldrevårdhem över hela Sverige. Med målsättningen att ge den bästa vården startade Health Focus ett digitalt utvecklingsprojekt för att se om de kunde koppla upp patienter och personal för att sedan kunna skapa proaktiv vård utifrån löpande analys av patienternas hälsostatus. Arbetsättet med sensorer infördes på alla Health Focus vårdhem och arbetet med att analysera data påbörjades. Stärkta av framgångarna behövde Health Focus söka sig ut i världen för att finna partners och därmed få tillgång till större datamängder att analysera och förbättra den proaktiva vården med.

Nästa steg för Health Focus blev att utveckla en användarvänlig programvara för patienter och vårdpersonal för att få tillgång till data och göra egna analyser och tillsammans förbättra vården. Med de fina resultaten började Health Focus få uppmärksamhet i internationella vårdkretsar och blev kontaktat av andra vård företag som ville köpa programvaran. Med den starka direkta patientkopplingen tog

då Health Focus steget och lanserade en tjänsteplattform för patienter där de och deras anhöriga kan planera och styra sin egen vård oberoende av vårdleverantör. Med en överlägsen patientupplevelse byggd på proaktiva vårdförslag byggda på egen hälsostatus jämfört med analyser av stora mängder data, så välkomnade Health Focus andra vårdleverantörer som kunder till sin tjänsteplattform.

Patientprogramvaran utvecklades till att innehålla andra vårdområden, rating av vårdgivare, digitala apotekstjänster för läkemedel, vårdprodukter, hjälpmedel, försäkringstjänster och ekonomisk rådgivning. Med sin överlägsna patientkontakt i plattformen kunde Health Focus snabbt växa internationellt och bli en av världens största vårdgivare, och på flera marknader helt utan att ha några egna vårdhem. Som marknadsledare med större delen av alla ledande vård företag som kunder tog Health Focus nästa steg genom att utveckla vårdrobotar med AI såsom hygienvårdsrobotar, kirurgrobotar för standardiserade ingrepp och robotterapeuter. 2030 är svenska Health Focus ett av världens dominerande vårdplattformsföretag.

