

Teldok

95

*Tillväxtföretagen och
de teleanknutna
informationssystemen*

SVERIGE  PROGRAMMET

Patrik Bolander • Roland Steen

Teldok

95

*Tillväxtföretagen och
de teleanknutna
informationssystemen*

SVERIGE  PROGRAMMET

Patrik Bolander • Roland Steen

Teldok

TELDOK är "styrelsens i Telia AB initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem", främst IT-användning i arbetslivet. TELDOK bidrar till: dokumentation; publicering och spridning (i förekommande fall översättning); samt studieresor och konferenser.

Hitills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat mer än 150 rapporter, i flera skriftserier, som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik, tele- och dataprodukt och -tjänster.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar, från DirektSvar (08-23 00 00, öppet 7-23). Rapporterna sprids gratis till ca 3 200 rapportmottagare, som själva begärt att få dem kontinuerligt.

En förteckning över TELDOKs utgivning sedan 1990 finns längst bak i denna rapport.

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté.

Där ingår:

Bertil Thorngren (ordförande),
Telia, bertil.thorngren@hq.telia.se
Göran Axelsson, Statskontoret,
08-454 4690

Hans Iwan Bratt, LKD, 08-
753 3180

Birgitta Frejhagen, Information
& Kompetens, 08-725 8700

Peter Magnusson, TCO (ST), 08-
790 5153

Agneta Qwerin, RSV
DataService, 08-764 8378

Herbert Söderström, 0650-800 59
Bengt-Arne Vedin, Metamatic AB,
08-660 3585

Anna Karlstedt, IMIT, 08-
736 9471

P G Holmlöv (sekreterare), Telia,
pg.holmlöv@hq.telia.se

Kom gärna med projektidéer eller ansökningar om medel för att dokumentera tidig IT-användning!

© TELDOK och författarna

TELDOK uppmanar till eftertryck för enskilt bruk, med angivande av källa

Kommersiell vidare spridning ej tillåten utan överenskommelse med TELDOK eller författarna

Tryckeri: Hj. Brolins Offset AB, Stockholm

Företal

Alla är vi nyfikna på framgången och mästerskapet. Hur gör dom för att bli så framgångsrika? Finns det något jag kan lära mig? Roland Steen och Patrik Bolander låter oss titta lite närmare under huden på hur ett par svenska tillväxtföretag använder Telematik och IT.

Tillväxtföretag är företag som växer snabbt, dvs de har en omsättningsökning på minst 20% per år och har haft det under minst fem år. Av den anledningen ger tillväxtföretagen förhoppningar när det gäller att minska arbetslösheten och att öka tillväxten i landet. Tillväxtföretag utgör också många gånger förebilder för andra företag, bland annat när det gäller ledningen av företaget och företags beslutsprocesser samt sätt att bearbeta marknaden. Detta arbete är till stor del beroende av ett väl fungerande informationsflöde, ett flöde som i dagsläget ofta förknippas med IT.

TELDOK ville veta mer om hur tillväxtföretagen använder sig av IT för att klara informationshanteringen och har därför låtit Roland Steen och Patrik Bolander närmare undersöka och beskriva hur dessa framgångsrika företag drar nytta av de tekniska landvinningarna. Fokus ligger på hur IT stöder tillväxtföretagens sätt att arbeta och hur utbrett användandet är bland snabbväxarna.

Utifrån tidigare erfarenheter av tillväxtföretag och en djuplodande undersökning kopplar författarna samman det som är mest framträdande hos tillväxtföretagen med de möjligheter som följer med att använda IT.

Sammanfattningen visar att det finns en hel del att lära av tillväxtföretagen. Företagen använder till exempel inte IT till att enbart skära bort arbetsuppgifter, rationalisera i gammal bemärkelse, utan också till att göra medarbetarna mer kompetenta. Varje medarbetare ska snabbare kunna fatta vardagens alla beslut och ha ett kontinuerligt samspel med sina kollegor. Kontakterna skall kunna skötas på "jobbet" lika väl som hemifrån köket eller på väg till kunden. "Jobbet" blir därmed alltmer geografiskt svårdefinierat.

De medarbetare och kollegor som lyfts fram i ovanstående konkreta beskrivningar är de vanliga bärarna av försändelser hos DHL, tvättpersonalen hos Tvättman och "säljkonsulterna" hos Nederman. Företagsledningarna i tillväxtföretagen menar inte att de nödvändigtvis kan fatta bättre strategiska beslut med stöd av IT. Nej, de tydliga vinsterna med IT ligger i stället i bättre utnyttjande av den knappa resursen *tid* och i medarbetarnas förbättrade förmåga att ta initiativ och fatta beslut.

Spännande! Det är kanske först nu, fyrtio år efter det att informationsteknologin började utnyttjas i Sverige, som vi får se de mellan stora och mest läströrliga tillväxtföretagen lägga sig i täten när det gäller att använda fakta och information via IT, ett arbetssätt som är så annorlunda att man kan tala om ett nytt sätt att arbeta i företagen.

Tack Roland Steen, för vägledningen i detta projekt, som inte kunnat genomföras utan Dina gedigna erfarenheter av hur tillväxtföretag fungerar. Utan denna kunskapsplattform hade Ni inte så väl kunnat skildra hur IT stödjer tillväxtföretagen.

Tack Patrik Bolander, som gjort intervjuerna, för att Du hittade ända in och såg och lyssnade till de enskilda rösterna i tillväxtföretagen. Du förmedlar i Dina beskrivningar hur snabbt hjulen snurrar, hur kunniga tvättare knattrar på tangentborden och hur lönsamma kronor tickar in i resultaträkningarna.

Bertil Thorngren

Ordförande

TELDOK Redaktionskommitté

Birgitta Freyhagen

Ledamot

TELDOK Redaktionskommitté

Rapporten är den första i TELDOKs Sverigeprogram. Sverigeprogrammet beskrivs på sid 75–78. Ett urval tidigare utgivna TELDOK-rapporter presenteras på sid 79–82.

Innehåll

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Bakgrund..... | 1 |
| 1.2 | Undersökningens uppläggning..... | 2 |
| 2 | Tillväxtföretag | 3 |
| 2.1 | Vad är ett tillväxtföretag..... | 3 |
| 3 | Fem tillväxtföretag och deras IT-system | 7 |
| 3.1 | DHL..... | 7 |
| 3.2 | Nederman..... | 11 |
| 3.3 | OM Gruppen..... | 16 |
| 3.4 | Skandia AFS – Assurance & Financial Services..... | 21 |
| 3.5 | Tvättman..... | 25 |
| 4 | Hur ser tillväxtföretagen på IT? | 31 |
| 4.1 | Hur mycket används IT?..... | 32 |
| 4.2 | IT som stöd för organisationen..... | 36 |
| 5 | IT stöder tillväxtföretagen | 42 |
| 5.1 | IT för att skapa marknad..... | 42 |
| 5.2 | IT för att utöka volym..... | 46 |
| 5.3 | IT för att vinna tid..... | 48 |
| 5.4 | Rallarorganisationen..... | 49 |
| 6 | De viktigaste lärdomarna | 51 |
| | | |
| Appendix | | |
| | Tillväxtföretagens arbetssätt..... | 55 |

Information om TELDOK

| | |
|---|----|
| TELDOKs Sverigeprogram..... | 71 |
| Några aktuella TELDOK-rapporter..... | 75 |
| Publikationer från TELDOK sedan 1990..... | 77 |

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vissa företag är mönsterbildare för andra företag. En sådan typ av företag är tillväxtföretag, som är framgångsrika företag med hög tillväxt (se nedan). Deras arbetsmetoder kan studeras och lyftas fram – och lyfts också fram – som föredömen för andra företag.

Ett av de främsta nyckelorden bakom tillväxtföretagens framgång anses ofta vara "kommunikation". Tillväxtföretagen är nätverksbyggare i många avseenden och tele- och informationssystemen anses spela en viktig roll i dessa företags expansion.

Ofta spelar också goda tele- och informationssystem i sig en nyckelroll för att skapa och möjliggöra tillväxt. Detta gäller framför allt i två avseenden. Dels används tele- och informationssystem för att bygga upp affären, dels används goda tele- och informationssystem för att underlätta och snabba upp informationshanteringen vilket ger kontinuerlig tillgång till "färsk" och korrekt information.

För att undersöka i vilken utsträckning och hur tillväxtföretagen verkligen använder informationssystem har vi studerat fem tillväxtföretag närmare på den punkten och i en enkät tillfrågat ytterligare trettio. Undersökningen har avgränsats till att redovisa små och medelstora tillväxtföretags användning och erfarenheter av informationssystem, vilket kan vägleda andra små och medelstora företag som planerar att införa informationssystem.

Begreppet IT

I rapporten innebär begreppet IT, informationsteknologi, elektroniska hjälpmedel för att automatisera informationshantering och det som är aktuellt här är någon form av datorisering i företaget. I de praktikfallsföretag som studeras används också i samtliga fall telekommunikation för att knyta samman informationssystemens olika delar.

Frågeställningar

Utgångspunkten för rapporten är ett antal frågeställningar som borde vara intressanta för dem som går i IT-tankar:

Hur använder tillväxtföretagen IT och till vad?

Vad är tillväxtföretagens vinster med att använda IT?:

- Gör IT den enskilde medarbetaren mer kompetent?
- Ökar IT medarbetarnas möjligheter att arbeta självständigt?
- Snabbar IT upp besluten i verksamheten?
- Underlättar IT förflyttningar inom organisationen?
- Möjliggör IT en snabbare reaktion på marknadens signaler?
- Bidrar informationssystemet i sig till att öka tillväxten?

Vilka är fällorna och nackdelarna med att använda IT i tillväxtföretag?
Vad krävs av ett företag som vill satsa på IT?

1.2 Undersökningens uppläggning

Undersökningen består av två delar:

- Den första delen består av en praktikfallstudie som beskriver hur fem olika tillväxtföretag arbetar med IT.
- Den andra delen består av en kompletterande enkätundersökning utifrån huvudfrågan "Vad är tillväxtföretagens vinster med att använda IT?". För denna del har 30 tillväxtföretag telefonintervjuats.

Deltagande företag i praktikfallstudien

OM-gruppen

Affärsidé: att driva börser för handel med finansiella instrument, framförallt optioner.

ITs huvudfunktion: IT-systemet utgör en konkret del av huvudprodukten genom att affärerna verkställ via systemet till vilket kunden är uppkopplad.

Tvättman

Affärsidé: att tvätta textilier på entreprenad.

ITs huvudfunktion: IT-systemet förbättrar huvudprodukten genom att erbjuda kunden en säkrare hantering av plaggen.

Nederman

Affärsidé: att förbättra närmiljön för den enskilde verkstadsarbetaren, framförallt luften med hjälp av lufttugsugar.

ITs huvudfunktion: IT-systemet fungerar som ett stöd för verksamheten inom företaget, framförallt i produktion och vid försäljning.

DHL

Affärsidé: att utföra leveranssäkra transporter.

ITs huvudfunktion: IT-systemet förbättrar huvudprodukten genom att övervaka försändelsernas position.

Skandia AFS

Affärsidé: att placera privatpersoners besparingar enligt önskemål, nationellt och internationellt.

ITs huvudfunktion: IT-systemet utgör en viktig del i huvudprodukten genom att det gör det möjligt att dagligen avläsa uppkommen behållning.

Deltagande företag i enkätundersökningen:

De 30 telefonintervjuade företagen beskrivs närmare i kapitel 4.

2 Tillväxtföretag

2.1 Vad är ett tillväxtföretag

En definition

Ett *tillväxtföretag* är ett företag i växande. För att mer exakt avgränsa vad som avses med begreppet tillväxtföretag har här använts Ahrens & Partners definition:

Tillväxtföretag är företag som, av egen kraft, vuxit med minst 20% i omsättning per år över en period av minst 5 år.

Med "av egen kraft" avses här en huvudsakligen organisk tillväxt, dvs en tillväxt som inte uppstår genom förvärv. En organisk tillväxt är nämligen den typ av tillväxt som främst representerar det genuina och det nyskapande på en marknad, och som i realiteten skapar nya affärer och arbetstillfällen.

Kravet på en 20%-ig ökning i minst fem år betingas av att man först vid en kraftig årlig tillväxttakt klart kan påvisa att det verkligen finns en växtkraft och genom att sätta en minsta verksam tid undviker vi att få med tillfälliga "uppstickare".

Användningen av omsättning som måttstock i stället för anställda motiveras av att tillväxtföretagen ofta anlitar underleverantörer, vilket leder till att expansionen i företagen inte alltid syns i termer av anställd personal.

Tillväxtföretag i Sverige

I Sverige fanns vid utgången av 1991 ca 1 200 företag som vart och ett omsatte över 20 milj kr och samtidigt växte snabbt (Ahrens & Partners). Totalt omsatte dessa företag ca 185 miljarder kr och hade ca 140 000 anställda.

Dessa tillväxtföretag representerar en viktig del av Sveriges framtida näringsliv. 80% av de stora av dessa snabbväxande företag (>200 milj kr i omsättning) fanns inte för trettio år sedan. 80% av de små och medelstora (20–200 milj kr i omsättning) fanns inte för femton år sedan. Gruppen domineras av ett tiotal stora tillväxtföretag med TetraPak, IKEA, Ericsson Radio System, Astra och Hennes & Mauritz i spetsen. Dessa har nått omsättningstal på närmare 10 miljarder kr och uppåt.

En annan mycket intressant grupp av tillväxtföretag är den stora gruppen av små och medelstora tillväxtföretag. Dessa är för de flesta okända företag, av vilka några om något tiotal år ytterligare kan komma att låta höra talas om sig.

| | Antal tillväxt- företag | Anställda | Omsättning (mkr) | Totala antalet företag |
|---------------------|----------------------------|---------------|---------------------|---------------------------|
| 25 - 50 anställda | 697 | 24.700 | 29.800 | 7.700 |
| 51 - 100 anställda | 306 | 21.500 | 21.600 | |
| 101 - 200 anställda | 106 | 13.500 | 10.700 | 3.500 |
| Totalt | 1.109 | 59.700 | 62.100 | 11.200 |

Tabell 2.1 De små och medelstora tillväxtföretagen 1990/91 (Ahrens & Partners, 1992).

Inte ett stort, inte ett litet företag – utan?

Ett tillväxtföretag kan inte sägas ha vare sig ett litet eller ett stort företags sätt att arbeta. Det kan inte förstås i sådana termer. En vanlig utgångspunkt i den s k småföretagsforskningen är att små företag anses ha ett sätt att arbeta som ger en viss uppsättning fördelar, medan de stora företagens sätt att arbeta ger andra – och att växa från ett litet företag till ett stort innebär att förlora vissa fördelar för att istället vinna andra. Denna utgångspunkt stämmer dock inte in på tillväxtföretag.

Tillväxtföretaget har arbetsformer som skär tvärs över storleksgränser och branschgränser. När tillväxtföretaget är litet och växande skiljer det sig från det klassiska småföretaget, likaväl som det när det är stort och växande skiljer sig från det typiska storföretaget. Tillväxtföretaget bär med sig en speciell uppsättning beteenden och drivkrafter hela vägen medan det växer. Det är först när tillväxtföretaget slutar växa som det fastnar i det ena eller andra standardbeteendet, småföretagets eller storföretagets, beroende på vid vilken storlek tillväxten upphör. Tillväxtföretagens beteenden och drivkrafter beskrivs närmare i appendix "Tillväxtföretagens arbetssätt".

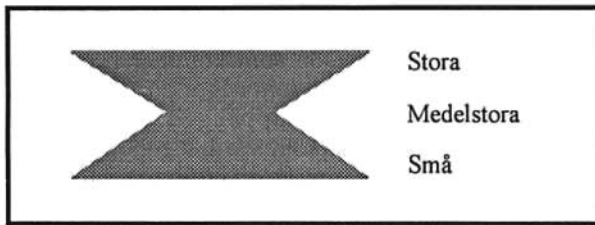
Tillväxtföretag finns i alla branscher och inte enbart i s k tillväxtbranscher. I själva verket hör mindre än hälften av de sextio största tillväxtföretagen hemma i branscher såsom data (Erisoft), elektronik (Ericsson Radio), biokemi (Astra) och andra "tillväxtbranscher". Resterande hör hemma i så kallade "gamla", mogna branscher såsom livsmedel (Källbergs), möbler (IKEA) och teko (H&M).

Tillväxtföretag finns också i alla geografiska regioner, inte bara i regioner med god infrastruktur. Det visar sig att den enda faktor som med säkerhet är korrelerad med antalet små och medelstora tillväxtföretag i en region är antalet invånare! Det finns faktiskt tillväxtföretag på orter som upplevs ligga relativt ocentralt, såsom Gagnef, Timrå, Boxholm, Åkersberga, Skinnskatteberg, Åstorp – och varför inte också nämna Älmhult.



Figur 2.1 Tillväxtföretag finns i alla branscher och är olika stora.

Naturligtvis är både små och stora företag av klassiskt slag viktiga inslag i det nationella näringslivet. De står för en vitalitet i näringslivets rötter respektive en nödvändig "tyngd" i internationella sammanhang. Men vid sidan av de sedan länge etablerade företagen står tillväxtföretagen för en kraft och rörelse från den nedre delen av näringslivsstrukturen i form av småföretag till den övre delen i form av storföretag (se Figur 2.2). Från näringspolitiska utgångspunkter representerar därför tillväxtföretagen ett speciellt viktigt element i näringslivet.



Figur 2.2 Totala sysselsättningen fördelad på små, medelstora och stora företag.

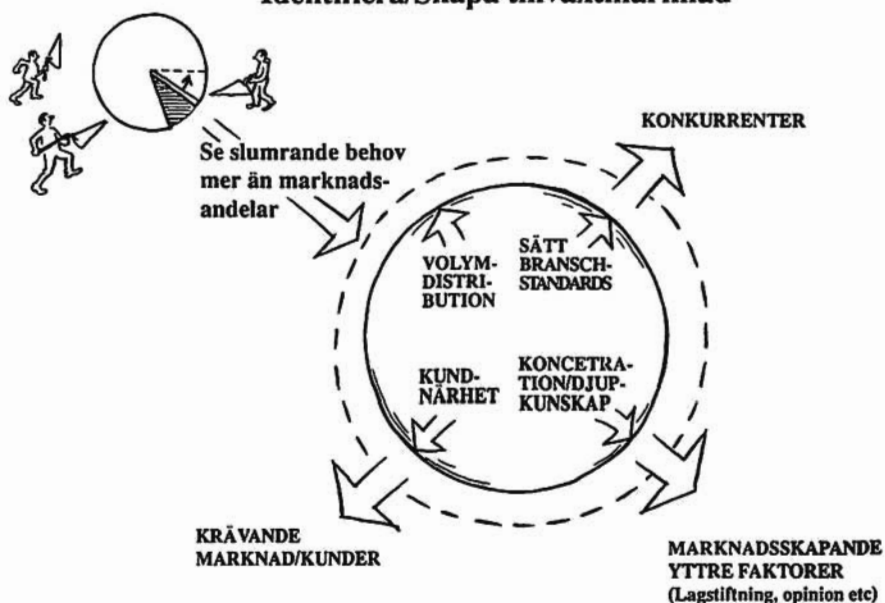
Så känner vi igen tillväxtföretag

Tillväxtföretaget köper eller kopierar produkter och lösningar mer än det uppfinner egna. Detta gör det möjligt för företaget att snabbt nå ut på marknaden med sina produkter.