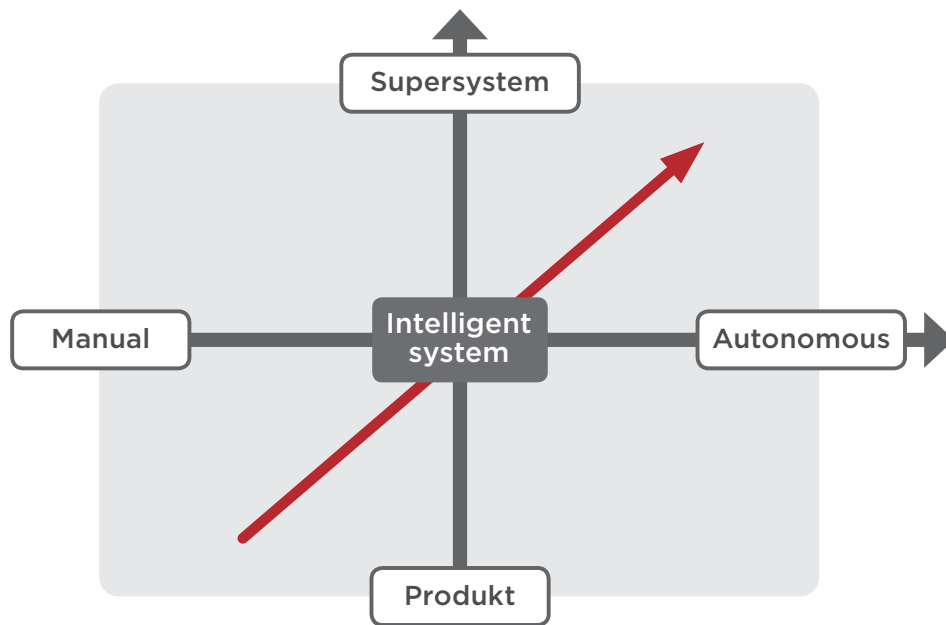
KONSEKVENSER FÖR SVENSK EKONOMI

Den omfattande tjänstefieringen av näringslivet ger ett kraftigt uppsving i BNP-tillväxten som ökar med 6 procent per år i genomsnitt det kommande decenniet. Det är i nivå med tillväxtekonomier som Kina och Indien. Ökningen i framför allt tjänsteproduktionen får stora effekter på utrikeshandeln. Exporten ökar med drygt 8 procent per år i genomsnitt och tjänsteexporten ökar med hela 11 procent per år. Importpenetrationen ökar visserligen, men kan inte hålla jämna steg med exporten.

Den kraftiga produktionsökningen medför än högre vinster och löner i företagen. Den största ökningen av förädlingsvärdet sker i tjänsektorererna eftersom de står för den största produktionsökningen.

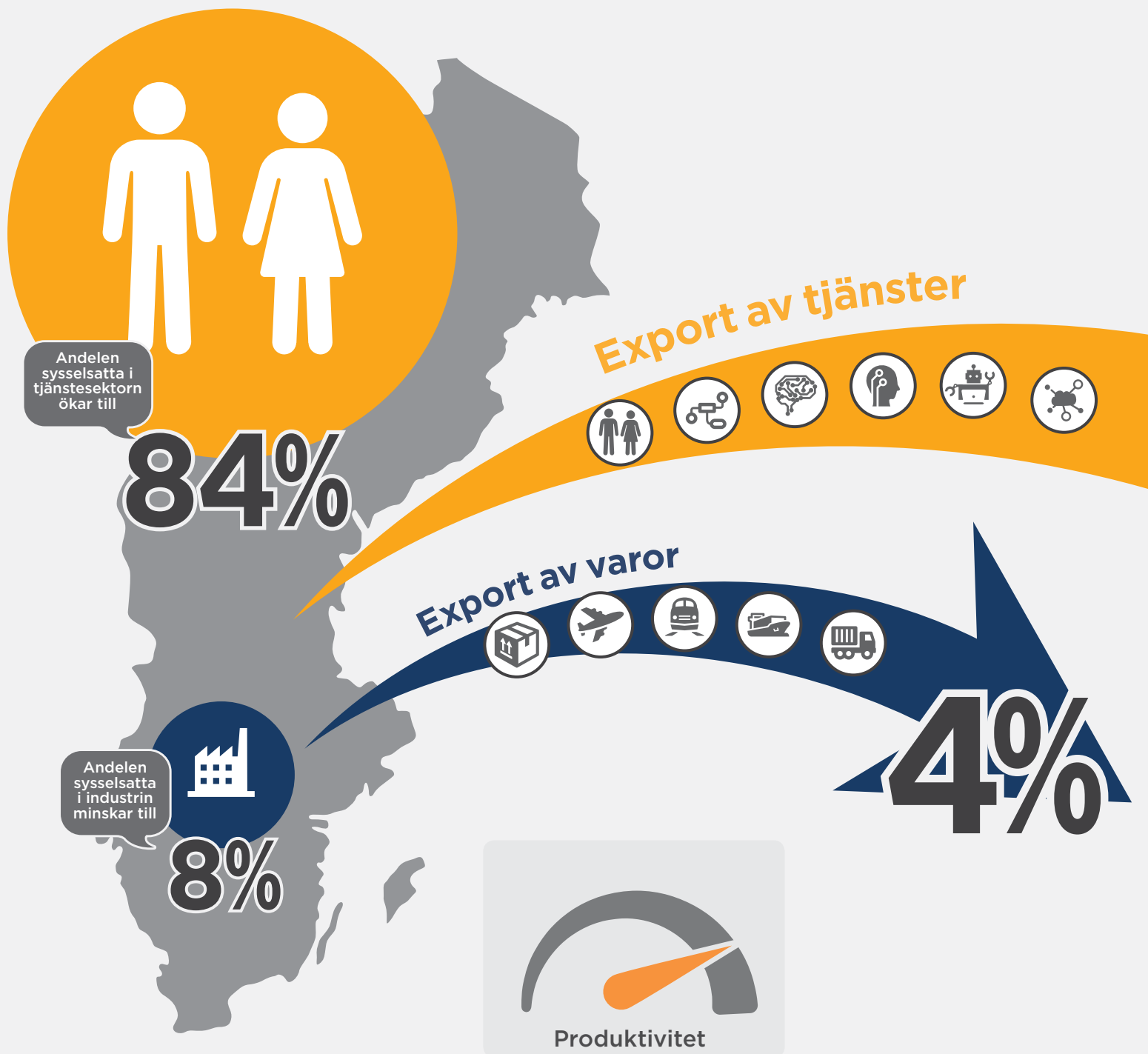
Även om förädlingsvärdet i industrin ökar kommer industrins förädlingsvärde som andel av BNP att minska till 10 procent. Tjänstesektorn expanderar kraftigt och förädlingsvärdet i tjänstesektorn ökar till 80 procent av BNP. Att tjänsterna blir så dominerande innebär att svensk ekonomi och dess framtida utveckling blir helt beroende av utvecklingen i tjänstesektorn.