Ett viktigt styrinstrument i tillväxtföretaget är likviditeten och utvecklingen av likviditeten följs mycket noga med väl utvecklade system. Kostnadssidan däremot styrs mer av värderingar om varsamhet med pengar än med kostnadsbudgetar. Investeringsvillighet men snålhet med småutgifter är andra typiska drag.

Ledningen i det typiska tillväxtföretaget ser på sitt företag med andra ögon än kollegorna i "vanliga" företag. Att vara lönsam är inte målet med verksamheten, utan det är snarare medlet för att kunna utveckla företaget.

Identifiera/Skapa tillväxtmarknad



Figur 2.3 Tillväxtföretagaren är ofta volymmärknadsskaparen.

Tillväxtföretaget är ofta grundat av en person som kommer från något annat tillväxtföretag och som ser tillväxten i sig som något positivt.

Tillväxtföretaget bygger på en organisation uppbyggd kring projekt, som präglas av förändringens trygghet och som vårdas genom en noggrann rekrytering av förändringsvilliga människor. Ledningen utövar ett symboliskt ledarskap, där intuitiva beslut är respekterade och där kompetensen mer än ledningens sammansättning avgör vilka som fattar besluten. Ledningsgruppen, om den överhuvudtaget finns, träffas för övrigt mycket sällan i sin helhet.

De kännetecken på tillväxtföretag som beskrivs ovan ger också tillväxtföretaget mycket på vägen. Viljan till förändring skapar ett ständigt lärande och ett företagsklimat med hög motivation, vilket ger både en låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning. Motivationen bidrar till att företaget strävar efter att skapa ytterligare marknad, marknad där det är möjligt att ha höga täckningsbidrag på produkterna. Tack vare tillväxten är självförtroendet hos ledning och personal högt. Tillväxten och förändringarna gör tiden till en bristvara och de kräver en snabbhet i arbetet som skapar öppenhet för samarbete med partners och leverantörer. Samtidigt sparar tidsknappheten pengar. Det måste till olika typer av rationaliseringar – exempelvis försvinner alla "bra-att-ha"-rapporter, ingen hinner med dem. Sammantaget skapar allt detta en hög lönsamhet i företaget som kan finansiera fortsatt expansion.

3 Fem tillväxtföretag och deras IT-system

Nedan följer en presentation av fem tillväxtföretag och hur de arbetar med IT.

3.1 DHL

Några kännetecken:

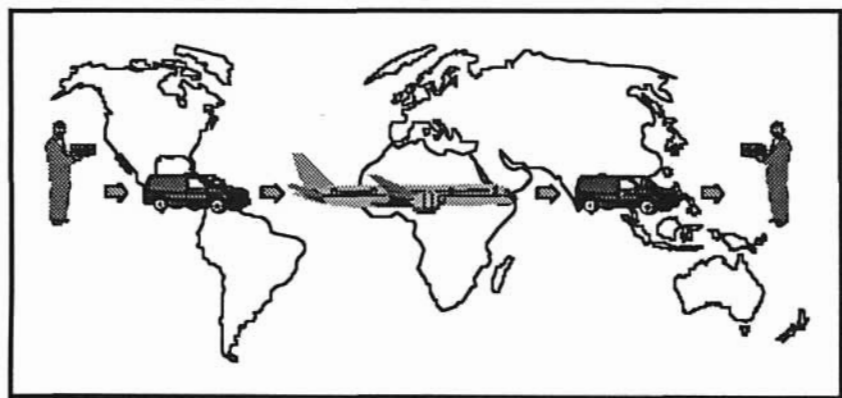
- Använder IT som ett viktigt stöd för huvudprodukten.
- IT bidrar på ett tydligt sätt till företagets marknadsskapande.
- IT möjliggör internationellt nätverk.
- IT-systemet ger möjlighet att hantera stora volymer med bibehållen kontroll.
- Anlitar extern kompetens för programmeringsarbetet.
- Organiserad kunskapspridning inom koncernen.

Verksamheten

DHL Sverige är dotterbolag till DHL Worldwide Express och startade sin verksamhet 1979. Företaget har koncentrerat sig på expressfrakter och omsätter för närvarande knappt 400 Mkr.

Affärsidé

Företagets affärsidé är att tillhandahålla expressförsändelser från dörr till dörr över gräns, för närvarande så gott som till hela världen. Företaget är verksamt i det segment av frakter där kontrollen över var försändelsen befinner sig är extra viktig.



Figur 3.1 DHLs affärsidé – expressfrakter över hela världen.

För att åstadkomma denna kontroll använder sig företaget av ett streck-kodsystem i vilket samtliga försändelser registreras. Vidare har företaget exempelvis egna flygplan och, förutom där det är direkt olönsamt, egna distributionsbilar. Enligt egen utsago är det framförallt företagens förändringsnabbhet som gör dem konkurrenskraftiga och bättre än sina konkurrenter.

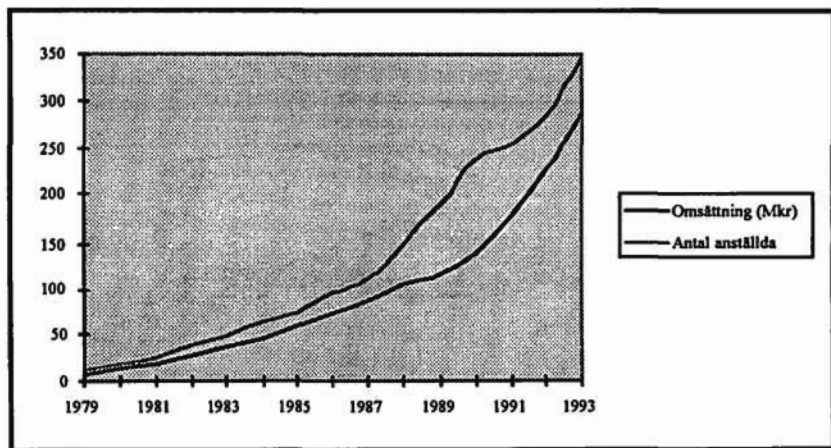
Den kanske viktigaste förutsättningen för att kunna ha kontroll över försändelserna är företagens IT-system. Systemet laddas kontinuerligt med information om var försändelserna befinner sig och kunden kan enkelt få tillgång till informationen. Det svenska IT-systemet är också kopplat till övriga länders system, vilket gör att det går att få information om en försändelse oavsett var den befinner sig i världen. För att kunna besvara kundernas frågor har företaget byggt upp en mycket effektiv kundtjänst i Ljusdal, där allehanda frågor besvaras. Hela denna tjänst använder IT.

Ett av systemets största värden är att det går att hantera stora volymer av försändelser med bibehållen säkerhet. Det gör att företaget kan vända sig till helt nya kunder med stora fraktbehov och som tidigare av säkerhetsskäl inte anlitat fraktare externt.

Företaget arbetar med att försöka bibehålla det försprång som det har inom utvecklandet av expressfrakter. Bland annat utvecklas utifrån kundönskemål hela tiden nya tjänster baserade på den information som finns i IT-systemet.

Tillväxt

Företaget har haft en kraftig tillväxt också under lågkonjunkturen. Enligt företaget har tillväxten sin förklaring i att företaget vidgar marknaden till kunder som tidigare inte anlidade externa fraktare, och denna vidgning är möjligt oavsett konjunktur.



Figur 3.2 DHLs tillväxt de senaste 14 åren.

Informationssystemet

IT är en viktig del i produkten

IT-systemet kan sägas vara en nödvändighet för företagets tillväxt. Exempelvis minskar systemet pappershanteringen, vilket är väsentligt för att fraktvolymerna snabbt skall kunna ökas utan att företaget för den skull behöver öka de administrativa arbetsinsatserna i samma omfattning.

IT-systemet håller reda på all information om frakterna, från det att en fraktbeställning kommer in till DHL till det att försändelsen når destinationen. Systemets kanske viktigaste funktion för företagets kunderbjudande är att det kopplar försändelsen till personer hela vägen. Genom denna koppling är det möjligt att snabbt spåra en försändelse som har kommit på villovägar. Informationen används också för fakturering, kunduppföljning etc. I stort sett all personal inom företaget använder information från systemet och det rör sig om allt ifrån att kontrollera var en kunds försändelse befinner sig till att sköta DHLs redovisning. Efterfrågan på information ställer naturligtvis också stora krav på informationskvaliteten och en förutsättning för att systemet skall fungera är att människorna i organisationen verkligen tillför systemet information om försändelserna.

Information som stöder verksamheten

I DHL upplevs det som att det hela tiden finns efterfrågan på mer eller annan typ av information, både från företagets anställda och kunderna. Detta ställer stora krav på företagets förmåga att tillhandahålla information som verkligen stöder kärnverksamheten och affären. DHLs moderbolag låter därför varje land utifrån en koncerngemensam kärna anpassa IT-systemet efter landets kravspecifikationer. För närvarande arbetar DHL internationellt med genomgripande uppdateringar av systemet för att på så vis se till att IT-systemet verkligen följer med utvecklingen av affärerna.

Låter andra sköta programmeringen

Huvuddelen av mjukvaran har byggts upp med hjälp av extern kompetens. Underleverantörerna är väl insatta i DHLs affär, men de är däremot inte direkt involverade i utvecklingsarbetet av affären. Företaget har valt att lämna bort själva programmeringsarbetet eftersom detta inte ses som något som förstärker företagets huvudaffär. Den stora fördelen med att ha externa personer involverade i systemarbetet är att kraften i företagets dataavdelning kan riktas mot att utveckla huvudaffären, inte mot att hitta fiffiga datorlösningar. Företagets medarbetare arbetar däremot med det direkta underhållet av systemet. Underhåll och uppdatering av systemet kostar för närvarande ca 20 miljoner kronor per år och i detta är både hårdvarukostnaden och kostnaden för personal inkluderad.

För att undvika överdatorisering görs medarbetarna i olika sammanhang medvetna om att det som kommer ut ur systemet först måste in. Budskapet som förs ut är att onödiga datahantering och överflödiga rapporter kostar både tid och pengar. Det gäller alltså att medarbetarna

ger rätt information till systemet och att de sedan använder den information som finns i systemet för ändamål som är värdeskapande för företaget.

Tänker på flexibiliteten

I och med att DHLs svenska system är uppkopplat mot övriga länders system ställs det krav på att alla länders system har en minsta gemensam nämnare. Koncernen arbetar därför med en så standardiserad hårdvara som möjligt medan mjukvaran är skräddarsydd för att passa både koncernens internationella och nationella krav.

För några år sedan byttes hårdvaran ut för att bättre svara mot företagets krav på ett utbyggbart system. DHL Worldwide Express bestämde sig för att bygga upp ett öppet system, uppbyggt av mindre datorenheter. I dagsläget använder sig DHL Sverige av minidatorer från HP, Hewlett Packard. DHL strävar efter att skapa ett så öppet system som möjligt för att göra det flexibelt och utbyggbart och det är numera enkelt att komplettera utrustningen med ytterligare hårdvara.

Viktigt med driftsäkerheten

Eftersom IT-systemet har en så framträdande plats i verksamheten innebär ett eventuellt systemstopp stora problem. Det finns visserligen möjlighet att upprätthålla transportfunktionen också utan IT-systemet, men det kräver stora arbetsinsatser och är praktiskt genomförbart ett fåtal dagar.

Av denna anledning arbetar företaget med att kontinuerligt ta backup på systemet. För närvarande har företaget ett backupsystem med dubbla uppsättningar med hårddiskar som arbetar parallellt varav den ena uppsättningen fungerar som reserv. Planer finns också på att starta någon form av backupsystem på annan plats än i företagets lokaler. Utöver detta ställer DHL höga krav på HPs service. För närvarande innebär serviceavtalet med HP att de skall vara på plats inom två timmar efter det att de kallats på, vilket är den högsta servicenivå som HP erbjuder. Ytterligare en del i säkerhetstänkandet är att företagets telefonservicefunktion i Ljusdal har dubbla telelinjer utifall att en skulle sluta fungera.

Användarna

Viktigt att sprida kunskap om systemen

Eftersom IT-systemet är en så viktig del av produkten måste de som arbetar i företaget kunna systemet. Det handlar emellertid inte så mycket om tekniska kunskaper, utan om kunskap om mjukvaran och systemet som helhet. Kunskapen om hårdvaran finns istället hos företagets underhållsavdelning.

Utbildningen av de anställda sköts på flera olika sätt. Vid större förändringar av det internationella systemet skickar huvudkontoret ut ett lag som installerar och utbildar. När det gäller olika specialområden använder företaget sig av s k CBT, computer based training, där utbildningen sker med hjälp av IT-systemet. I övrigt arbetar koncernen efter en modell där de individer som skaffat sig specialistkompetenser lånas ut mellan olika länder för att på så vis sprida kunskaperna. Trots att företaget för-

söker ha ett systematiskt sätt att arbeta med utbildning finns det alltid synpunkter från medarbetarna att de får för lite utbildning. Den begränsade tiden gör emellertid att det många gånger bara går att utbilda medarbetarna i det absolut nödvändigaste.

Det upplevs inte som om företaget har problem att motivera personalen till att lära sig använda systemet. Delvis kan detta ha sin förklaring i att personalstyrkan är relativt ung. En annan förklaring kan vara att tillväxtföretagets egen förändring ger en beredskap för förändringar också när det gäller informationshanteringen.

3.2 Nederman

Några kännetecken:

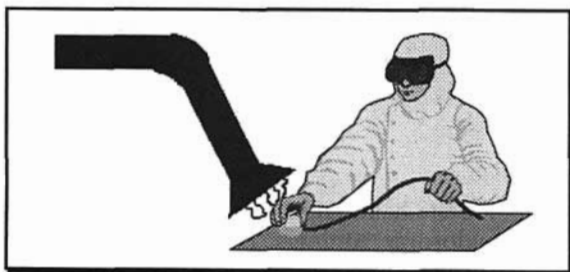
- Använder IT som stöd för huvudprodukten och produktionen.
- Bygger ut systemet en bit i sänder.
- Hanterar kundkritik i systemet.
- Satsar på standardsystem.
- Efterfrågan på IT-tillämpningar styr anskaffningen.
- Arbetar mycket med E-post.

Verksamhet

Nederman är ett verkstadsföretag som tillverkar och marknadsför bland annat utsugar för svetsrök och avgaser. Företaget har drivit verksamheten med nuvarande inriktning sedan 1979. I dagsläget omsätter företaget ca 600 Mkr per år och har drygt 350 anställda.

Affärsidé

Nedermans affärsidé går ut på att i verkstadsmiljö "förbättra arbetsmiljön för individen". Företaget tillverkar företrädesvis utrustning för att förbättra luften på arbetsplatser för individen, men också olika hjälpmedel



Figur 3.3 Nederman tillverkar och marknadsför utsugar.

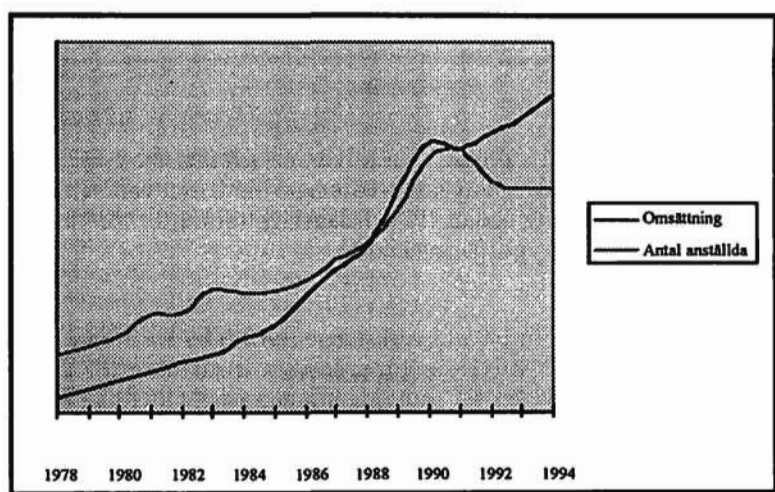
för att göra arbetsplatser mer ergonomiskt riktiga, exempelvis balansblock och slangupprullare.

Nedermans stora konkurrensfördel är ett bra distributionsnät och bra kontakter med kunderna. Företaget är också duktigt på att sätta samman sina produkter, med andra ord på själva monteringsfasen. En viktig förutsättning för dessa konkurrensfördelar är företagets IT-system som fungerar som en infrastruktur för verksamheten.

Utvecklingen av företagets IT-system ger också upphov till nya affärsidéer som bygger på informationshantering. Ett exempel är nya konsultområden för företagets partners ute i världen där konsulterna finns med redan när kundernas nya verkstäder byggs upp. Dessa affärer skulle ha svårt att komma till stånd om inte konsulterna hade tillgång till snabb information om tillgängliga produkter och lösningar.

Tillväxt

Tillväxten har varit stabil fram till 1990 då den avstannade i och med den kraftiga konjunktursvängningen. I dag är företaget åter inne i en tillväxtperiod och alla prognoser tyder på en fortsatt tillväxt.



Figur 3.4 Nedermans tillväxt.

Informationssystemet

I Nederman har IT-systemet i första hand en stödjande funktion och systemet hanterar exempelvis kundordrar, ritningar, produktionsplaner och E-post.

IT ökar snabbheten

Ett av systemets största värden är att det skapar handlingsfrihet i produktion och distribution. All information som rör produktion och distribution är lättillgänglig och det går fort att anpassa produktion och distribution efter de kundordrar som ligger inne. Systemet är i dagsläget en nödvändighet för att korta ledtiderna. Enligt Nederman bidrar systemet också i hög utsträckning till att minska tiden för utvecklingsarbete och till att produktintroduktioner kan ske snabbare och oftare.

Systemet är också ett viktigt analys- och varningssystem när det sker förändringar på Nedermans marknader och det gör det möjligt för företaget att svänga med och anpassa sig till förändringarna. Det gäller på det hela taget att springa snabbare än konkurrenterna och att då ligga långt framme när det gäller IT-tänkandet är en viktig del i detta.