Den stora ökningen av tjänsteproduktionen har också effekter på den totala sysselsättningen som ökar markant. Hela sysselsättningsökningen sker i tjänstesektorn, medan sysselsättningen i industrin minskar. Andelen sysselsatta i tjänstesektorn ökar till 84 procent samtidigt som andelen sysselsatta i industrin minskar till drygt 8 procent. Det bör noteras att antalet sysselsatta i tjänstesektorn som krävs för att möjliggöra produktionen i industrin ökar från 190 000 i utgångsläget till 396 000. Den kraftiga ökningen beror på det ökade tjänsteinnehållet som efterfrågas av industrin.



Hela näringslivet tjänstefieras

Tjänsterevolutionen - en omfattande tjänstefiering av hela näringslivet. Även tjänsteföretagen går mot mer autonoma lösningar samtidigt som de inför nya helhetslösningar, skapar ekosystem och tjänsteplattformar.



6%

GENOMSnittlig ÅRLIG
BNP-TILLVÄXT

8%

GENOMSnittlig ÅRLIG ÖKNING
I TOTAL EXPORT

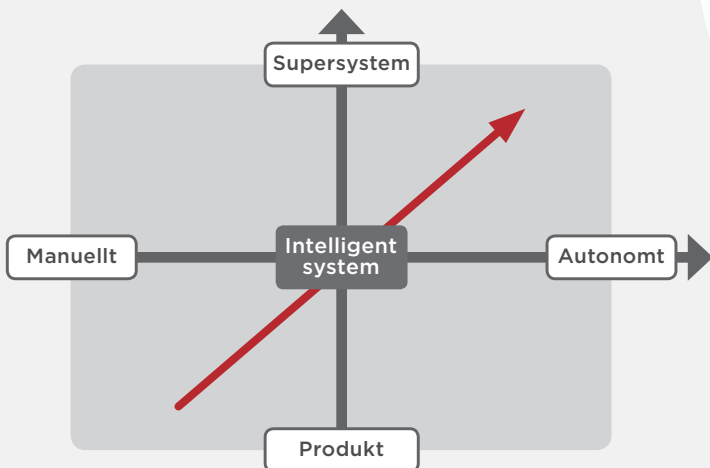
10%

INDUSTRINS FÖRÄDLINGSVÄRDE
I PROCENT AV BNP

80%

TJÄNSTESEKTORN FÖRÄDLINGS-
VÄRDE I PROCENT AV BNP

11%



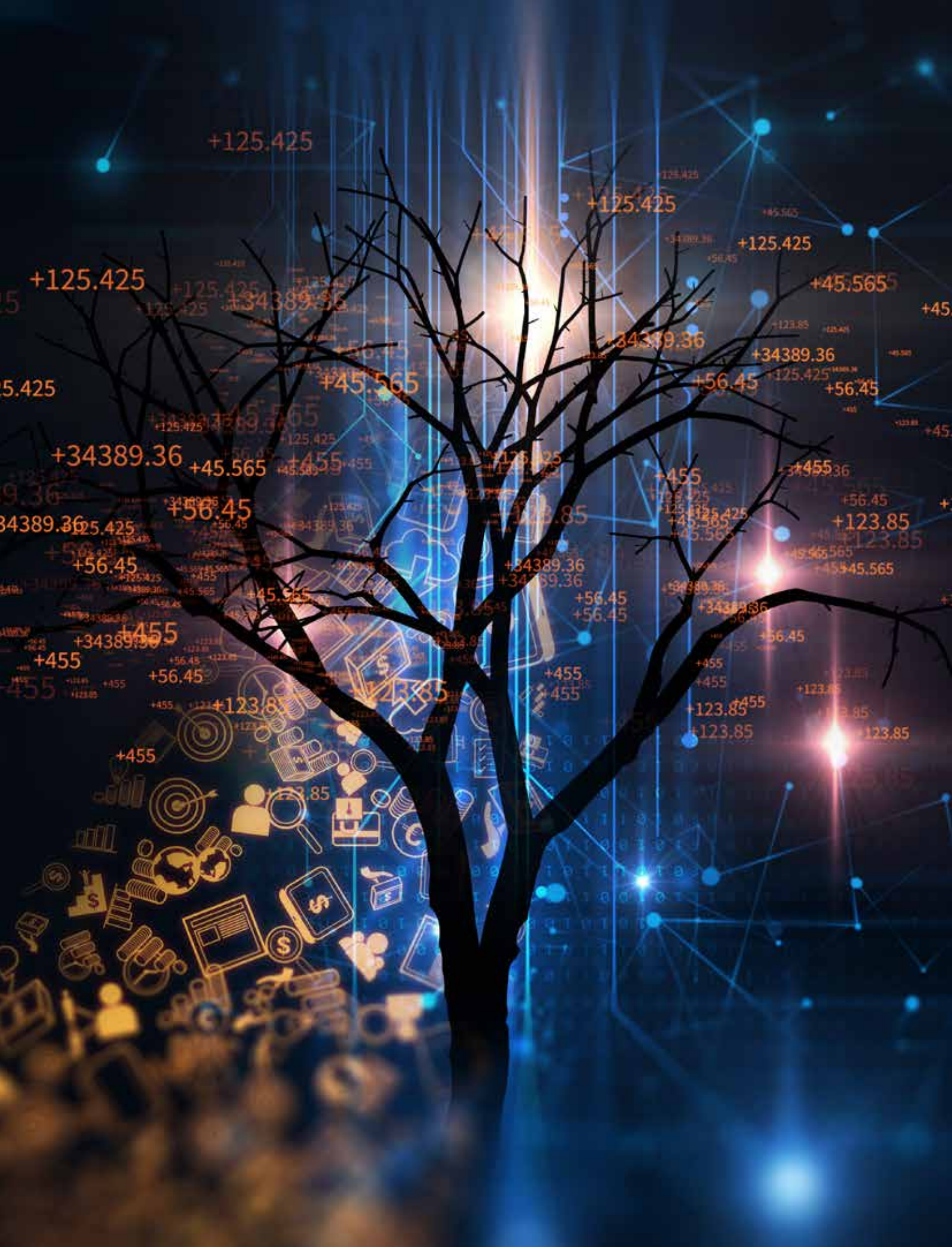
SLUTSATSER

Det närmaste decenniet kommer näringslivsstrukturen i såväl Sverige som globalt att genomgå en dramatisk förändring. Sverige liksom många andra länder har i flera decennier sett en ökning av tjänsteinnehållet i näringslivet och denna utveckling kommer sannolikt att accelerera. Produktionen av tjänster kommer att öka och nya tjänster kommer att skapas. Sveriges välstånd kommer bero på utvecklingen av vad vi kan kalla *tjänsteindustrin*, som genomsyrar all verksamhet i näringslivet. Industrins fysiska produktion av högkvalitativa varor kommer att fortsätta vara en grundbult för svensk ekonomi – och en förutsättning för mycket av tjänsteproduktionen och tjänsteexporten – men dess andel av totala löner, vinster och sysselsättning kommer att minska.