Frigör resurser genom att syssla med rätt saker

Det är viktigt för företaget att veta att man sysslar med rätt saker och det gäller hela tiden att försöka göra saker och ting på ett smartare sätt. IT-systemet och E-posten förbättrar just hanteringen av problem och lösningar och gör processen att hitta smarta lösningar snabbare. E-posten bidrar till möjligheterna att söka lösningar inom företaget, och ibland även utanför företaget, genom att frågor snabbt når alla berörda. Tack vare IT-systemet kan också de som säljer företagets produkter runt om i världen enkelt komma i kontakt med Nedermans produktions- och utvecklingsavdelningar, vilket är mycket viktigt för företagets snabba hantering av kundkritik. Det gör att man kan undvika många problem ute hos kunderna som annars skulle störa kundrelationerna. Genom att snabba upp problemhanteringen frigörs också resurser som kan användas till exempelvis marknadsinsatser istället för reklamationer. Dessa marknadsinsatser är i sin tur en viktig faktor för att möjliggöra tillväxt.

Det globala nätverket med partners har också stor användning av IT-systemet. Ett exempel på användningsområde är framtagandet av broschyrmaterial, som kan göras med hjälp av information ur en del av IT-systemet som kallas MARKIS (MARKnadsInformationsSystem). Systemet innehåller bland annat produktinformation i standardmoduler som kan användas direkt i broschyrer.

Använder enkla standardlösningar

När det gäller frågan om systemet skall vara skraddarsytt eller standard är ambitionen att företaget skall hålla sig till standardlösningar. Det spar både tid och pengar. Idag används standardkomponenter i stort sett överallt utom i ordersystemet som är företagsspecifikt för Nederman. Istället för att ha en IT-avdelning som utvecklar företagsspecifika lösningar har man valt att ha en IT-avdelningen som koncentrerar sig på att assistera användarna med kunskap om befintliga program och hur de används.

Nederman har hittills prioriterat utbyggnaden av företagets interna IT-system och det har gjort att företaget i dagsläget inte har några uppkopp-

lingar mot sina kunder och leverantörer. Däremot har personalen tillgång till E-post och i några fall även Internet via sina datorer. Exempelvis har företagets utländska dotterbolag kontakt med moderbolaget via E-post.

Låter andra göra det som de kan bättre

För några år sedan valde företaget att utlokalisera driften av delar av nätverket. Idag används ett Unisis-system för orderhanteringen och systemet sköts av ett företag i Malmö. Samtidigt består företagets lokala nätverk av Macintosh-datorer som är uppkopplade till ett antal lokala servrar som sköter E-post och fil- och dokumenthanteringen. Det är framförallt hanteringen av CAD-dokument och lager som görs lokalt.

Nedermans utgångspunkt i IT-systemarbetet har hela tiden varit att inte bygga in sig i något hörn och att bibehålla flexibiliteten. Systemet är i dagsläget fullt utbyggbart, det är bara att koppla på fler terminaler och servrar. För Nedermans del har införandet av det nuvarande IT-systemet inneburit investeringar i hård- och mjukvara för i storleksordningen sex miljoner kronor. De årliga underhålls- och utvecklingskostnaderna för systemet beräknas till ca 6 miljoner kronor, inklusive personal.

Användarna efterfrågar och ansvarar för IT

Företaget hade tidigare en speciell datorgrupp som skulle arbeta med frågor kring informationssystemets omfattning och utseende. Denna grupp upplöstes emellertid och i dagsläget är det istället systemägarna, dvs de som i realiteten använder systemen, som ansvarar för sin del när det gäller tillämpningarna och verktygen. De beslut som innebär stora investeringar behandlas däremot av företagsledningen och i vissa fall av styrelsen som anslår pengar, men det slutgiltiga beslutet fattas av systemägarna.

Företaget har ingen uttalad strategi för att undvika överdatorisering. En faktor som torde bidra till att onödig datorisering undviks är att ingenting tillförs systemet utan att det efterfrågas. Det gäller också att göra alla medvetna om att IT-tekniken införs för att göra saker och ting på ett smartare sätt, dvs det måste vara saker som ger ökat värde för kunden.

Det enda undantaget från regeln om att inget skall införas om det inte efterfrågas är införandet av E-post, som infördes med tvång. Motivet till detta var att dataavdelningen och företagsledningen ansåg att systemet var för allas bästa, men att det på många håll skulle bli uppenbart först efter det att det hade införts. I dagsläget är E-post utan tvekan en enorm tidsbesparare i företaget.

Tar hjälp utifrån i IT-frågorna

Frågorna om de övergripande funktionerna hos systemet hanteras internt inom företaget. Däremot använder man ofta extern hjälp vid t ex valet av programvara för att på så vis få en snabb blick över vad som finns på marknaden. Exempelvis upphandlades ekonomisystemet externt efter det

att den externa kontakten presenterat de alternativ som fanns på marknaden och kopplat dem till företagets behov. Nederman har också anlitat externa kontakter när det gäller hopkopplingen mellan de olika delarna i systemet, t ex ekonomi och produktion. Det finns alltså klara fördelar med att ta in externt kunnande på vissa områden, men det är också viktigt i sammanhanget att ha någorlunda kontroll och press på leverantören så att denne verkligen åstadkommer det som efterfrågas.

Klarar inte driftstopp i IT-systemet

Verksamheten är mycket sårbar vid ett driftstopp. I princip får man problem i verksamheten redan en halvtimme efter det att systemet stannar och det går inte att klara sig mer än en dag med driftstopp. För att minska riskerna för driftstopp har man ett serviceavtal med Telia som innebär att fel skall vara åtgärdade inom fyra timmar. Framförallt är nätet och förbindelsen med Malmö sårbar och det finns därför en reservförbindelse via telefon. I företaget gör man dagligen backuper av hela systemet för att snabbt kunna komma igång vid ett eventuellt driftstopp. Nederman ansvarar själva för backuperna i den lokala delen av systemet och det görs automatiskt backuper också på varje Macintosh-maskin.

Användarna

Ett system för alla

I princip måste alla anställda lära sig att använda IT-systemet, framförallt de delar av systemet som berör det dagliga arbetet. I och med att personalen kan arbeta med IT-systemet fås många positiva effekter. En är exempelvis att personal som behöver vara hemma för att vårda sjukt barn har möjlighet att koppla upp sig mot företagets nät och kan då arbeta hemifrån på en bärbar dator. Att ha möjligheten att utifrån koppla upp sig på nätet ställer dock extra höga krav på systemets säkerhet, vilket gör att det inte är odelat positivt att företaget har den möjligheten.

Grundtanken är att alla i företaget skall få datautbildning. Företaget har haft en praktikant som på försök har ansvarat för utbildningen av medarbetarna under ett års tid. Huvuddelen av utbildningen har gjorts på plats ute vid arbetsstationerna och varit individuell. De personer som annars kanske inte vågar fråga har då haft möjlighet att göra detta utan att behöva känna sig dumma. Som komplement till den personliga utbildningen har företaget använt sig av ett antal utbildningsvideos. Utbildningen har enligt de IT-ansvariga fungerat mycket bra och en uppföljare till projektet planeras nu.

Det har tidigare funnits ett visst motstånd mot införandet av IT i det dagliga arbetet. Motståndet har troligen haft sin främsta grund i osäkerheten inför den nya tekniken, kanske framförallt hos de äldre. En försvarsattityd har varit att "vi har inte tid med det här". Med ökad kunskap har motståndet i dagsläget i stort sett försvunnit.

3.3 OM Gruppen

Några kännetecken:

- Använder IT som en del i huvudprodukten.
- IT-systemets största värde är den korta orderhanteringstiden vid optionsaffärer.
- Skyddar sitt kunnande genom att ha systemutvecklingen inom företaget.
- Har bytt system tre gånger sedan starten 1985.
- Satsar mycket på att bygga upp ett flexibelt system.
- Användarvänligheten i fokus dels för kunderna, dels för företagets anställda.

Verksamheten

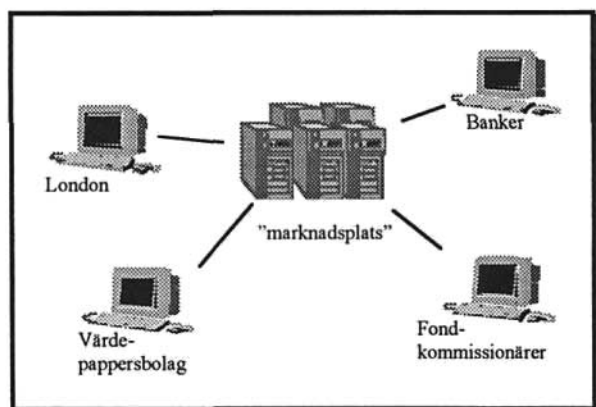
OM Gruppen AB startade 1985. Grundare var Olof Stenhammar som hämtat inspiration till affärsidén från sin tid som börsmäklare i USA under 1970-talet. Tanken var att ta den idé som redan var beprövad på andra sidan Atlanten, och starta en liknande verksamhet i Sverige.

Företaget driver OM Stockholm och OMLX, The London Securities and Derivatives Exchange, två helägda auktoriserade börser och clearingorganisationer med tillsammans nittioalet börsmedlemmar. De huvudsakliga kunderna utgörs av banker, värdepappersbolag och fondkommissionärer.

Affärsidén

OMs affärsidé är att skapa möjligheter för en effektiv finansiell riskhantering genom att etablera, utveckla och driva marknader och clearingorganisationer för finansiella instrument. OM fungerar under handeln som motpart både för köparna och säljarna vid affärerna, vilket innebär att de står som ekonomisk garant vid affärerna. För denna service tar OM ut en mäklaravgift. I anknytning till affärsidén att tillhandahålla en marknadsplats och clearing vidareutvecklar OM även teknologi och know-how kring dessa system. Förutom att OM självt driver marknader för finansiella instrument säljer företaget också sin systemidé till andra börser som vill driva handel och clearing.

Ett av företagets konkurrensmedel är effektiviteten i informationshanteringen. En stor del av affären bygger på att köpare och säljare kan sluta affärer i realtid och det finns därför en mycket stark koppling mellan affärsidén och informationssystemet. Visserligen skulle optionshandeln kunna bedrivas på annat sätt än med IT, exempelvis med ett "börsolv", men i dagsläget med kundernas behov av snabb tillgång till information



Figur 3.5 OMs affärsidé.

skulle det knappast vara ett realistiskt alternativ. OM Gruppens informationssystem gör det istället möjligt för börsen att komma till kunden och "marknaden" är bildskärmen på handlaren's bord var handlaren än befinner sig.

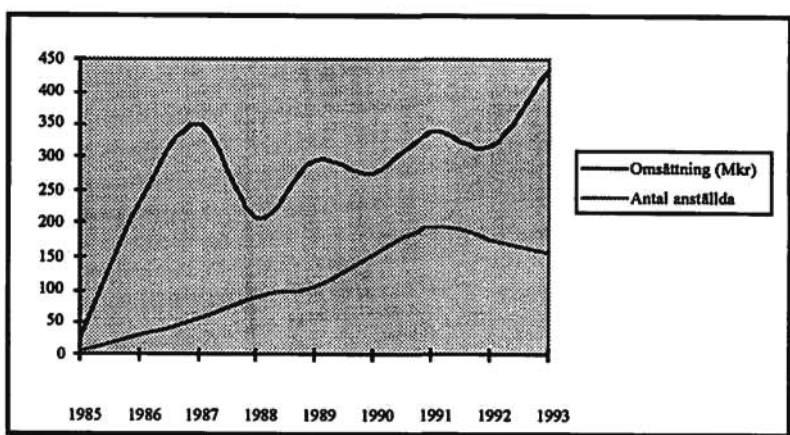
Har en idé som vidgar marknaden

Tack vare det informationssystem som byggts upp är det relativt lätt också för privatpersoner att handla med optioner, och detta ökar marknaden och antalet affärer som görs. IT-systemet bidrar genom sin lätt-tillgänglighet till att öka marknaden för finansiella produkter. Tack vare att systemet innehåller stora mängder information som kan hanteras på ett effektivt sätt, uppstår även efterfrågan på nya finansiella tjänster. Det kan ses som att affären med företagets befintliga kunder utvecklas vidare genom att systemet gör det möjligt att tillhandahålla ny information och nya produkter.

Det börssystem som företaget utvecklat säljs också till andra länder och andra företag som driver börser. Efter försäljningen fortsätter OM att ha kontakt med kunderna och att utveckla systemet vidare.

Tillväxten

Tillväxten efter starten kan delas in i två delar. Den första delen består av en mycket kraftig tillväxt under högkonjunkturen i mitten av 80-talet. Företagets tillväxt drabbades sedan av ett avbräck under slutet av 1987 och början av 1988, bland annat på grund av börskraschen 1987 och de optionsskandalerna som drabbade ett flertal företag, inte minst Stockholms stad. I dagsläget har företaget åter en stabil tillväxt och årsresultatet för 1994 pekar på en fortsatt tillväxt.



Figur 3.6 OMs tillväxt sedan starten 1985.

Informationssystemet

IT ger en nödvändig snabbhet

För OM Gruppen är informationssystemet i dagsläget en förutsättning för tillväxten. I företaget arbetar man ofta efter principen att "Det är viktigare med en *tidpunkt* för starten än att man har en *perfekt lösning!*". Förutsättningen för tillväxt är inte det fullfjädrade informationssystemet utan ett som är inriktat på funktion och stabilitet, för så länge systemet fungerar kan det vara med och skapa tillväxt. Med sina möjligheter att förändra funktionerna i systemet och att ändra systemets kapacitet ger informationssystemet också den flexibilitet som en snabb tillväxt kräver.

IT-systemets största värde för verksamheten är att den kan bedrivas i realtid med en kort orderhanteringstid, dvs tiden från det att köpordern utfärdas till dess att köpare och säljare har fått en bekräftelse på transaktionen. Det rör sig vanligen om mindre än en sekund. Systemet tillhandahåller också exakt information, direkt distribuerad och tillgänglig för mäklaren och mäklarens stödsystem. Dessutom kan en mycket stor mängd mäklare ligga uppkopplade mot systemet samtidigt, och clearinghanteringen är i stort sett papperslös.

De tänker i termer av tillväxt och flexibilitet

Systemet har hela tiden utvecklats för tillväxt i transaktionsvolymerna. Redan när verksamheten startades insåg man att frågan om möjligheten att bygga ut systemet viktig, eftersom man inte hade någon vetskap om hur stor verksamheten skulle kunna bli. Och hade inte företaget haft en så hög tillväxt hade knappast heller dagens krav på systemet funnits och det hade varit möjligt att bibehålla systemet med en centraldator såsom det utvecklades till en början.

Under de första åren bytte företaget informationssystem tre gånger. Tanken med det första systemet var att det skulle bestå av en central data-

bas som kunderna skulle ligga uppkopplade mot. OM skulle här tillhandahålla de terminaler från vilka handeln skulle skötas. Det var alltså frågan om att binda upp kunderna till OMs system. Dynamiken i verksamheten och marknaden krävde emellertid att systemet fick en ny och flexibla plattform.

På hårdvarusidan används därför i dag s k clientserver-teknologi, dvs mindre datorenheter, som var och en tar hand om någon del av systemfunktionerna. Företaget använder maskinvara från Digital Equipment och är en av Digital's strategiskt viktiga kunder. Detta att bygga upp systemet av små och fristående hårdvaruenheter har varit mycket lyckat och i princip inneburit att det inte finns några begränsningar när det gäller att skala upp systemet i dess helhet.

Har kontroll över kärnkompetensen

Till skillnad från maskinvaran är mjukvaran skraddarsydd och tas i dagsläget fram av personal anställd i företaget. Till en början, när verksamheten byggdes upp 1984, fanns ingen mjukvara som motsvarade den kravspecifikation som utarbetades av grundaren. Tidigt anlätades därför ett utvecklingsföretag för att arbeta fram en mjukvara som kunde klara uppgiften. När det blev klart att utvecklingen av systemplattformen var en del av OMs kärnkompetens, valde man däremot att skaffa sig en total kontroll över kunnandet. Detta gjordes genom skapandet av en egen systemutvecklingsavdelning som idag sysselsätter 35 personer och ansvarar för underhåll och vidareutveckling av informationssystemet.

OM låter kunderna göra en del av jobbet

Kunderna har stora krav på att nya tjänster tas fram, men kanske framförallt på att det görs anpassningar av användargränssnittet, dvs utseendet på det som syns på skärmen hos kunden. Detta föranledde OM att öppna upp systemet på användarsidan och göra det möjligt för kunderna att koppla upp sina befintliga terminaler mot systemet. Kunderna får på så sätt utveckla och använda sina egna användargränssnitt. I dagsläget kan alltså OM sägas ha lämnat kundanpassningen av användargränssnittet till kunden själv och till dem som inte har behov av egna anpassningar och lösningar tillhandahåller företaget endast en bastillämpning. Företaget har istället valt att koncentrera sina insatser på det som man vet att man är bra på, nämligen att tillhandahålla den information och utveckla de tjänster som kunden behöver för att kunna göra finansiella affärer.

Priset på utrustning sjunker ständigt och numera är hårdvaran relativt billig. Det som kostar i dagsläget är istället utveckling av egen programvara, vilket är en förutsättning i OMs fall. Företaget lägger f n drygt 20 miljoner kronor om året på att utveckla systemet.

Lyssnar på kunden och gör enkla lösningar

En avgörande faktor för att få rätt information ur systemet är att ha god kunskap om de informationskrav som användarna ställer. Dessa använ-

darkrav behandlas sedan av något som i OM kallas för IT-rådet. Rådet utvecklar och konkretiserar vilka systemkrav och systemfunktioner som medarbetarna skall arbeta mot. Detta råd är också de som arbetar med frågorna om informationssystemets omfattning och utformning. De arbetar med frågor kring marknadens framtida utseende och fastslår bl a strategier. Den dagliga planeringen och det dagliga arbetet med systemet sköts sedan av dataavdelningen.

Företaget tycker sig i dagsläget inte ha några problem med överarbetade och tillkrånglade datorlösningar. De flesta lösningarna och produkterna är enkla och kommer snabbt till användning för kunderna.

Systemleverantören förstår behovet

Det är en nödvändighet att systemleverantören, i OMs fall hårdvaruleverantören, är mycket insatt i vad systemet skall användas till för att det skall kunna utformas på bästa sätt. Relationerna med leverantörerna bygger på långsiktighet. I OM beskriver man det som att "det kanske är speciellt viktigt i tillväxtföretag, att systemleverantören växer in i företaget". Anledningen är att tillväxten i sig ökar kravet på flexibla lösningar och möjligheten till snabba ändringar i systemet. Däremot har leverantören i OMs fall haft liten eller ingen delaktighet i den direkta utvecklingen av OMs huvudaffär, dvs att göra affärer med optioner. OM sköter också själva all akut felavhjälpling i systemet. Anledningen till detta är att systemleverantören knappast skulle kunna tillhandahålla en så snabb service som krävs med mindre än att ständigt ha någon på plats hos OM.

Viktigt med driftsäkerheten

Verksamheten får i princip aldrig stå still och för att göra den driftsäker har företaget två backupsystem som uppdateras kontinuerligt. Det ena ligger i samma lokaler som huvudsystemet och består av dubblerande hårdvara. Det andra backupsystemet finns i andra lokaler och riskerar därmed inte att slås ut tillsammans med huvudsystemet.

I och med att företaget har egna backupsystem och en egen drift- och utvecklingsavdelning kan man hålla nere omfattningen och kostnaderna för serviceavtalet med hårdvaruleverantören. Företaget tror dessutom på att hålla sig till standardmaterial när det gäller hårdvaran vilket förenklar för både leverantören och dem själva.

Användarna

Har användarvänlighet för anställda och kunder i fokus

I OMs fall är användarna av systemet både de anställda och företagens kunder. Systemet är numera mycket användarvänligt, exempelvis med lättfattliga menyer, och detta gör att kraven på människans förkunskaper om datoranvändning minskar avsevärt. Både anställda och kunder behöver därför normalt endast en begränsad grundutbildning och mycket lite kontinuerlig utbildning i användandet av systemet. Vid stora förändringar i systemet sker däremot "massutbildning".

Det är inte nödvändigt för alla i företaget att kunna systemet fullt ut. Däremot är det naturligtvis viktigt för dem som arbetar direkt med att tillhandahålla företagets tjänster eller med att utveckla systemet, att de också behärskar systemet.

Dokumenterar för drift och underhåll

Eftersom företaget också säljer sitt börssystem till andra företag är det viktigt att systemets mjukvarudelar dokumenteras. Företaget tar därför fram dokumentation för dem som skall sköta driften av systemet. När det däremot gäller dokumentation för användarna av systemet, dvs de egentliga kunderna hos den som driver börsen, fokuserar man i dagsläget på hjälp direkt på dataskärmen istället för manualer.

3.4 Skandia AFS – Assurance & Financial Services

Några kännetecken:

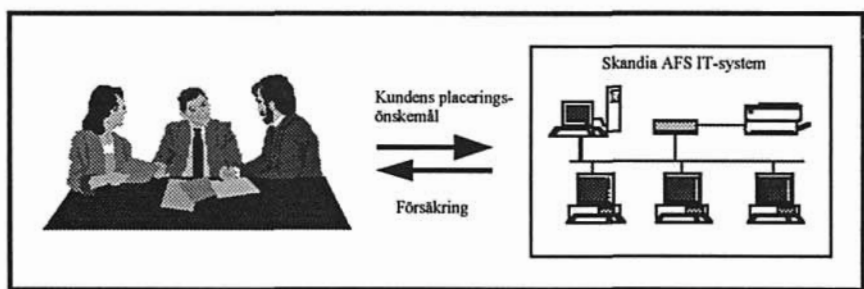
- Använder IT som en del i huvudprodukten.
- IT underlättar globalisering.
- IT ger många tilläggstjänster till huvudprodukten.
- IT snabbar upp tjänstein introduktioner.
- Samlar individernas kunskap i IT-systemen.
- Viktigt för företaget att IT-systemen är flexibla.

Verksamhet

Företaget säljer unit-links försäkringar, dvs kunden har själv möjlighet att välja hur långsiktiga sparmedel skall placeras. Exempelvis är det möjligt att välja i vilket land pengarna skall placeras och i vilken typ av fonder. På grund av tidigare regleringar på den svenska finansmarknaden startade Skandia AFS år 1979 sin verksamhet först i England och expanderade sedan verksamheten till andra marknader, bland annat till USA. Där är Skandia AFS det företag i branschen som växer snabbast. I och med de avregleringar som skedde under slutet av 80-talet kunde företaget också starta verksamhet i Sverige och den svenska delen drogs i gång 1990.

Affärsidén

Skandia AFS har som affärsidé att göra det möjligt för sina kunder att skapa sig ett finansiellt välstånd genom sparande. Idén är att bland annat fungera som ett komplement till det allmänna pensionssystemet och att tillhandahålla olika kombinationer av pensionssparande och pensionsförsäkringar. Skandia AFS utvecklar och lanserar olika långsiktiga sparformer och väletablerade lokala försäljningskanaler distribuerar spar-möjligheterna.



Figur 3.7 Skandia AFS marknadsför internationella sparprodukter.

Företagets konkurrensmedel är bland annat att det har lokala kompetensallianser med mäklare, banker och fondförvaltare i tio länder, vilket möjliggör ekonomiska placeringar i dessa länder. Skandia AFS försöker bygga upp en flexibel och global organisation. För närvarande har företaget ca 1 600 anställda över hela världen, men ytterligare ca 26 000 personer är engagerade på kontraktbasis och har kontakt med kunderna. Företaget omsätter ca 25 miljarder, vilket utgörs av försäkringspremier som placeras på olika sätt genom fondförvaltare.

Tillväxt

De senaste åtta åren har Skandia AFS haft en genomsnittlig tillväxttakt på över 30% om året.

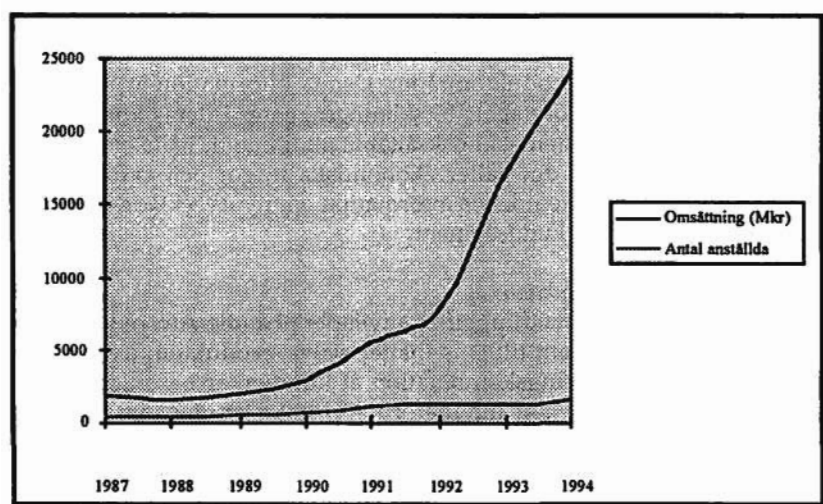
Företagets tillväxt förklaras huvudsakligen av fyra faktorer:

1. Behovet av sparformer som kompletterar de allmänna pensionerna ökar i och med de demografiska förändringar som väntar, vi får en allt större andel äldre människor som måste få sina pensioner finansierade.
2. De avregleringar som har gjorts på valutamarknaden gör att kunderna själva kan välja i vilket land deras pengar skall placeras.
3. Företagets administrativa system har en mycket hög produktivitet, vilket leder till låga kostnader relativt och detta kommer kunden till godo.
4. Det organisationskoncept som företaget använder och som beskrivs som en federation underlättar snabb tillväxt.

Informationssystemet

IT förbättrar kunderbudandet

Skandia AFS bygger upp sin verksamhet kring de möjligheter som informationsteknologin för med sig och utökar ständigt försäkringsprodukternas kringtjänster. Exempelvis har kunderna möjlighet att dagligen stämma av sitt sparande och att få sparrådgivning i PC-miljö. IT-systemet skapar också ett effektivt säljstöd för alla de som är engagerade i försäljningen.



Figur 3.8 Skandia AFS premietillväxt de senaste sju åren.

IT snabbar upp och förenklar vid företagets globalisering

IT-systemet gör det möjligt för företaget att mycket snabbt etablera sig på nya marknader, och detta till låga initiala kostnader. En viktig orsak är att AFS har byggt upp standardiserade moduler för administrationen som kan användas direkt när företaget går in på nya marknader. Nyetableringar underlättas också av att de olika försäkringsprodukter som utvecklas runt om i Skandia AFS görs tillgängliga för hela verksamheten. På så vis behöver den nya enheten inte börja med att utveckla produkter, utan kan efter enklare anpassningar av IT-systemet istället börja sälja direkt.

Flexibla system skapar förutsättningar för en flexibel verksamhet

En av de viktigaste uppgifterna för företaget är att bygga in flexibilitet i systemet, både när det gäller de informationsvolymerna som kan hanteras och den geografiska täckningen. Det uttrycks som att "det är viktigt att inte bygga in sig i något hörn".

Informationssystemet kan sägas ha två huvuduppgifter. Dels skall IT-systemet fungera som produktionsenhet, dels som infrastruktur i verksamheten. Vid IT-systemets användning som produktionsenhet utgör kundens förutsättningar och önskemål produktionens input, medan outputn utgörs av den försäkring som är lämplig utifrån inputen. IT-systemets funktion är alltså att ta fram rätt försäkring åt kunden och detta ställer krav på att systemet är flexibelt. Det måste vara möjligt att hela tiden ta hänsyn till förändringar i omgivningen dels när det gäller ändrade förutsättningar på finansmarknaden, dels när det gäller ändringar i kundernas behov och efterfrågan. IT-systemet måste också ta fram försäkringsförslagen på ett kostnadseffektivt sätt, dvs med så få manuella åtgärder som möjligt.

För att IT-systemet skall göra nytta som infrastruktur i verksamheten är det viktiga att det gör det möjligt att sprida information och kunskap på alla områden, t ex på produktområdet. Denna information är främst avsedd att användas av företagets försäljningsagenter i deras kommunikation med kunderna. Systemet är också tänkt att tillhandahålla en snabbare rapportering både när det gäller ekonomiska frågor och annan typ av kunskapsförmedling, exempelvis information om nyutvecklade produkter eller om något speciellt kundsegment.

Fokuserar på systemets funktion

För IT-systemets två huvuduppgifter använder Skandia AFS olika system. Den del av systemet som tillhandahåller själva produkten, dvs som tar fram rätt spar-/försäkringskombination åt kunden, är baserad på hårdvara från IBM och basen är minidatorn AS/400. Den del som tillhandahåller en infrastruktur för verksamheten är däremot baserad på PC/LAN. Anledningen till att företaget valt olika system är att produktionen behöver stor kapacitet för att kunna hantera stora volymer, vilket AS/400-systemet har, medan infrastrukturen behöver vara användarvänlig, vilket PC/LAN-systemet är. För att skapa en ökad flexibilitet och effektivitet i verksamheten arbetar man i dagsläget med att försöka integrera de båda systemen. I slutändan kommer detta att förbättra servicen för både försäljare och kunder.

I varje land där Skandia AFS finns representerat finns också ett lokalt nätverk. I dagsläget arbetar man med att med hjälp av en server som sköter kommunikationen skapa ett globalt företagsnät till vilket de nationella näten är kopplade. Nätet skall göra det möjligt för medarbetarna att logga in sig och få tillgång till det egna landets nät oavsett var man befinner sig i världen. Företaget vill också skapa möjligheter till en global kommunikation mellan de olika länderna för att sprida idéer och kunskap.

Behåller IT-kompetensen inom företaget

Skandia AFS försöker hålla sig till mjukvara som är standard, men som kan anpassas till företagets egna behov. Av företagets anställda i världen är ca 15%, dvs ca 180 personer, sysselsatta med att bygga, utveckla och underhålla IT-systemen. En av systemarbetarnas viktigaste uppgifter är att anpassa företagets försäkringsprodukter till varje lands speciella kundkrav.

Företaget har som målsättning att överföra så mycket som möjligt av den kunskap som finns hos dem som arbetar med systemen till strukturkapital, dvs att så mycket som möjligt av kunskaperna överförs till systemen i form av hjälpfunktioner och enkla strukturer. På så vis minskas de problem som uppstår när personer slutar i företaget.

Driftsäkerheten är viktig

På grund av att IT-systemen fyller så många funktioner i företaget är verksamheten känslig för driftstörningar. Det globala nätet är mindre

känsligt än de lokala näten tack vare att ett driftstopp endast bryter länternas kontakt med varandra. De lokala näten måste däremot fungera för att något arbete skall kunna utföras. Företaget har därför rigorösa backuprutiner med bland annat speglade hårddiskar, dvs parallella hårddiskar som kontinuerligt uppdateras, och det görs dagliga backuper av hela systemet.

Användarna

IT-utbildar sig i farten

Utbildningen av de anställda i IT-systemanvändning är mycket viktig för AFS och företaget satsar på att utbilda företagets IT-användare i bland annat PC användande. Under hösten har en mycket ambitiös PC-utbildning genomförts, vilket lett till en nivåhöjning av användandet av PC i den dagliga verksamheten. Företaget uttrycker också att det finns svårigheter att hinna med att utbilda personalen i den omfattning som är önskvärd. En förklaring till detta anses vara företagets tillväxttakt som gör att personalen många gånger prioriterar att lägga tiden på annat än PC-utbildning. Samtidigt menar man att tillväxten skapar motivation och att individen tack vare detta hämtar in mycket av den kunskap om systemen som han eller hon behöver från andra användare av systemen. Ytterligare en faktor som förenklar utbildandet i systemanvändning är att företaget får in yngre människor som är IT-litterata, dvs som redan har lärt sig använda IT på annat håll.

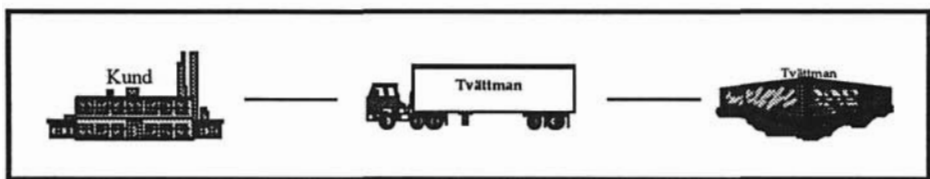
3.5 Tvättman

Några kännetecken:

- Använder IT som en del i huvudprodukten.
- IT-lösningarna skapar breddade kontakter med kunderna.
- IT möjliggör en klädshantering med hög kontroll.
- Utbyggbart system för ett stort antal kunder.
- Har tre resande datasamordnare.
- Satsar mycket på utbildning i systemanvändning.

Verksamheten

AB Tvättman är inriktade på att driva tvättanläggningar och har funnits i snart 50 år. I dagsläget har företaget ett 30-tal tvättanläggningar och omsätter ca 610 milj kr. Företaget är indelat i tre affärsområden, nämligen Hotell/Restaurang, Närservice och Industri. Här nedan beskrivs närmare hur affärsområdet Industri använder sig av informationsteknologi.



Figur 3.9 Tvättmans affärsidé.

Tvättmans affärsområde Industris stora konkurrensfördel ligger i en mycket säker klädeshantering som håller nere kostnaderna, både för kunden och företaget. För att kunna ha en hög kontroll över var klädesplaggen befinner sig i hanteringssystemet har Tvättman valt att använda sig av IT. Grundkomponenten är en transponder, en typ av mikrochips, som sys in i klädesplagget och som gör att varje plagg får en egen "identitet". Varje gång plagget genomgår något steg i hanteringen, exempelvis lämnas ut till personalen hos kunden, så registreras detta och det är sedan lätt att gå in i terminaler och se var plagget befinner sig.

Det senaste steget i utvecklingen av klädeshanteringssystemet är en "automatisk garderob" som utan personella resurser lämnar ut och tar emot klädesplagg ute hos kunden. All hantering registreras med hjälp av transpondern och informationen förs över via modem till Tvättman som därmed vet precis när det är dags att fylla på med rena och hela kläder och hämta använda.

Affärsidén

Affärsområdet Industris affärsidé går ut på att hyra ut textilier och sedan sköta tvätt och lagning av klädesplaggen. Måttet är att kunden alltid skall ha hela och rena kläder i rätt tid och på rätt plats. För att kunna leva upp till sitt måtto har företaget tillsammans med några nyckelkunder utvecklat ett effektivt och säkert klädeshanteringssystem. Förutom att systemet bidrar till att tillhandahålla rätt kläder i rätt tid och på rätt plats, och därmed till att minska lagerhållningen av klädesplagg, så minimerar det också kundernas svinn på klädesplagg. Detta gör det möjligt för kunden att satsa på skräddarsydda klädesplagg av hög kvalitet till alla anställda och samtidigt hålla nere de totala kostnaderna för arbetskläder. Affärsidén bygger på att kunden hyr all utrustning av Tvättman, från klädesplagget till företagets egenutvecklade "automatiska garderob".

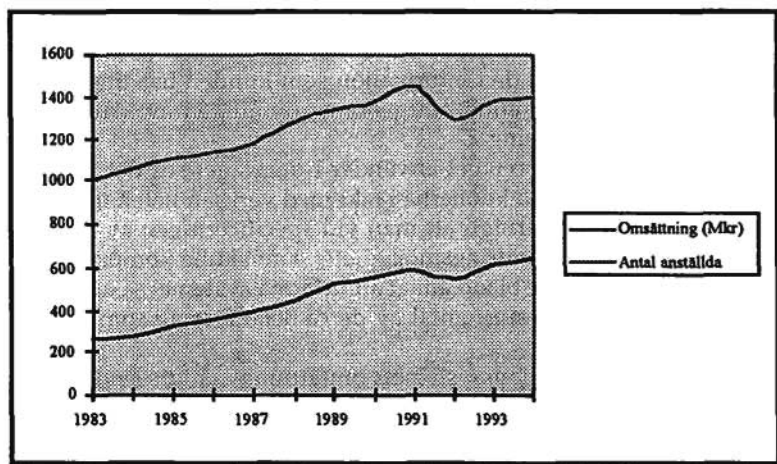
Utvecklar relationen med kunden

Förutom de ekonomiska förtjänsterna bidrar systemet också till nya kopplingar till kunderna. Framförallt har den totala lösningen som inkluderar den "automatiska garderoben" visat sig ge en breddad kontakt med kunderna. Det visar sig att det inte längre bara är kundernas inköpsavdelning som intresserar sig för Tvättman utan också kundens teknikavdelning. IT-systemets del med den "automatiska garderoben" visar sig vara av intresse också på många andra områden utöver klädeshanteringen.

Den närmare kontakten med kunden utvecklar affären i sig. Ansvaret för innehållet i systemet och kostnaderna för detsamma ligger nu tydligare hos både kunden och Tvättman. Trots att kunden blir relativt starkt knuten till Tvättman som leverantör är det viktigt för företaget att alla förbättringar, såväl tekniska som ekonomiska, också kommer kunden till del.

Tillväxten

Företaget har de senaste tio åren haft en relativt jämn tillväxttakt på mellan 5–20 procent per år. Värt att notera är att ökningstakten av antalet anställda har varit betydligt lägre.



Figur 3.10 Tvättmans tillväxt de senaste tio åren.

Informationssystemet

I dagsläget är IT-systemet en förutsättning för Tvättmans tillväxt. Tack vare att IT-systemet ger en hög säkerhet i klädeshantering genereras affärer med företag som tidigare av kostnads- och säkerhetsskäl själva tvättat sina arbetskläder eller låtit någon konkurrent till Tvättman göra det.

IT minskar svinnet och effektiviserar hanteringsprocessen

Många av Tvättmans kunder hyr kläder av hög kvalitet, vilket medför relativt höga anskaffningskostnader. En av de viktigaste funktionerna för IT-systemet är därför att skapa ett tillförlitligt system som håller reda på kläderna och minskar svinnet och lagerkostnaderna. En annan viktig funktion är att dokumentera alla transaktioner för att skapa ett effektivt rapport- och faktureringsystem. Systemet ersätter i dag stora delar av den uppföljning och registrering av klädesplaggen som tidigare utfördes

manuellt, med andra ord innebär systemet att hanteringen vid klädbyten och tvätt effektiviseras.