Förädlingsvärdet ökar i samtliga av Business Swedens tre scenarier, som en följd av effektivisering av insatserna i produktionssystemet. Inkomsterna ökar för både hushåll och företag, men även för den offentliga sektorn i form av ökade skatteintäkter. En effektivare insatsanvändning som möjliggör en ökning av produktionen innebär att resurserna i ekonomin ökar. Business Sweden utgår från att produktionsökningen fördelas lika mellan privat konsumtion och export, vilka båda ökar kraftigt. Ökad export är en viktig källa till ökad tillväxt, särskilt för en liten öppen ekonomi som Sverige med stort beroende av omvärlden.

Det är viktigt att understryka att det finns faktorer som kan verka begränsande på exporten, faktorer som inte har tagits hänsyn till i rapporten. Exempelvis har vårdtjänster undantagits från EU:s tjänstedirektiv, vilket med största sannolikhet har begränsat och även fortsättningsvis kommer att begränsa tjänsteexporten av vård. Därmed är det troligt att resultaten i rapporten överskattats något.

De gynnsamma effekterna på lönsamheten kommer att variera mellan sektorerna i ekonomin. Företag i vissa varusektorer får en svag eller försämrad lönsamhet och en del slås ut, medan företag i andra sektorer – främst tjänstesektorerna – kan bli väldigt lönsamma. Den ökande tjänstefieringen kommer också att ha stora effekter på sysselsättningen. Den totala sysselsättningen ökar i samtliga scenarier, trots att det sker en ökning av produktiviteten. Ökningen är helt koncentrerad till tjänstesektorerna, vilkas andel också ökar i samtliga scenarier. Däremot minskar sysselsättningen i industrin, både som andel av den totala sysselsättningen och i absoluta tal. Industrin står dock för en betydande andel av sysselsättningsökningen i tjänstesektorn eftersom industrin efterfrågar allt mer tjänster för sin produktion.



VÄGEN FRAMÅT

Framtiden är inte given, men allt talar för att den tekniska utvecklingen kommer att fortsätta i snabb takt. På samma sätt ser ett rikt och varierande utbud av tjänster ut att bli ett allt viktigare konkurrensmedel i företagens globala försäljning. Genom att kombinera dessa trender har ett antal snabbväxande plattformsföretag, framför allt amerikanska och kinesiska, skapat global räckvidd och utmanar etablerade företags affärsmodeller inom såväl konsument- som producentsegmentet.

PLATTFORM SOM EN MÖJLIGHET

Business Sweden visar på tre vägar för svenska företag och Sverige där den potentiella utvecklingen beror på hur företagen utnyttjar det globala tekniskiftet och förmågan att utveckla sitt tjänsteerbjudande. Det sista scenariot beskriver något som kan liknas vid en tjänsterevolution, där ett flertal svenska företag blir världsledande tjänsteleverantörer och etablerar global dominans genom industriella ekosystem och skalbara plattformslösningar.

I näringslivets värdekedjor finns många lönsamma positioner och marknader. Alla företag kan inte ha som strategi att omvandlas till renodlade, globala plattformsföretag. Men egna eller branschspecifika plattformslösningar kan bidra till att snabbt expandera företagets affär och den globala räckvidden för företagets produkter.

De senaste åren har de ledande plattformsföretagens marknadsmakt ifrågasatts och åtgärder är att vänta från politiskt håll, inte minst i USA. Även utvecklingen mot hårdare nationell och internationell reglering av dataflöden och användning av data pressar plattformsföretagen. Frågan kvarstår om de stora globalt dominerande plattformsföretagen framgångsrikt kan ge sig in på nya områden och i nya branscher. Eller kommer de som många andra konglomerat efter en tid tvingas göra sig av med olönsamma verksamheter och ägna sig åt kärnaffären – och därmed öppna upp för globala plattformsföretag i särskilda branscher, nischaffärer eller regioner?