Hos Tvättman används informationen i systemet i första hand av platschef, kunduppföljare, servicechef, säljare och ekonomiavdelning. Kunden använder i huvudsak informationen som grund inom funktionerna inköp och ekonomi. Men företagets arbetskläder kan också vara en fråga för företagsledningen, som ibland ser det som en strategisk fråga att personalen är proper med hela och rena kläder.

Har kontroll över informationsbehovet

Behovet av att få information ur systemet ökar i takt med att nya idéer och applikationer kommer till. För att se till att man verkligen får rätt information har företaget tre anställda datasamordnare som har ansvaret för informationskontrollen. Det gäller både den information som hanteras internt inom företaget och den information som kunden har tillgång till, exempelvis aktuell information om genomströmningen av klädesplagg och olika kostnadsuppföljningar.

Med det system som företaget använder i dagsläget ses det inte som några problem att ändra funktionerna i takt med verksamheten utvecklas. Detta har delvis sin förklaring i att man vid specificeringen av systemet var väl medvetna om de ändringsmöjligheter som skulle komma att krävas av systemet. Det gällde bland annat att utforma systemet så att det har möjlighet att logga på ett stort antal av de ca 3000 företag som ses som potentiella kunder.

Besluten kring informationssystemets omfattning och utseende fattas i en företagsintern datastyrelse. Den består av affärsområdeschefer, datasamordnare, hård- och mjukvaruansvariga och en controller, sammanlagt nio personer. En av datastyrelsens viktigaste uppgifter är att behandla frågor kring de behov som uppkommer ute hos kunderna, behov som normalt fångas upp av framförallt datorsamordnarna. När det gäller själva utvecklandet av IT-systemet använder sig Tvättman på mjukvarusidan av extern kompetens. Fördelarna med att använda sig av denna externa kompetens är att företaget får tillgång till kunskaper om systemmarknaden på ett enklare sätt än om någon internt i företaget skulle samla in samma kunskap. Nackdelen med att blanda in externa personer är att kunskapen försvinner ur företaget så fort utvecklingsprojektet avslutas, vilket inte är fallet om personerna finns inom företaget.

Viktigt förstå kundens behov

Det svåraste med att införa denna typ av system är att förstå kundens behov, med andra ord att hitta rätt lösning för kunden. En viktig del för att lyckas med detta är att få också systemutvecklarna att ha kundens önskemål för ögonen, istället för att utveckla systemet för dess egen skull. En annan viktig faktor för systemutvecklingen är företagets strävan efter att ha en fortsatt tillväxt. Hela framtagandet av klädeshanteringssystemet hade troligen sett annorlunda ut om företaget inte vuxit och det hade då

troligen baserats mera på att förvalta det som finns och inte på ett behov av att utveckla vidare.

Företaget sätter ingen speciell tid på framåtblickandet för IT-systemet, utan ser det snarare som att det viktiga är att se till vilka möjliga affärsmöjligheter som finns. De risker som man ser vid framåtblickandet är framförallt förknippade med att *inte* börja använda sig av IT. Företaget utgår ifrån att det till och med kan vara direkt nödvändigt för verksamhetens överlevnad att använda IT.

I Tvättman försöker man undvika att överinformera genom att låta alla i företaget vara väldigt selektiva i sitt informationsurval. Olika personer i verksamheten har olika informationsbehov och var och en måste själv välja vilken tillgång de vill ha till information. Det ses helt enkelt som en teknik att använda sig av information och den måste var och en lära sig.

Arbetar utifrån ett flexibelt system

Företaget använder en skraddarsydd kombination av hårdvara och mjukvara, där delar av mjukvaran är egenutvecklad. Systemet är baserat på IBM AS/400 och System 36. Kommunikationen med kunderna sker med terminaler som Tvättman ställer ut hos kunderna och som kopplas till Tvättmans system via modem. Alla tvätterier är uppkopplade mot Malmö och en central dator. För att göra systemet så flexibelt och tillgängligt som möjligt och öka personalens mobilitet håller man för närvarande på att göra det möjligt för företagets anställda att logga in sig i systemet var som helst ifrån via en PC.

Tvättman genomför regelbundet anpassningar av det befintliga systemet och utbyggbarheten av systemet ses i dagsläget inte som något bekymmer. Företagets underhållskostnader för systemet uppgår för tillfället till ca 3,5 miljoner kronor per år, inklusive personalinsatser. Systemleverantören finns inte med i den direkta utvecklingen av affären, utan det rör sig snarare om ett samarbete utifrån Tvättmans specifikationer.

Flera faktorer för att systemet skall fungera

Några av de viktigaste faktorerna för att systemet skall fungera är att mjukvaran åstadkommer det som efterfrågas, att transponderna och antennerna fungerar och att det finns människor där automatiken inte klarar av hanteringen. Den största tekniska svårigheten vid det ursprungliga införandet av systemet var egentligen rent mekanisk, nämligen att läshastigheten hos antennerna som "läser av" transpondern i klädesplaggen var för låg. Detta problem är idag åtgärdat.

Vid ett eventuellt systemstopp kan verksamheten med effektivitetsminskning bedrivas under några dygn. För att minska problemen vid ett eventuellt systemstopp har företaget backuprutiner som består i att man använder dubbla hårddiskar på hårdvarusidan och att det nattetid körs en backup för hela systemet. Varje tvätterier har också sina egna backuprutiner.

Användarna

Har utbildning i fokus

En mycket viktig bit i installationssammanhang är utbildningen av användarna. Företagets princip är att alla i företaget måste kunna systemet för att de skall kunna se helheten. Utbildningen måste därför ha en framskjuten plats vid installationen och det är framförallt viktigt att lägga resurser på att utbilda produktionspersonalen. För att genomföra utbildningen har företaget tre datasamordnare som reser runt på tvätterierna och utbildar personalen och ser till att systemet fungerar. En annan viktig del i utbildningsarbetet är företagets utbildningscentrum i Malmö där en stor del av personalen får sin grundläggande utbildning. Företaget arbetar också med att motivera exempelvis produktionspersonalen till att lära sig använda systemet genom att lönen till viss del är relaterad till den egna kompetensnivån. Lönen höjs vartefter medarbetaren lär sig fler arbetsmoment i tvättprocessen och fler delar av IT-systemet.

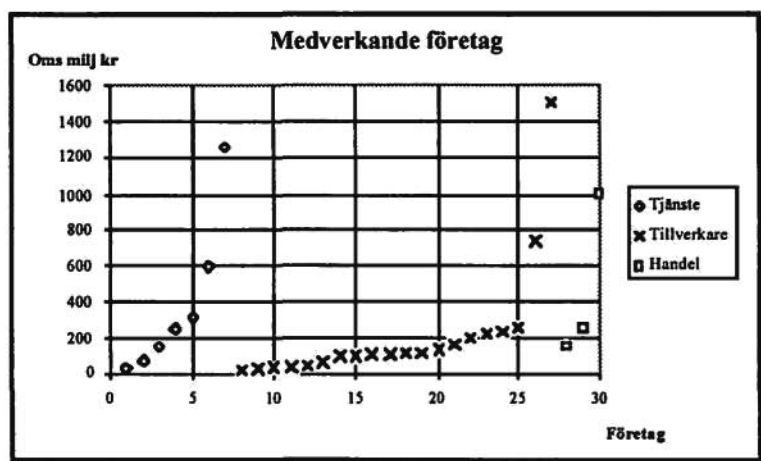
Generellt sett innebär inte systemet i sig att det finns någon ökad eller minskad efterfrågan på dokumentering i förhållande till om verksamheten skulle bedrivits på annat sätt. Själva installationen av IT-systemet är däremot väl dokumenterad och har en huvudmanual som uppfattas som kanske alltför tjock. Just nu arbetas det därför med att ta fram en kortare populärversion.

4 Hur ser tillväxtföretagen på IT?

För att få en klarare bild av i vilken utsträckning tillväxtföretagen arbetar med informationssystem och hur systemen stöder verksamheten har det gjorts en kompletterande enkätundersökning i ytterligare 30 tillväxtföretag.

För intervjuerna har vi valt ut några användningsområden där IT funnits tillgängligt ett flertal år (beslutstöd, kunduppföljning) och några områden som är relativt nya för IT (E-post, uppkoppling kund/leverantör). De intervjuade tillväxtföretagen har också på några utvalda områden fått ange om och i så fall i vilken utsträckning IT stöder organisationen (inte alls, lite, ganska mycket eller mycket). Svaren kompletterades med en förklaring av *hur* IT stöder eller inte stöder organisationen.

Vi har genomfört strukturerade intervjuer med företagen utifrån områdena "Hur mycket används IT?" och "IT som stöd för tillväxtorganisationen".



Figur 4.1 De trettio företagen i enkätundersökningen.

Företagen grupperas i redogörelsen nedan enligt:

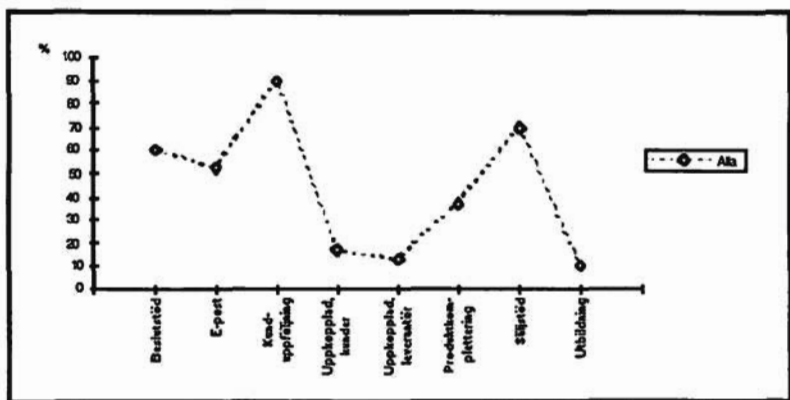
- Typ av företag: tjänsteföretag (7 ftg), tillverkande företag (20 ftg), handelsföretag (3 ftg).
- Tillväxttakt: 10–25% = hög (15 ftg), >25% = mycket hög (15 ftg).
- Omsättning: <75 milj SEK (8 ftg), 75<>500 milj SEK (17 ftg), >500 milj SEK (5 ftg).

4.1 Hur mycket används IT?

Tillväxtföretag har rykte om sig att snabbt ta till sig ny teknologi och nya sätt att arbeta. För att ta reda på om detta gäller också för IT-användandet har vi valt att undersöka i vilken omfattning tillväxtföretagen använder den informationsteknologi som finns tillgänglig idag. Vi har också velat ta reda på om användandet skiljer sig beroende på typ av tillväxtföretag.

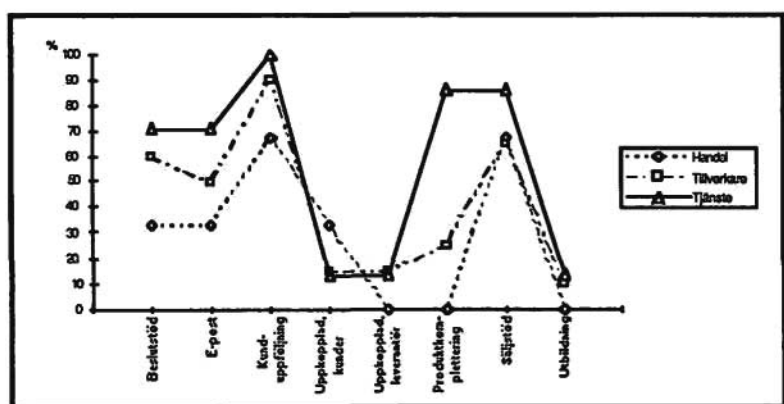
IT-användning på olika områden

Det visar sig att samtliga intervjuade tillväxtföretag använder sig av informationssystem på något sätt. Hur mycket skiljer sig emellertid mellan företagen, vissa företag har system som endast hanterar företagets affärsredovisning, medan andra har system som automatiserar i stort sett hela företagets informationsflöde.



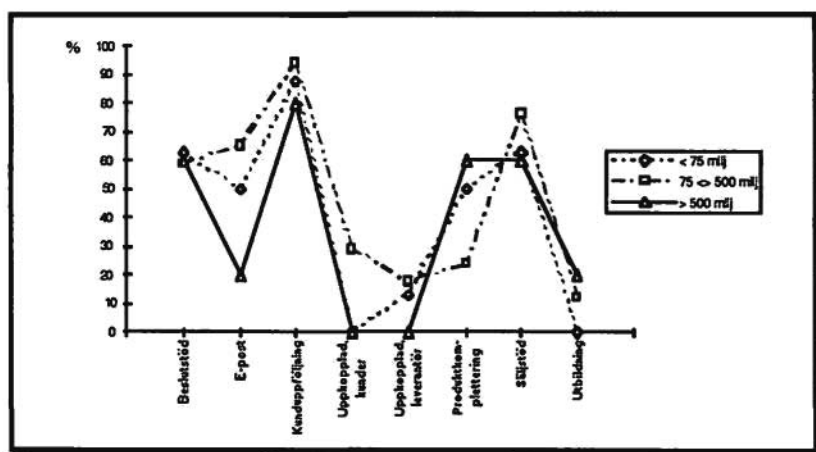
Figur 4.2 De trettio tillväxtföretagens användande av IT.

Figuren visar att tillväxtföretagen i stor utsträckning använder sig av informationssystem på områden där IT-lösningar funnits en längre tid, nämligen för kunduppföljning och som säljstöd. Som beslutstöd tillhandahåller informationssystemen främst försäljningsstatistik och i något enskilda fall annan typ av information om marknaden som samlas in från säljare och andra med direktkontakt med kunderna. När det däremot kommer till de nyare tillämpningarna, t ex E-post och olika uppkopplingar mot systemet, uppger flertalet företag att de ännu inte använder dem fullt ut. Få företag har någon form av IT-uppkoppling gentemot sina kunder och leverantörer. Få tillväxtföretag använder informationssystemet till att utbilda medarbetarna, annat än i själva användandet av systemet. De företag som ändå utbildar med hjälp av systemet utbildar främst dotterbolag och återförsäljare om företagets produkter och dess tillämpningar. Däremot tycks E-post vara på väg att få genomslag i företagen.



Figur 4.3 Användandet av IT fördelat på typ av tillväxtföretag.

Tittar vi på materialet fördelat på företagskategorier visar det sig att det framförallt är tjänsteföretag som uppger att de bygger upp verksamheten kring eller med hjälp av informationssystem, både det interna arbetet och de externa kontakterna. En förklaring till detta är att informationssystemen på ett tydligt sätt utgör en konkret och viktig del i många tjänsteföretags huvudprodukt, vilket i figuren framgår av det höga värdet för "IT som produktkomplettering".

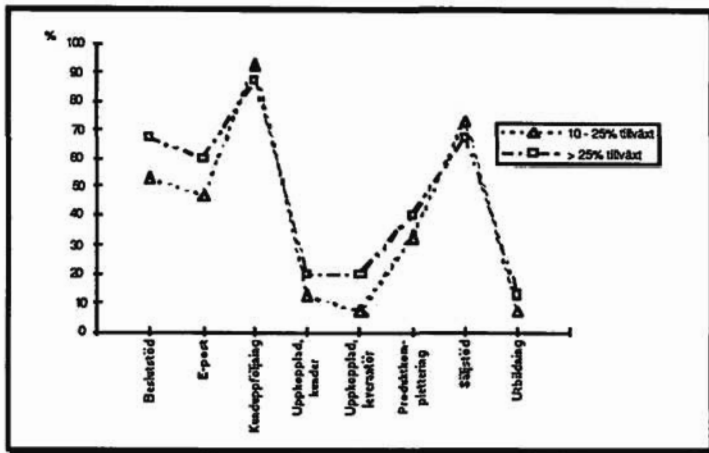


Figur 4.4 Användandet av IT fördelat på företagsstorlek.

Utifrån tillväxtföretagens storlek ser vi att medelstora tillväxtföretag använder IT mest. Skillnaderna gentemot små och stora tillväxtföretag är störst när det gäller den externa användningen av systemen, dvs upp-

kopplingen mot kunder och leverantörer och i viss mån utnyttjande av E-post. Förklaringen till skillnaden kan vara att de medelstora tillväxtföretagen har en större användning för IT än de små företagen och att de samtidigt tack vare sin mindre storlek har lättare att införa IT än de stora företagen (se vidare Figur 4.4).

Likheterna mellan företag av olika storlek finns främst på de äldre användningsområdena för IT, nämligen beslutstöd, kunduppföljning och säljstöd. I Figur 4.5 är IT-användningen i stället fördelad efter tillväxttakt.



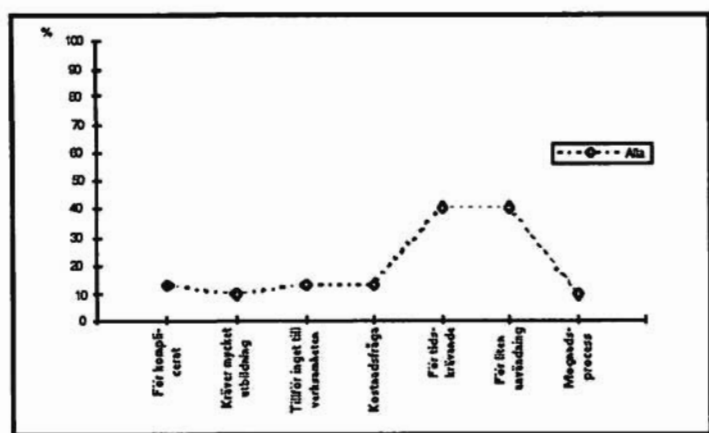
Figur 4.5 Användandet av IT fördelat på tillväxttakt.

När tillväxtföretagen grupperas efter hög (10–25%) och mycket hög tillväxttakt (>25%) ser vi att de företag som har mycket hög tillväxttakt använder IT i större omfattning. Tillväxtföretag med mycket hög tillväxttakt använder mer IT framförallt i sina externa kontakter i form av uppkopplingar mot kunder och leverantörer och E-post.

Förklaringar till lågt IT-användande på vissa områden

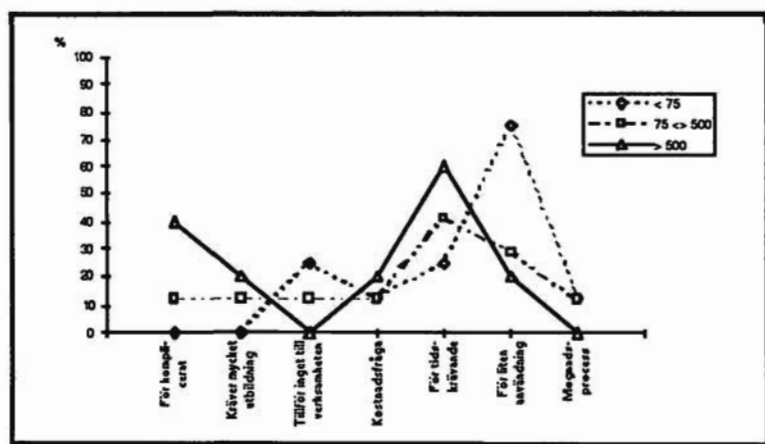
För att få en ökad förståelse för varför tillväxtföretagen har en viss nivå på IT-användningen frågade vi de företag som, på något av de undersökta områdena, inte valt en IT-lösning om huvudorsakerna till detta och svaren omfattade: För komplicerade lösningar, Kräver mycket utbildning, Tillför inte till verksamheten, Kostnadsfråga, För tidskrävande, För lite användning och Mognadsprocess i företaget.

När tillväxtföretagen bestämmer om de skall införa IT-lösningar eller ej verkar de utgå från behovet av IT (ovan: "För liten användning") och hur tidskrävande en installation är (ovan: "För tidskrävande"). Få tillväxtföretag ser införandet av IT-system som i första hand en kostnadsfråga



Figur 4.6 Angiven orsak till lågt IT-användande, företagen samlade.

och de ifrågasätter inte att IT skulle tillföra något till verksamheten. De tycker inte heller se det att införandet av IT skulle kräva mycket utbildning som någon huvudanledning till att låta bli att använda IT, även om utbildningen naturligtvis är en del i det som gör införandet av ett IT-system tidskrävande.



Figur 4.7 Angiven orsak till lågt IT-användande fördelat på företagsstorlek.

Det visar sig att det kommer fram flera intressanta detaljer när orsakerna till att tillväxtföretagen inte valt IT-lösningar grupperas efter företagsstorlek. De små tillväxtföretag som har begränsade IT-system visar sig inte oväntat ha för liten användning av automatiserade lösningar av informa-

tionshanteringen och bidraget till verksamheten blir dämed begränsat. Ser vi i stället till de stora tillväxtföretagen uppger de framförallt att införandet av systemen är alltför tidskrävande. De stora företagen menar också att IT-lösningarna i sig är alltför komplicerade. Också tillväxtföretag av medelstorlek anger tidskrävande installationer som den viktigaste faktorn till att de på vissa områden inte använder sig av IT.

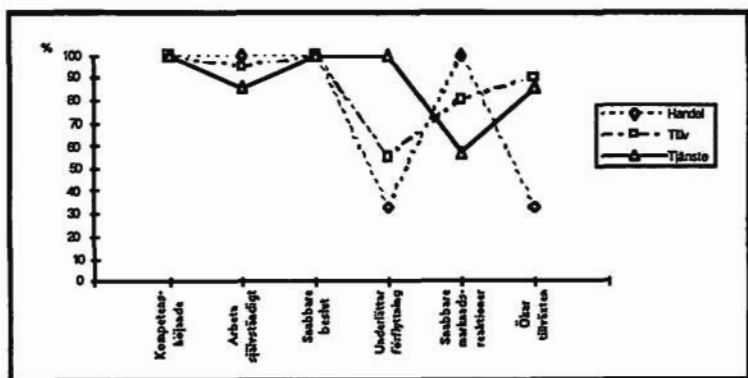
4.2 IT som stöd för organisationen

För att få en bild av på vilka områden och hur IT stöder tillväxtorganisationen har följande frågor studerats:

- Gör IT den enskilde medarbetaren mer kompetent?
- Ökar IT medarbetarnas möjligheter att arbeta självständigt?
- Snabbar IT upp besluten i verksamheten?
- Underlättar IT förflyttningar inom organisationen?
- Möjliggör IT en snabbare reaktion på marknadens signaler?
- Bidrar informationssystemet i sig till att öka tillväxten?

I vilken utsträckning stöder IT organisationen

Tillväxtföretagen verkar över lag se många positiva effekter av att använda IT. Genom att fördela svaren enligt tidigare nämnda grupper (företagstyp, storlek, tillväxt) kommer det emellertid fram några tydliga skillnader mellan företagen.

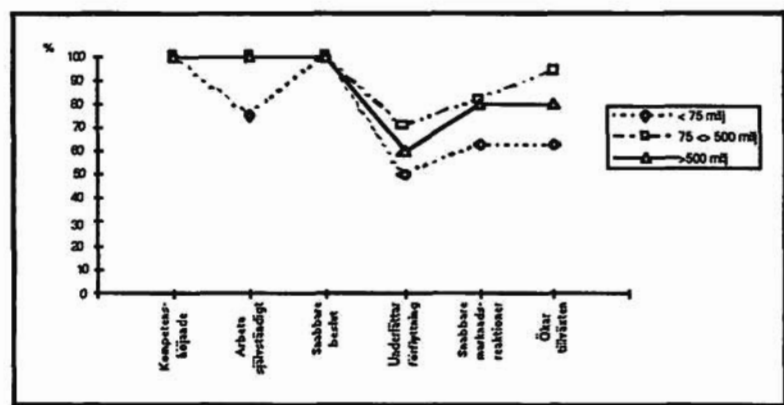


Figur 4.8 IT som stöd för tillväxtorganisationen, fördelat på typ av tillväxtföretag.

De företag vi intervjuat tror alla att IT gör den enskilde medarbetaren mer kompetent och självständig i sitt arbete och att besluten i företagen snabbas upp. Det råder emellertid delade meningar om hur stor inverkan IT har, och de största skillnaderna mellan företagen finner vi när de fördelas efter företagstyp. Tjänsteföretagen är de företag som på de här punkterna ser de största förtjänsterna med IT. Detta återspeglas också i att tjänsteföretagen har den högsta IT-användarnivån bland tillväxtföretagen, vilket beskrivits ovan i Figur 4.8. Intressant att notera är också att tjänsteföretagen klart tycker att IT-systemen underlättar förflyttningar, medan det bland övriga företag finns ett flertal som inte gör det. Detta hänger samman med att tjänsteföretagen har en stor del av sina informationsflöden och sina produkter kopplade direkt till IT-systemen och att det i dag är möjligt att koppla upp sig mot systemen oavsett var man befinner sig.

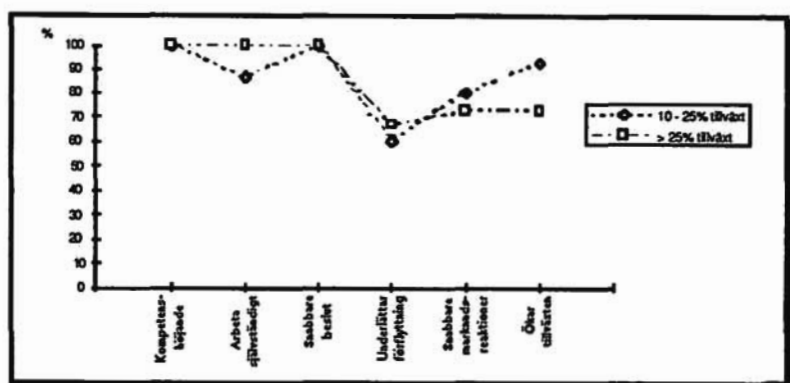
Samtliga företag i undersökningen använder IT för sin affärsredovisning vilket gör att de har möjlighet att använda siffror från försäljningen som en del i ett underlag för att reagera på marknadens signaler. Ett flertal företag uppger dock att IT-systemet inte är något som direkt snabbar upp reaktionerna på marknadssignalerna. Det är istället andra faktorer som påverkar snabbheten, såsom goda kundrelationer och feedback från de medarbetare som har kundkontakter. Några företag har dock valt att automatisera hanteringen av sin feedback från marknaden och de hanterar bland annat reklamationer i IT-systemet.

På frågan om IT i sig bidrar till att öka tillväxten svarar fem företag att så inte är fallet medan övriga 25 företag svarar att IT bidrar till tillväxten.



Figur 4.9 IT som stöd för tillväxtorganisationen, fördelat på företagsstorlek.

Grupperas företagen efter storlek ser vi att det framförallt är de medelstora företagen som ser fördelar med IT. De är också de företag som använder IT i flest sammanhang.



Figur 4.10 IT som stöd för tillväxtorganisationen, fördelat på tillväxttakt.

Tittar vi på företagen grupperade efter tillväxttakt ser vi stora likheter mellan grupperna. Det som går att utläsa är att de företag som har en högre tillväxttakt är mer fokuserade på de rent organisatoriska fördelarna med IT-systemen, medan företagen med lägre tillväxttakt är mer fokuserade på IT-systemens koppling till marknadsmöjligheterna.

Hur stöder IT organisationen?

På vilket sätt stöder då IT organisationen? Tillväxtföretagens svar presenteras här tillsammans under varje huvudfråga.

Gör IT den enskilde medarbetaren mer kompetent?

Begreppet kompetens definieras ofta som en kombination av ett antal faktorer, däribland tillgången till information. Detta skulle i så fall indikera att så länge IT förbättrar tillgången på information för individen så bidrar det till att höja individens kompetens. De flesta tillväxtföretagen i undersökningen tar också upp just detta.

Den ökade kompetens som IT bidrar till får flera effekter i företagen, exempelvis ökar kvaliteten i kundkontaktarna. Ett företag uttrycker det som att IT, bl a genom möjligheterna att hantera information med rutiner som finns inbyggda i systemet, i viss mån även kan kompensera för individens eventuella brister i kompetens och göra det möjligt att placera personer i arbetsuppgifter som de inte skulle ha kompetens för utan IT. Individen får tack vare IT också ökad tillgång till och bättre möjligheter att bearbeta information som behövs i det dagliga arbetet. Finns användbart material från tidigare som kan hanteras i systemet ökar tillgången till materialet och individen kan undvika att göra dubbelarbete.

Flera företag tar upp att IT tack vare sin snabbhet att hantera information har blivit i det närmaste omistligt för individens kompetens. Exempelvis är färsk förändringsinformation nödvändig för individen vid många av de förändringar som tillväxtföretagen genomgår.

Några företag har också tagit upp att IT utvecklar individens förmåga att förmedla information, i och med att fungerande system bygger på att de ständigt tillförs information.

Tillväxtföretagen tar upp betydelsen av att användaren verkligen har intresse av och förmåga att använda och tolka den information som fås ur systemet. Därför krävs att individen uppmuntras till att använda systemet och söka information, och att systemet är lättillgängligt och lättanvänt. Under förutsättning att individen har förmåga att tillgodogöra sig information gör det individen mer kompetent, t ex när han eller hon skall fatta beslut. När individen vill och kan använda informationen får individen tack vare IT-systemet också en större överblick över sitt verksamhetsområde och därigenom bättre intuition. Att fler har en god överblick gör det också lättare att delegera arbetsuppgifter och att decentralisera organisationen.

Ökar IT medarbetarnas möjligheter att arbeta självständigt?

IT-systemet gör att individen inte behöver direkt hjälp från andra för att ha tillgång till information och individen blir på så sätt mer självständig. Systemet gör också att individen själv kan hantera och bearbeta stora informationsvolymmer.

I de tillväxtföretag där all tillgänglig information finns samlad i systemet blir individen mindre beroende av andra informationskällor. Ett företag uttrycker det som att de flaskhalsar som det kan innebära att vara tvungen att ha tillgång till en mängd informationskällor därmed försvinner. Förutsatt att systemet underhålls på ett bra sätt underlättas också en eventuell korskontroll av tillgänglig information.

IT bidrar också till att individen kan arbeta mera självständigt rent fysiskt. Det blir inte längre nödvändigt att träffas personligen i olika möten eller arbetsgrupper. Varje individ kan istället ha sitt eget arbetsavsnitt som ligger kopplat till det totala systemet, vilket gör det möjligt för övriga medarbetare att ha tillgång till materialet utan att personen för den skull är närvarande. Detta är framförallt påtagligt i de arbetsuppgifter där mycket av arbetet är direkt kopplat till informationssystemet, såsom exempelvis ekonomihantering och konstruktionsarbete. Individen har här möjlighet att arbeta från valfri plats och många gånger också på valfri tid. Det går exempelvis att arbeta från hemmet i den händelse familjen har sjuka barn.

I enkätsvaren nämns också några faktorer som är förutsättningar för att systemet skall leda till ökad självständighet. En förutsättning är att systemet verkligen tillförs efterfrågad information. Det faller därför på var och en som använder systemet att tillföra information som är av betydelse, vilket ökar engagemanget för verksamheten som helhet samtidigt som det minskar individens självständighet. Tillförs inte informationen skapas osäkerhet om systemets tillförlitlighet och informationen måste kompletteras med information från annat håll. När man inför ett IT-system är det viktigt att beakta frågor som: Vem tillför information till systemet? Vem avgör behovet av information?

De företag som sköter mycket av den direkta kommunikationen med hjälp av IT ser en risk i att systemen uppmuntrar till nonsenskommunikation. Istället för att själv ta ställning i en fråga är det lätt att skicka motfrågor, vilket tenderar att minska individens självständighet och beslutsförmåga. Det är därför viktigt att koppla den ökade självständighet som IT medför till en samtidig delegering av ansvar i organisationen.

Flera tillväxtföretag menar att IT och den ökade tillgängligheten på information också bidrar till att öka självmedvetandet hos individen. Företagen ser en förändrad attityd till den egna beslutsförmågan. Bättre information ger säkrare individer som vågar komma med egna förslag och lösningar.

Snabbar IT upp besluten i verksamheten?

Tillväxtföretagen menar att den snabba informationshantering som IT bidrar till också snabbar upp besluten i företaget. Det är framförallt de vardagliga och rutinmässiga besluten som snabbas upp. Exempelvis är det möjligt att använda beslutsmodeller för att snabbt ta fram beslutsunderlag. Att använda E-post är ett annat sätt att snabba upp informationsflödet och se till att de som behöver informeras inför besluten verkligen gör det. E-post gör det också möjligt att fatta beslut i mindre frågor via systemet. Några företag uttrycker att IT är en förutsättning för att de skall hinna med alla små beslut i vardagen.

Enligt tillväxtföretagen bidrar IT också till att höja kvaliteten på de beslut som fattas. Närheten till informationen gör att det blir korta väntetider på beslutsunderlag vilket medför att det oftare tas fram underlag inför beslut. Den information som besluten grundar sig på blir också färskare, det går att få en bättre bild av det totala läget och de som är inblandade i besluten får snabbare tillgång till underlaget och hinner sätta sig in i det. Sammantaget gör dessa faktorer att IT bidrar till att besluten blir rationellare.

För att arbetet med IT skall fungera krävs emellertid att systemen används fullt ut och verkligen tillförs viktig information. Det gäller också för organisationen att avpassa mängden information som ligger till grund för beslut så att den inte blir ohanterligt stor och därmed förlänger beslutsprocessen. Och som vi tidigare nämnt hänger den nytta som IT i slutändan bidrar med samman med individens förmåga att använda systemet och informationen.

Underlättar IT förflyttningar inom organisationen?

För många tillväxtföretag ökar IT-systemet verksamhetens flexibilitet genom att underlätta förflyttning av personal. Detta gäller dels vid förflyttningar geografiskt, dels vid förflyttningar mellan arbetsuppgifter. Geografiska förflyttningar blir lättare tack vare de kommunikationsmöjligheter som IT erbjuder. Medarbetaren har möjlighet att komma in i och få fortsatt tillgång till IT-systemet från den plats där han eller hon befinner sig, oavsett tid och plats.

Genom att all information finns samlad i systemet underlättas byten mellan arbetsuppgifter. Det blir lättare att ta över efter andra, eftersom all information och alla modeller finns i systemet. IT-systemens funktion som uppsamlare av information upplevs speciellt viktig i företag med hög personalomsättning där det annars kan vara svårt att bevara kunskaper i organisationen.

Möjliggör IT en snabbare reaktion på marknadens signaler?

De flesta tillväxtföretag använder på något sätt IT för att snabba upp reaktionerna på marknadens signaler. Det vanligaste är att använda olika typer av försäljningsstatistik som underlag för beslut som rör marknadsåtgärder. Enligt tillväxtföretagen förenklar IT uppdateringen av informationen och gör det lättare att hålla reda på nyckeltal över försäljningen.

Förutom den rena försäljningsstatistiken tillhandahåller IT-systemet i flera tillväxtföretag också information som syftar till att ha kontroll över företagets målgrupper. Det kan exempelvis vara information om när i tiden kunderna fattar sina nästa investeringsbeslut eller information om förändringar i kundernas omgivning som kommer att påverka investeringsringarna. Denna typ av information hanteras i några företag direkt i E-posten och kommer bland annat från företagets säljare och andra i företaget som har kundkontakter. En annan typ av information som hanteras med IT i dessa företag är reklamationer och klagomål, och tack vare detta kan fel och brister snabbt rättas till.

Bidrar informationssystemet i sig till att öka tillväxten?

De flesta tillväxtföretagen anser att IT på ett eller annat sätt bidrar till tillväxten och att det i dagsläget är svårt att växa utan IT. För flera tillväxtföretag utgör IT en viktig del i huvudprodukten och bidrar på så sätt konkret till tillväxten, men i de flesta tillväxtföretagen bidrar IT indirekt till företagets tillväxt genom att skapa en infrastruktur och förbättra precisionen i företagets rutiner. Införandet av basrutiner ses av många tillväxtföretag som något som med nödvändighet följer med en ökad storlek på verksamheten och som något som måste systematiseras för att det skall vara möjligt att hinna med att hantera de ökande volymerna. Ett av företagen uttrycker det som att IT finns som ett "smörjmedel" i organisationen.

Tillväxtföretagen menar att IT hjälper till att spara tid åt företagen, vilket på olika sätt bidrar till att tillväxtföretagen kan öka sin konkurrenskraft. IT möjliggör en snabbare anpassning till nya situationer och kortar på olika sätt projekttiderna för nya produkter, exempelvis genom möjligheterna att konstruera och göra simulerade tester av produkterna. Därmed minskar den tid som det tar att nå ut på marknaden.

Enligt flera tillväxtföretag bidrar IT också till att förbättra kundfokuseringen. IT-systemet gör det lättare att identifiera tillväxtmarknader och att hitta de kunder som är mest lönsamma. Det blir också lättare att hålla reda på olika nyckelfaktorer i företaget, exempelvis produktion och försäljning. Detta är viktigt i sig för att tillväxtföretaget skall kunna vara konkurrenskraftigt och för att det skall kunna leda utvecklingen och växa.

5 IT stöder tillväxtföretagen

Sätten att använda informationsteknologi verkar vara gemensamma för de allra flesta tillväxtföretagen, oavsett bransch och företagsstorlek.

5.1 IT för att skapa marknad

IT för utveckling av kunderbudandet

Tillväxtföretagen arbetar mycket med att bygga upp ett kunderbudande med olika tilläggsfunktioner som stöder huvudaffären. IT-systemet gör det möjligt att lägga till tjänster som bygger på den information som hanteras i systemet. Nederman har utvidgat sina tjänster genom att låta konsulter hjälpa kunderna att inreda sina fabriker. En viktig förutsättning för denna tjänst är den aktuella information om tillgängliga produkter som IT-systemet tillhandahåller. DHLs kunder kan tack vare IT-systemet göra sina fraktbeställningar direkt via egna terminaler, vilket gör det i stort sett lika lätt för kunderna att anlita DHL som att ha en egen transportfunktion i företaget. I Skandia AFS gör det internationella nätverket det möjligt för kunderna att enkelt placera sina sparmedel i många länder utanför Sverige.