ATT FÖRVALTA EN CHANS

Sverige och svenska företag har ett bra utgångsläge för att leda den globala utvecklingen mot en avancerad tjänsteekonomi. Sverige står sig väl i internationella mätningar av innovationsförmåga och konkurrenskraft, även om utbildningssystemet och infrastrukturen anses fungera sämre än tidigare. Men skillnaderna mellan länderna i toppen är små och en liten förbättring kan innebära flera steg i en internationell ranking.

En betydande styrkefaktor är Sveriges högpressterande näringsliv med hög kompetens och lång erfarenhet av internationella affärer. Sverige har en diversifierad näringslivsstruktur som kan parera konjunkturväxlingarna i olika branscher. Tillverkningsindustrin är inne i ett uppsving och forskningsmiljön är god.

För att bibehålla sin konkurrenskraft behöver emellertid Sverige en stark samhällsstruktur med högt förtroende bland medborgarna, en genomgående klok och reforminriktad ekonomisk politik och ett konstruktivt konsensusstänk i politiken och på arbetsmarknaden. Ett resonerande och lösningsorienterat förhållningssätt kan bidra till innovationskraft i samhället och kanske särskilt i näringslivet.

Som ett resultat erbjuder Sverige bland annat en av de mest attraktiva forsknings- och utvecklingsmiljöerna i världen för framgångsrika, innovativa startup-företag. Detta är en spännande position som måste förvaltas och utvecklas.

VAD KAN FÖRETAGEN GÖRA – OCH SVERIGE?

Business Sweden har identifierat ett antal framgångsfaktorer för svenska företag med internationella ambitioner på en framtida tjänsteorienterad världsmarknad, samt några områden för Sverige att adressera för att skapa goda förutsättningar åt våra svenska tjänsterevolutionerande företag.

FÖRETAGEN

SÄKRA EN DIREKT KUNDRELATION

Internationellt framgångsrika företag har en direkt och nära relation med sina kunder. Genom att genuint förstå kundens behov och uttalade önskemål kan företaget säkra sitt erbjudande av relevanta produkter och tjänster genom hela kundrelationen. En direkt kundrelation ger ofta ett starkare varumärke och högre marginaler än relationer som hanteras av mellanhänder.

De ledande plattformsföretagen tar kundrelationen ett steg till och ställer den på sin spets. Genom att vara närmast kunden kan det ultimata plattformsföretaget erbjuda alla de konsument- och producentprodukter som kunden behöver. Några av plattformsföretagen talar till och med om sina kunder som medborgare i framtidens nya konsumtionssamhället. Framtida vinnarföretag på världsmarknaden måste ta en tydlig position i kundernas värdekedja, antingen direkt i kontakt med kunden, eller i ett tydligt definierat steg längre från kunden. Oavsett position i värdekedjan måste genuin förståelse för kunden och slutkundens behov tydligt säkras.

Teknikutvecklingen i kombination med plattformsföretagens allt starkare maktposition i kundens värdekedja driver ökade krav på kompatibilitet och *turn-key solutions* där företagens produkter och tjänster måste fungera felfritt med andra företags produkter och tjänster. Viktiga frågor för framgångsrika företag blir om man själv ska leda eller följa teknik- och affärsmodellutvecklingen samt vilka konkurrerande eller komplementära företag man ska arbeta tillsammans med för att ta rätt position i värdekedjan och maximera sin globala försäljning.

För att säkerställa internationell framgång behöver hänsyn tas till regionala eller marknadsspecifika skillnader hos kunderna, lokala värdekedjor, styrkeförhållanden mellan globala och lokala företag och lokala regler och lagar. Idag framträder till exempel bilden av ett amerikanskt och ett kinesiskt system och värdekedjor med olika plattformsföretag, sociala medier, köpmönster och leverantörskedjor.