På vissa områden kan också befintliga tjänster förbättras med hjälp av IT-systemet. Det rör sig då vanligen om en snabbare eller säkrare informationshantering än tidigare. För Tvättman möjliggör IT-systemet mer exakta leveranser och en hög kontroll över kundernas plagg. OM förbättrar med hjälp av IT-systemet de informationstjänster kring huvudprodukten som kunderna har tillgång till. Kunderna får tillgång till aktuellare information, men också till ett större informationsinnehåll. För Skandia AFS kunder medför IT-systemet att de varje dag har möjlighet att få uppdaterade och exakta uppgifter om hur stora sparmedlen är.

IT för säkerställande av "kunskapsledarskapet"

Systemen bidrar till tillväxtföretagens "kunskapsledarskap" genom att snabba upp informationshanteringen, vilket gör att företagen får tillgång till färskare och därmed bättre information. Just detta att göra snabba uppdateringar av informationen om vad kunderna vill ha är något som anses viktigt i tillväxtföretagen. Däremot ser inte tillväxtföretagen det som att IT-systemen har någon direkt påverkan på företagets grad av fokusering på huvudprodukten.

IT för ökad närhet till krävande kunder

Tillväxtföretag väljer vanligtvis att arbeta med krävande kunder och marknader. Med detta val följer automatiskt höga krav på tillväxtföretag.

tagets huvudprodukter och kringtjänster. För att klara dessa kundkrav krävs det bland annat att företaget har ett effektivt arbetssätt och här spelar informationshanteringen en viktig roll. Dels används informationen som en del i tillväxtföretagets produkter, dels används informationen för att förbättra produkterna.

Tvättman har Volvo som en av sina krävande kunder. Det system med en automatiserad tvätthantering som Tvättman nyligen har utvecklat har påverkats av Volvos krav på driftsäkerhet och kontrollmöjligheter. Tvättmans systemutvecklingen tillsammans med Volvo har också bidragit till en fördjupad relation mellan företagen tack vare att systemet har visat sig vara intressant även för andra ändamål än tvätthantering. I OMs fall ställer finansmarknaden höga krav på driftsäkerhet och informationshastighet. Framförallt har kravet på snabb information gjort att företaget egentligen inte har något alternativ till att utgå ifrån informationsteknologi, även om det skulle vara tekniskt möjligt att driva en optionsmarknad på ett börsolv. OMs kanske mest krävande kunder är utländska börser som köper deras system. I detta fall får OM tack vare informationssystemen kontinuerlig information om hur produkten fungerar och kan från Sverige snabbt göra förändringar i produkten när det är något som inte fungerar eller något som bör förbättras. IT fyller i OMs fall en viktig funktion när det gäller att uppfylla kundernas krav på en hög driftsäkerhet.

IT för att väcka behov

I många av de undersökta tillväxtföretagen bidrar användandet av informationsteknologi till att förstärka kunderbudandet och få företaget sammankopplat med produkten. Många gånger är det hela kunderbudandet som gör att tillväxtföretaget kan sätta glasögon på marknaden och man skulle därför kunna säga att informationssystemet i många företag är med och bidrar till glasögonen. Graden av medverkan varierar emellertid och det är framförallt i de tillväxtföretag som helt eller delvis bygger sin huvudprodukt på IT som man tydligt kan se informationssystemets konkreta bidrag till att sätta glasögon på marknaden.

Av de praktikfallsföretag som presenterats ovan är det kanske framförallt OM som har blivit något av ett begrepp. I Sverige har det blivit så gott som liktydigt med optionsbörser. Detta har skett mycket tack vare att företaget bygger sina system helt utifrån IT, och att banker och andra finansiella aktörer över hela landet kopplar upp sig mot systemet. Detta har gjort optionerna tillgängliga och gör det möjligt också för "vanliga människor" att handla med optioner. DHL arbetar för att företagsnamnet skall bli ett begrepp för säkra transporter. Enligt företaget har detta lyckats när kunderna uttrycker att de ska "DHL:a" något istället för att skicka det med expressfrakt.

IT som stöd i produktutvecklingen

För många tillväxtföretag skapar IT nya och bättre förutsättningar för produktutvecklingen. Informationssystemen tycks i huvudsak på två sätt bi-

dra till att företagen snabbare kan anpassa sina produkter till det som kunderna efterfrågar. Det ena sättet är att systemen gör det möjligt att snabbare fånga upp och hantera marknadens signaler. Ett exempel är Nederman som samlar in återföringar från hela försäljningsorganisationen och använder informationen som underlag för produktförbättringar och nya produkter. En hög kvalitet på den information som fås ur informationssystemen förutsätter emellertid att relevant information tillförs systemen. Det andra sättet på vilket IT-systemen bidrar till en snabbare produktanpassning är genom de ökade möjligheterna till att snabbt ändra och anpassa produkten, framförallt i de fall när systemen utgör en betydande del i huvudprodukten. Exempelvis kan DHL tack vare IT-systemen snabbt ta fram nya typer av tjänster allt eftersom de efterfrågas. Ett annat exempel är Nedermans möjligheter att via IT-systemet snabbt ta fram ritningarna på en befintlig produkt som skall förändras.

I vissa fall kan produkten tack vare företagets informationssystem få en helt ny definition och ses med nya ögon. För Tvättman är det inte längre bara frågan om att tvätta kundernas kläder. Tvättmans informationssystem tar idag också hand om delar av kundernas administration när det gäller att hantera kläderna. Kunderna behöver ingen personal som tar emot och kontrollerar kläderna och inte heller någon som lämnar ut plaggen till företagets personal.



Modifierade standardlösningar

Det finns två områden som man kan titta på när det gäller informationssystemen och tillväxtföretagens tillvägagångssätt att hellre kopiera än att "uppfinna hjulet på nytt". Dels kan man titta på företagets sätt att bygga upp sina egna interna informationssystem som stöder företagets olika verksamheter, dels på hur företagen utvecklar sina produkter.

Det som kännetecknar tillväxtföretagen är att de använder sig av standardlösningar för informationssystemen så långt detta är möjligt. Man skulle kunna säga att företagen mot betalning kopierar och använder andras lösningar istället för att uppfinna egna. Ett exempel på ett företag som gått långt i detta tänkande är Nederman som inte har någon egentlig systemutveckling i företaget. Istället har Nederman kontakter utanför företaget som får ta del av företagets kravspecifikationer för att sedan presentera olika standardlösningar på det som efterfrågas. Naturligtvis sker en viss anpassning av programvaran till Nedermans storlek och verksamhet, men till allra största delen är det anpassningar som kan göras i de befintliga standardprogrammen.

Den ökade tillgången på standardlösningar som är anpassningsbara till respektive företags verksamhet bidrar i dagsläget till att allt fler tillväxtföretag satsar på IT. Flera företag har uttalade mål för att införa eller utöka användningen av IT de närmaste åren. Det kan exempelvis gälla att koppla upp kunderna och leverantörerna mot tillväxtföretagets nätverk.

Många tillväxtföretag kopierar vad andra redan har kommit på och utvecklar dessa idéer eller produkter för en ny eller större marknad, och just informationsteknologin innebär ofta nya möjligheter. OMs idé fanns redan i drift i USA när den introducerades i Sverige och företaget har sedan vidareutvecklat denna idé. Den tekniska utvecklingen och utvecklingen av informationssystemen har i hög grad bidragit till att optionshandeln har blivit mera lättillgänglig, vilket gjort att antalet optionsaffärer ökat. Vidareutvecklingen av OMs system har också gjort det intressant för andra länders börser, och OM säljer idag också det system de har i drift i Sverige till andra länder. Inte heller Skandia AFS idé att placera kundernas sparmedel är ny. Det nya i företagets affärsidé är att den ursprungliga "produkten" har kompletterats med ökade möjligheter för kunderna att själva välja på vilka marknader sparmedlen skall placeras, såväl inhemska som utländska.

IT för snabbare produktutveckling

Tillväxtföretagen arbetar mycket med att korta ner tiden för utvecklingsprojekten för att på så vis snabbare nå ut med produkterna på marknaden. IT-systemet bidrar till att korta ner utvecklingstiden bland annat genom att skapa effektivare kontakter inom företaget, exempelvis med E-post. Det bidrar också till att göra stödjande information mera lättillgänglig, exempelvis genom gemensamma nätverk och gemensamma databaser. Ett annat viktigt IT-område är CAD/CAM som underlättar konstruktionsarbete och för konstruktionsavdelningarna har dessa system idag blivit något av en nödvändighet.

Förändringar i IT-systemen

Ett av tillväxtföretagens kännetecken är att de har lätt för att förändra sina metoder när det dyker upp bättre lösningar. Inte minst verkar detta gälla utformningen och användningen av företagets egna informationssystem. Samtliga företag i fallstudierna har varit mycket snabba på att hitta nya IT-lösningar och att uppdatera sina system. I flera fall har det varit frågan om att ändra hela strukturen på systemet och övergå från ett centraliserat system till ett decentraliserat system. Flera företag har också gått från att använda väldigt företagsspecifika lösningar till att använda standardlösningar.

Nederman använde i början företagsspecifika lösningar, men använder i dagsläget företagsspecifika lösningar endast för orderhanteringen. Vidare skötte företaget självt driften av hela systemets nät medan man i dagsläget endast sköter driften av E-post-nätet och dokumenthanteringen

och lägger ut driften av ekonomi- och orderhanteringssystemen till en underleverantör.

Några företag har också bytt de system som kunden är kopplad mot och på så sätt förändrat både den egentliga produkten och kringtjänsterna. Detta gäller bl a OM som har bytt system tre gånger sedan starten 1985. OMs system har utvecklats från ett system där företaget placerade ut egna terminaler som kopplades upp mot en central databas till ett öppet användarsystem där kunderna kan koppla upp sina befintliga terminaler mot OMs servers. Visserligen har grundkonceptet för mjukvaran varit detsamma, dvs att tillhandahålla en optionsmarknad, men det har ändå krävts omställningar för personalen när det gäller synen på hur produkten skall tillhandahållas.

IT för att följa kundernas förändrade behov

Informationssystemen hjälper tillväxtföretagen att arbeta "fort och rätt". Det gäller kanske framförallt systemens möjligheter att ge en snabb feedback på företagets produkter. För tillväxtföretagens kunder är det många gånger önskvärt och nödvändigt med snabba produktansringar. Samtidigt gör de snabba produktansringarna det nödvändigt att tillhandahålla tjänster för att snabbt åtgärda eventuella fel i produkterna.

Nederman använder informationssystemet bland annat till att via företagets försäljare samla in intryck från sina kunder för att på så vis kunna göra snabba förändringar i produkterna. OM har tack vare den teleanknutna informationsteknologin möjlighet att göra direkta förändringar och förbättringar i kundernas system. I Skandia AFS medför informationssystemet att produkterna snabbt kan ändras och anpassas till förändrade förutsättningar.

5.2 IT för att utöka volym

IT-systemen understödjer på flera sätt tillväxtföretagens fokusering på volym. Ett tydligt exempel på detta är att systemen gör det möjligt för företagen att växa i volym utan att den administrativa bördan ökar i samma omfattning. Detta innebär alltså att tillväxtföretagens tillväxt leder till en begränsad ökning av personalstyrkan, åtminstone på den administrativa sidan.

IT för ökande volymer

Gemensamt för de undersökta företagen är att de tycks ha haft flexibilitet och volymtillväxt i åtanke när de byggt upp sina informationssystem. Företagen har valt att bygga upp systemen kring "servers", dvs mindre datorenheter, för att på så vis enkelt kunna addera ytterligare kapacitet till systemet vartefter behoven uppstår. OM uttrycker att de kan bygga ut

systemet för ett i stort sett obegränsat antal transaktioner och de ser därför ingen fysisk gräns för sin tillväxt. Tvättmans informationssystem, som bland annat bygger på information från klädesplaggens transpondrar, kan enkelt byggas ut för att hantera större volymer.

I DHL ses informationssystemet som en nödvändighet för att det skall gå att hantera stora volymer av säkra transporter. Den tillväxtvilja som finns i företaget leder därför till att IT-systemet måste vara flexibelt och kunna byggas ut i takt med att antalet affärer ökar. DHLs strävan är också att hålla systemet öppet för nya lösningar. Skandia AFS bygger upp ett system där varje lands informationssystem är knutet till ett företagsnätverk, vilket gör det lätt att starta upp verksamhet i nya länder. Den flexibilitet och de utbyggnadsmöjligheter som den nya teknologin tillför gör det också möjligt att ta hand om de ökade informationsvolymerna som uppkommer i samband med ökad försäljning, utan att den administrativa arbetsinsatsen behöver ökas i samma omfattning.

IT och legobalansen

Hittills har informationssystemen haft en mycket begränsad roll i tillväxtföretagens kontakter och arbete med underleverantörer. En av anledningarna anges vara att det är svårt att se någon lönsamhet i att automatisera dessa kontakter eftersom de anses vara relativt få. Andra företag betonar i stället betydelsen av personliga kontakter med leverantörerna. Nederman t ex har först och främst koncentrerat sig på att skapa ett väl fungerande system internt, och det är först nu när detta är gjort som det blivit intressant att skapa någon form av nätverk tillsammans med underleverantörerna.

När det gäller företagens legobalans för att utveckla och bygga upp informationssystemen är det tydligt att tillväxtföretagen koncentrerar sig på att göra det som de är bäst på och i övrigt anlitar underleverantörer. De flesta företagen använder någon form av anpassade standardprodukter och även där detta inte är möjligt undviker man i möjligaste mån egen systemutveckling och anlitar istället någon extern specialist. Däremot håller sig vanligen tillväxtföretagen med egen personal som sköter den dagliga driften och underhållet av systemet. I exempelvis DHL gör man en specifikation över de funktioner som systemet skall ha och låter sedan konsulter göra förändringarna i systemet. Företaget har sedan några anställda som sköter driften av systemet.

I de företag i vilka informationsteknologin utgör själva grunden för verksamheten har man däremot ofta en annan inställning till utvecklingsarbetet av systemen. För dessa företag är det viktigt att skydda kärnkompetensen, och de vill därför själva ha en stark kontroll över utvecklingsarbetet. Dessa företag har därför egna avdelningar som ombesörjer utvecklingen av systemen. OM konstaterar att "är IT strategiskt – lägg ej ut!". För OMs del är IT just en strategisk del av produkten och de har därför skaffat sig kontroll över produkten genom att hålla hela systemutvecklingen inom företaget.

5.3 IT för att vinna tid

Att spara tid har hög prioritet i tillväxtföretag. Just tidsbesparing verkar också vara det viktigaste som informationssystemen tillför tillväxtföretagens verksamhet. Systemen bidrar genom sin tidsbesparing på olika sätt till tillväxtföretagens möjlighet att skapa och behålla sitt tidsförsprång.

IT för att underlätta tidig internationalisering

Det är fullt möjligt att bygga upp ett IT-system som underlättar vid tillväxtföretagens internationalisering. Genom ett välutvecklat IT-system kan nya dotterbolag eller återförsäljarled som etableras i andra länder direkt få tillgång till den information som hanteras inom företaget och alla i företaget kan snabbt uppdatera sig beträffande såväl produktförändringar som förändringar i företaget i övrigt.

DHL har ett internationellt IT-system som utgör en förutsättning för de säkra frakter som företaget erbjuder. Samtidigt gör detta IT-system det lätt för företaget att etablera sig i nya länder. Nederman har ett internt nätverk till vilket företagens konsulter i ett flertal länder kan koppla upp sig. I systemet får konsulterna tillgång till information och text- och bildmaterial som används i affärskontakterna. För OM är IT-systemet och möjligheten att kommunicera över nätet en viktig del i företagens utlandsförsäljning av börssystemet. Systemet gör det möjligt att enkelt nå en internationell marknad och fortfarande ha Sverige som bas. För Skandia AFS underlättar IT-systemet vid internationalisering genom möjligheten att skapa ett internationellt nätverk för att skapa de möjligheter att placera kapital som företaget erbjuder sina kunder. Nätverket gör det möjligt att använda de systemfunktioner som redan finns i drift i andra länder och skapar därmed förutsättningar för snabba etableringar i nya länder.

IT för konkurrenskraftig produktutveckling

För de tillväxtföretag vilkas produkter bygger på informationshantering medför IT-systemen att det blir enklare och snabbare att göra förändringar i produkterna. Informationen blir lättillgänglig och kan kombineras på en mängd olika sätt i produkterna. I andra tillväxtföretag bidrar IT-systemen till att snabba upp produktändringar enligt marknadens önskemål.

OMs Olof Stenhammar konstaterar att "Det är viktigare med en *tidpunkt* för starten än att man har en *perfekt lösning!*". Enligt Stenhammar är förutsättningen för tillväxt inte det fullfjädrade systemet utan ett som är inriktat mot funktion och det gäller för företaget att snabbt få igång produkter som kunderna kan använda. När produkterna väl har börjat användas bidrar IT-systemet i OMs fall till att det är lätt att ändra funktionerna. Nederman använder bland annat informationssystemet för att snabbt hantera kundkritik och kundönskemål, vilket möjliggör snabba förbättringar och förändringar i produkterna. Detta i sin tur minskar risken att företaget får missnöjda kunder och företaget kan därför fortsätta att fokusera sina resurser på att hålla ett högt tempo när det gäller produktintro-

duktioner. Snabbheten i åtgärdandet kan också ses som ett möjligt sätt att låta en del av den avslutande produktutprovningen ske hos kunderna.

IT som effektiviserare/tempohöjare och värdeskapare

Förutom att informationssystemet har en tidsbesparande funktion i det direkta arbetet med kunderna och marknaden sparar systemet också tid på flera andra områden i företagets verksamhet. Ett område är möjligheten att kunna skicka och ta emot aktuell information, exempelvis i ett E-post-nät. Detta ses som en betydelsefull funktion eftersom personer i företagen ofta är mycket rörliga och svåra att få tag på för en muntlig kontakt. Nederman beskriver det som att E-post-nätet gör att folk inte behöver ha allt det som skall meddelas andra i huvudet, utan att de kan istället skriva ner meddelandena i nätet för att på så vis nå mottagaren när denne har tid och möjlighet att ta emot meddelandet. Detta spar enligt utsago mycket tid och minskar den frustration som det ofta innebär att inte få tag på den man söker.

Det visar sig också att informationssystemet genom att tillhandahålla information många gånger bidrar till att snabba upp beslutsprocesserna i företaget, åtminstone så länge det sker på ett snabbt och enkelt sätt. Framförallt gäller det ekonomisk information och statistik. När det däremot gäller information som är av mer strategisk art och som normalt används för ledningsbeslut visar det sig att tillväxtföretagen inte tar så mycket stöd av informationssystemen. Anledningen till detta tycks vara att systemen upplevs som komplicerade och att de inte presenterar information på ett sätt som ger något mervärde i beslutsprocessen.