Nyckelfrågan för svenska framtida tjänsterevolutionärer är: vad behöver göras för att ta en plattformsposition i de globala kundernas värdekedjor?

UTVECKLA EN LÖNSAM AFFÄRSMODELL

Sveriges ekonomi bygger på en stark bas av globalt framgångsrika tillverkande företag med affärsmodeller som i allt väsentligt går ut på att ta kostnader för att utveckla och tillverka högkvalitativa kapitalintensiva produkter som sedan säljs och ger företaget engångsintäkter. Produkten lämnar då företaget balansräkning. Under de senaste decennierna har företagen till detta byggt upp en eftermarknadsaffär byggd på reservdelar, service och andra kringtjänster.

När företagen växlar från att sälja en kapitalintensiv produkt till att endast tillhandahålla produkten

och ta betalt för kundens användning ställs stora krav på affärsmodellen. Kostnader för utveckling och tillverkning är desamma, men istället för att lämna företagens balansräkning stannar produkten kvar och företagen får periodvisa betalningar för användning av produkten.

Innan en sådan växling måste företaget adressera kritiska frågor om sin finansiella stabilitet och hur eventuella frågetecken ska lösas med hjälp av finansiella instrument eller komplementära företag vertikalt eller horisontellt placerade i värdekedjan.

När företaget rör sig i värdekedjan måste också grundlig analys av den nya positionens konkurrenssituation göras. Vilka konkurrenter finns i den nya positionen? Hur ser prisbilden och priselasticiteten ut? Existerar substitut till de egna lösningarna? Vilka köpbeteenden och köpartrender finns i den nya positionens marknad? Hur skiljer sig framgångsrik försäljning och marknadsföring i den nya positionen åt från dagens arbetsätt och säljargument?

För att säkerställa internationell framgång behöver hänsyn tas till regionala eller marknadsspecifika skillnader i affärsmodeller och konkurrenssituationer. Särskilt fokus bör läggas på skillnader och möjligheter i den lokala prisbilden och att säkerställa lokal närvaro av globala samarbetspartners eller lokala motsvarigheter.

ATTRAHERA TJÄNSTE-REVOLUTIONÄRER

Den snabba utvecklingen mot ett mer tjänsteorienterat näringsliv ställer stora krav på företagens förmåga att ställa om och förnya sin kompetens, samtidigt som man bygger vidare på sin etablerade excellens. Att utveckla och erbjuda kunden smarta lärande produkter med uppkopplade sensorer och AI kräver kunskaper utöver de flesta företags traditionella kärnkompetenser.

Det är av yttersta vikt för alla företag idag att ha en plan för att åtgärda kompetensbrister in i framtidens högteknologiska, uppkopplade tjänsteorienterade affärsvärld. Vilka kompetenser behövs för att tänka ut de framtida affärsmodellerna? Vilka kunskaper behövs för att utveckla smarta produkter? Vem utvecklar våra framtida integrerade tjänster?

Svenska företag är världsledande på innovativa produkter. Listan på svenska globala produktinnovationer är imponerande lång, men listan på svenska globala tjänsteinnovationer är avsevärt kortare. Även om listan växer med bas i tjänsteföretagsframgångar på världsmarknaden som Tetra Pak, Skype, Spotify och Klarna, så berättar företagen om tydliga utmaningar och svårigheter att finna nyckelpersonal med rätt kompetens.

Svenska företag behöver globalt konkurrenskraftig arbetskraft med kompetens och erfarenhet av tjänsteinnovation och förståelse för nya teknologier såsom digitalisering och AI. Var i världen hittas dessa personer? Var i världen kan/ska personerna

arbeta? Vilka krav på sin arbetsgivare har personerna? Vilken löneförväntan har morgondagens tjänsteinnovatörer? Var ska de bo? I vilken takt sker kompetensomställningen?

SVERIGE

KOPPLA UPP MOT KOMPETENSMARKNADEN

Enligt Business Swedens beräkningar innebär en ökad tjänstefiering att den totala sysselsättningen ökar. Sysselsättningsökningen sker helt och hållet i tjänstesektorn, vilket ställer krav på förbättrad matchning på arbetsmarknaden och anpassning av utbildningssystemet. Med tanke på de demografiska utmaningar som Sverige står inför med framför allt en ökad andel äldre i befolkningen och långsam tillväxt av den arbetsföra befolkningen – eller till och med en minskning av den arbetsföra befolkningen – är det också viktigt att satsningar görs för att öka antalet individer som står till arbetsmarknadens förfogande. Det kan ske genom att inträdet till arbetsmarknaden sker tidigare och att människor arbetar längre jämfört med idag. Integrationen av utrikes födda blir ännu viktigare och det kan även bli aktuellt att öka arbetskraftsinvandringen och speciellt försöka attrahera kvalificerad arbetskraft att komma till Sverige.

BYGG FÖR TJÄNSTESAMHÄLLET

Tjänstefieringen innebär också fortsatta utmaningar för bostadsmarknaden. En större tjänstesektor kommer att öka inflyttningen av arbetskraft till storstadsregionerna. Detta ställer krav på ökat bostadsbyggande av bostäder som efterfrågas även om digitaliseringen möjliggör en ökning av distansarbete. Dessutom ställer det krav på ett effektivare utnyttjande av det befintliga bostadsbeståndet.

SÄTT REGLERNA FÖR TJÄNSTE-INDUSTRINS INTERNATIONELLA EXPANSION

Den ökade tjänsteorienteringen i det globala näringslivet och internationell handel innebär att företagens affärsmodeller behöver förändras – ibland radikalt. De svenska regelverken behöver i många fall anpassas till de nya förhållandena och underlätta företagens möjligheter att utveckla sin affärsverksamhet och konkurrera på utlandsmarknaderna, givetvis med beaktande av samhällsintresset i stort. De svenska företagens globala försäljning har potential att flerdiglas på EU-marknaden och genom de omfattande bilaterala frihandelsavtal – flera med stort tjänsteinnehåll – som EU ingått med till exempel Kanada och Japan.

Det finns hög inneboende kompetens inom staten, landstinget och den kommunala sektorn i tjänsteorienterade aktiviteter som stadsplanering, vård och omsorg, miljö och återvinning. Den här kompetensen kan genom sin koppling till det offentliga uppdraget inte fullt ut användas i svensk internationell affärsverksamhet. Med en förändring av befintliga regelverk och den offentliga organisationen skulle kompetensen med fördel kunna användas för att ge Sverige ett försteg på exportmarknaderna, inte minst inom tjänsteexporten.

¹ Statistiska centralbyrån, SCB

² Almega, (2018), Sveriges exportsektor växer med ökat tjänsteinnehåll, Almega, (2017), Sveriges exportsektor växer med ökat tjänsteinnehåll, Kommerskollegium, (2010), Servicification of Swedish Manufacturing och Kommerskollegium, (2016), The Servicification of EU Manufacturing

³ www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/

⁴ Accenture Technology Vision, (2016), People First: The Primacy of People in a Digital Age

⁶ www.innovationtactics.com/platform-business-model-1/

⁷ www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/

⁸ www.forbes.com/sites/jeanniecholee/2016/09/08/alibabas-jack-ma-bets-big-on-chinas-first-online-wine-festival/#6804105d5d44

⁹ www.abb.com/cawp/seitp202/dbd48e80311f4c15c12580e3003bc66b.aspx

Kairos Future

Bengt Roström, senior rådgivare

Intervjuer med ansvariga för affärsutveckling på större svenska företag





Vi hjälper svenska företag öka sin globala försäljning och internationella företag investera och expandera i Sverige.

BUSINESS SWEDEN Box 240, SE-101 24 Stockholm, Sweden
World Trade Center, Klarabergsviadukten 70
T +46 8 588 660 00 F +46 8 588 661 90
info@business-sweden.se www.business-sweden.se