Ytterligare tidsbesparare är företagsgemensamma rutiner som kan skötas automatiskt av informationssystemet. Exempel på detta är gemensamma backuper för dokument och filer. Flera av företagen i studien nämner också att den knappa tiden bidrar till systemens omfattning på ett positivt sätt. Exempelvis menar OM att det inte finns någon tid över för att lägga till "onödiga" finesser till systemet, dvs finesser som inte skapar något egentligt mervärde varken för kunden eller tillväxtföretaget.

5.4 Rallarorganisationen

IT-systemen bidrar till en infrastruktur som underlättar vid bildandet av "rallarlag". Detta är speciellt tydligt när systemen medför att det går att koppla in sig var som helst ifrån. Tack vare att information och material ligger tillgängligt i systemet går det fortare och enklare att flytta arbetsplatser. Det underlättar exempelvis när "rallarlaget" har fått i uppgift att starta upp verksamhet i utlandet.

Förändringens trygghet – inget problem att införa IT

OM uttrycker att "det är definitivt lättare att införa IT i ett snabbt växande företag än i ett företag som inte växer, tack vare att alla medlemmarna i organisationen redan är vana vid förändringar". Flera andra tillväxtföretag

menar att införandet uppfattas som en naturlig del i företagets utveckling och en nödvändighet för att möjliggöra fortsatt tillväxt, och förändring.

IT ger ökad flexibilitet och rörlighet

Det är framförallt medarbetarnas möjlighet att kunna komma åt information från den plats som de befinner sig på som är ITs bidrag till flexibiliteten och rörligheten inom företaget. I Nederman finns det möjlighet för medarbetaren att koppla upp sig hemifrån när de måste vara hemma och vårda sjukt barn. Tvättman har ett IT-system i vilket de anställda kan logga in sig med PC.

Flera av tjänsteföretagen i undersökningen menar att IT-systemen medför att en del av det som tidigare var rent "human kapital" i dagsläget inryms i informationssystemen. Tack vare detta gör IT-systemet att det är lättare att lämna över arbetsuppgifter till efterträdare och det medför att det är lättare att göra personella förflyttningar och omorganiseringar inom företaget. Detta upplevs som mycket positivt av de anställda. Exempelvis kan företaget se till att all kundinformation läggs i systemet och informationen kan därmed göras tillgänglig när säljuppdragen omfördelas.

IT ökar det egna initiativet

Rallarorganisationen bygger mycket på det egna initiativet, både individens och gruppens. Genom att tillhandahålla en färsk och riktig information med hjälp av IT kan individen göras mer kompetent. Många av tillväxtföretagen i undersökningen menar att denna kompetens i sin tur leder till en ökad säkerhet hos individen, och därmed fler initiativ. Informationssystemen underlättar den enskildes beslut.

Tack vare att tillväxtföretagen befinner sig i snabb förändring får informationssystemen också en extra stor betydelse. De förbättrar den enskildes beslut genom att tillhandahålla "färsk" information, vilket enligt flertalet tillväxtföretag inte skulle vara möjligt utan ett IT-system.

IT med enkla och användarvänliga lösningar

Vi har hittills titta på hur IT påverkar tillväxtföretagen och rallarorganisationen, men tillväxtföretagens rallarorganisation påverkar å andra sidan hur företagen arbetar med IT. Det gäller exempelvis för företaget att hela tiden fokusera på enkla och funktionella lösningar som underlättar bildandet av "rallarlag". Det är viktigt att hela tiden ha lösningar som gör det lätt för medarbetarna att lära sig nya funktioner och tillämpningar som finns i systemet, exempelvis med hjälp av användarvänliga menyer i systemen.

Nederman använder väldigt mycket standardlösningar i systemen och de resurser företaget har i IT-avdelningen används nästan enbart till att direkt hjälpa användarna och "rallarlagen". Hela företagets utbildnings- och utvecklingsarbete på IT-området är mycket användarnära. Ett exempel på detta är att inget tillförs systemen utan att det först är efterfrågat av användarna.

6 De viktigaste lärdomarna

För att summera de viktigaste lärdomarna från undersökningen återkopplar vi här till de frågor som presenterades i inledningen och som borde vara intressanta för dem som går i IT-tankar.

Hur använder tillväxtföretagen IT och till vad?

- Tid är dyrbart för tillväxtföretagen och det gäller även den tid det tar att införa IT. Tillväxtföretagen undviker därför att satsa på IT om inte vinsterna i tid eller kronor är uppenbara.
- IT används framförallt till att utföra och stödja företagets administrativa basfunktioner och fungerar som en infrastruktur i verksamheten för t ex affärsredovisning, lagerredovisning och kunduppföljning. Samtliga tillväxtföretag i undersökningen använder IT för dessa ändamål.
- Det är främst medelstora företag, 75–500 miljoner, som satsar på IT. En tänkbar förklaring till detta är att de är tillräckligt stora för att ett införande av IT-lösningar skall vara lönsamt och att de samtidigt har en begränsad storlek på verksamheten vilket gör det relativt lätt att införa nya lösningar.
- En klar majoritet av de tillfrågade tillväxtföretagen satsar på att använda anpassade standardlösningar. Vanligast är nätverkslösningar uppbyggda kring servers.
- I dagsläget är ett fåtal tillväxtföretag IT-uppkopplade externt mot kunder och leverantörer.
- Samtliga företag i undersökningen sätter IT-systemets utbyggbarhet i fokus.
- Drygt hälften av företagen i undersökningen satsar under de närmaste två åren på att införa mer avancerade IT-lösningar. En tänkbar förklaring till detta är att IT idag upplevs som allt mer stödjande och användarvänligt istället för enbart kontrollerande.

Vad är vinsten med att använda IT?

Gör IT den enskilde medarbetaren mer kompetent?

- Samtliga tillväxtföretag i undersökningen anser att IT gör den enskilde individen mer kompetent.
- Förutsättningarna för att individen skall bli mer kompetent är att IT-systemet innehåller den information som behövs för en viss typ av arbetsuppgift och att den enskilde individen kan och är intresserad av att använda informationen.

Ökar IT medarbetarnas möjligheter att arbeta självständigt?

- En klar majoritet av tillväxtföretagen i undersökningen anser att IT ökar individens möjligheter att arbeta självständigt.
- Tillgången till information i IT-systemet gör att individen klarar fler arbetsuppgifter utan att vara beroende av andra för information.
- I de fall där företagsgemensamma arbetsprojekt drivs i IT-systemet skapas möjlighet att arbeta självständigt från olika platser.

Snabbar IT upp besluten i verksamheten?

- Samtliga tillväxtföretag i undersökningen anser att deras IT-system snabbar upp besluten i verksamheten.
- Det är framförallt de vardagliga och mindre besluten som snabbas upp.
- Tack vare IT är det möjligt att ta fram beslutsunderlag på kortare tid.
- Snabbare tillgång till information underlättar och snabbar upp när "rallarlagen" fattar beslut.
- IT-systemet möjliggör framtagande av beslutsunderlag med en högre kvalitet.

Underlättar IT förflyttningar inom organisationen?

- Framförallt tjänsteföretagen ser att IT underlättar förflyttningar inom organisationen.
- Möjligheterna att koppla upp sig mot IT-systemet från olika platser underlättar geografiska förflyttningar.
- Den information som förs in i IT-systemet och görs tillgänglig kan många gånger göra det lättare att ta över efter andra.

Möjliggör IT en snabbare reaktion på marknadens signaler?

- En majoritet av tillväxtföretagen i undersökningen anser att IT snabbar upp företagets reaktion på marknadens signaler.
- Med hjälp av IT-systemets snabba informationshantering och möjligheterna att kommunicera via systemet är det möjligt att snabba upp reaktionerna på krav och önskemål från marknaden.
- Enklare och snabbare att uppdatera statistisk information om marknaden.

Bidrar informationssystemet i sig till att öka tillväxten?

- Majoriteten av tillväxtföretagen i undersökningen ser en stark koppling mellan IT-systemet och tillväxttakten.
- Om IT är en del av huvudprodukten är det fullt möjligt att den också är med och skapar högre tillväxt.
- Används IT i företagets administrativa stödfunktionerna kring huvudprodukten fungerar det som ett smörjmedel i verksamheten och skapar på så sätt förutsättningar för en högre tillväxt.

- IT spar tid i de administrativa delarna av verksamheten som istället kan läggas på exempelvis direkta marknadsinsatser.

Vilka andra vinster finns det?

- Flera företag i undersökningen tar upp att IT underlättar vid företagets internationalisering genom att ge dotterbolag och återförsäljare omedelbar tillgång till information.
- I de flesta tillväxtföretagen i undersökningen skapar IT nya stödfunktioner till huvudprodukten och vidareutvecklar gamla.
- De stödfunktioner som IT skapar bidrar i vissa fall till att utvidga marknaden till nya kundkategorier.
- Flera företag i undersökningen tar upp att IT ger kortare projektider och därmed möjlighet att komma ut tidigare på marknaden med produkter.
- Några tillväxtföretag tar upp att den kompetenshöjning hos individen som IT-systemet bidrar till gör det lättare att delegera inom organisationen.

Vilka är fällorna och nackdelarna med att använda IT i tillväxtföretag?

- Det finns risk att IT-satsningen inte kopplas till behovet.
- Det finns risk att det skapas en övertro på den information som kommer ur IT-systemen.
- Det finns risk för nonsenskommunikation i systemet.
- Det finns risk för överinformation från systemet.

Vad krävs av ett företag som vill satsa på IT?

- Det krävs en grundlig genomgång av verksamheten för att kartlägga inom vilka områden användande av IT verkligen kan bidra till verksamheten.
- För att IT-systemet skall fungera måste företaget ha förutsättningar att tillföra systemet den information som är nödvändig. För att information skall komma ur systemet måste information tillföras.

Rekommendationer

Utifrån ovan beskrivna lärdomar vill vi avslutningsvis ge några rekommendationer till de som går i IT-tankar. Rekommendationerna är baserade på materialet i rapporten och våra erfarenheter från tillväxtföretag:

Generellt sett är tillväxtföretagen väldigt måna om tiden och detta verkar gälla också i arbetet med IT. En rekommendation utifrån detta är att framförallt satsa på IT där det spar tid.

Bygg upp en fungerande administrativ infrastruktur av IT. Att de grundläggande rutinerna fungerar på ett bra sätt är kanske speciellt viktigt i företag som genomgår snabba förändringar. På så sätt kan kraften

och resurserna användas till marknadsinriktat arbete istället för arbete som inte skapar något mervärde i sig.

Bygg upp systemets hårdvara av moduler som lätt kan kompletteras eller bytas ut. Förändringstrycket både internt och från omvärlden gör att ett system som är allt för stelt snabbt blir förlegat. Det gäller därför att tänka på längre sikt och utifrån framtida förändringar när systemet dimensioneras och plattformen väljs.

Använd E-mail för att hantera dagliga frågor. Det är många gånger av stor vikt att få saker ur händerna för att det skall vara möjligt att hinna med allt som behöver göras. Att använda E-mail gör det möjligt att ha en aktiv kommunikation med medarbetarna och samtidigt minska den belastning det innebär att behöva gå omkring och komma ihåg alla kontakter som måste tas.

Avdela om möjligt en person till att ha en mycket nära kontakt med användarna. På så sätt är det möjligt att skapa en öppen atmosfär där de verkliga behoven av utbildning och systemfunktioner kommer fram. Det gör det också möjligt för medarbetarna att ställa frågor kring och utbilda sig på områden som utan denna nära kontakt kan uppfattas som triviala och pinsamma.

Arbeta igenom säkerhetsfrågorna för det dagliga arbetet. Bland annat gäller det att göra klart vilka som skall ha access till systemet och hur. Det rör frågor som systemets tillgänglighet för de som befinner sig utanför företagets väggar, men också hur systemen skyddas från interna misstag och ovälkomna förändringar.

Appendix

Tillväxtföretagens arbetssätt

En rad undersökningar under de senaste 5–6 åren, bl a gjorda av Ahrens & Partners, har visat att snabbt växande företag har vissa karaktäristiska egenskaper och drag som förenar de snabbväxande företagen över bransch- och storleksgränser. Ett stort IKEA i en lågteknologisk möbelbransch har i det här avseendet mer gemensamt med ett litet Axis Communications i den högteknologiska datakommunikationsbranschen än det har med andra "möbelhandlare".

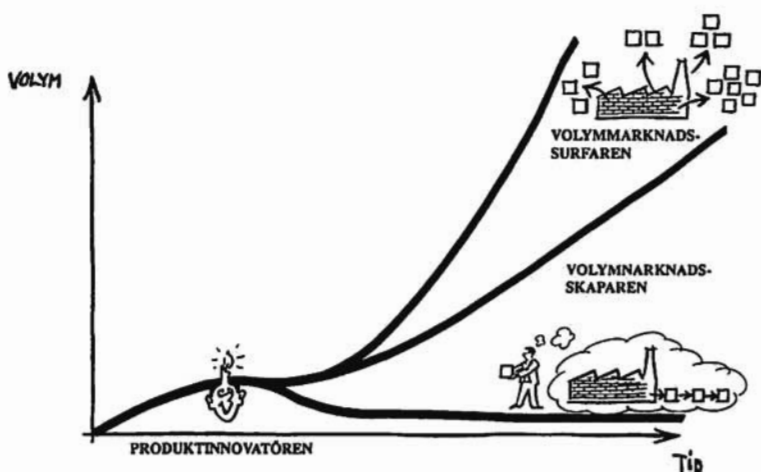
Vad det handlar om är beteenden och arbetsmetoder som inifrån driver tillväxten. Flera av dessa beteenden och arbetsmetoder har starka kopplingar till kommunikation och information och de har i denna rapport grupperats under rubrikerna "Skapande av marknad", "Fokusering på volym", "Fokusering på tiden" och "Rallarorganisationen – flexibilitet och situationsanpassning".

1 Skapande av marknad

Tillväxten startar ofta på en marknad som "inte finns". Det vill säga i det som av de flesta ses som en stagnerad marknad eller som en möjlig marknad som ännu inte uppstått. De flesta snabbväxande företag tenderar att fokusera mycket hårt på ett marknadssegment som har en potential att växa. Få försöker växa genom att ta marknadsandelar på en stagnerande marknad, eftersom tillväxt på en stagnerad marknad är oerhört svår att nå genom snabb *organisk* tillväxt. De snabbväxande företag som ändå agerar på mogna marknader har lyckats identifiera en nisch och skapar där en växande marknad. Det finns åtskilliga exempel på tillväxtföretag inom mogna branscher såsom textilier (H&M), möbler (IKEA), livsmedel (Önos), leksaker (Stor & Liten) och radiohandel (OnOff).

Och det är just i detta förhållningssätt till marknaden som man hittar en av de viktigaste nycklarna till tillväxtens strategi. Tillväxtföretagen är skickliga på att skapa marknad. Det är inte frågan om att slåss med små marginaler på en redan "färdig" marknad eller att ens vara först på plan med en avancerad produkt för vilken köparna ännu är få.

Marknadsskaparens inriktning av sina krafter är en helt annan än uppfinnarens och innovatörens. Marknadsskaparen arbetar med att ge näring åt de yttre faktorer som driver marknaden. Han eller hon försöker identifiera slumrande behov, snarare än att räkna på marknadsandelar. Det gäller att leta upp de faktorer, de trender som driver utvecklingen i samhället, företagen, boendet, vården etc. Marknadsskaparen riktar in sig på



Figur A.1 Tillväxtföretagen identifierar och skapar tillväxtmarknad.

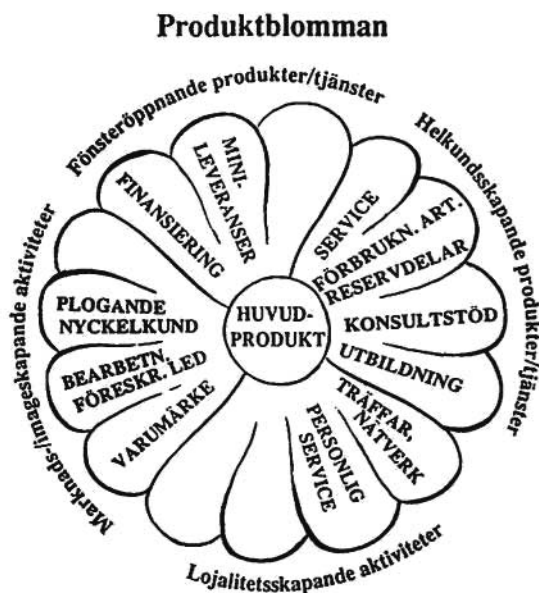
de krafter som driver och styr utvecklingen, t ex höga arbetskraftskostnader och låg produktivitet i industrin, höga nationella miljökrav eller ökande tempo i människors livsstil. Marknadsskaparen letar också efter kunder som kan "ploja" för företaget på den avsedda marknaden.

Marknadsskaparen arbetar hela tiden med att vara först med att skapa en marknad, vilken sedan bibehålls, utvecklas och expanderas geografiskt. För att klara det måste företaget förstå eller kunna påverka vad marknaden vill ha innan marknaden själv är medveten om det. Tillväxtföretagen arbetar på detta marknadsskapande sätt år efter år utan att tappa takten. De har skapat en metod för att på ett tidigt stadium identifiera och väcka slumrande behov.

Produktblomman

En karaktäristisk egenskap är inriktningen på aktiviteter som ligger vid sidan av huvudprodukten eller tjänsten. Det handlar om aktiviteter som stöder och underlättar för att skapa marknad. Klassiska exempel på detta är Xerox första stora utrustningar för kopiering på 1930-talet. I detta fall uppstod ingen marknad förrän man också införde en finansiell lösning (leasing) för kundens anskaffning.

Det företagen säljer är med andra ord inte enbart sin produkt. Företagen erbjuder istället marknaden en så kallad "produktblomma", vilket är den kombination av huvudprodukt och kringtjänster som utgör affärsidén i sin helhet. En produktblomma är uppbyggd kring en huvudprodukt eller ett erbjudande där faktorer som korta leveranstider, snabba produktintroduktioner samt en jämn och kundanpassad kvalitet är avgörande. Runt denna kärna byggs sedan ett antal aktiviteter upp som stöder försäljningen av huvuderbjudandet.



Figur A.2 Tillväxtföretagen utvecklar tjänster kring huvudprodukten, produktblomman.

Produktblomman och dess separata blad måste underhållas och även anpassas vid t ex introduktion i utlandet. En produkt kan vara lätt för konkurrenter att kopiera medan konceptet i sin helhet är nästan omöjligt att kopiera.

Fokusering ger "kunskapsledarskap"

Tillväxtföretag fokuserar sin verksamhet kring en huvudprodukt för att på så vis kunna få ut det mesta av sina resurser och bli "bäst" inom sin nisch och en nyckel till uthållig tillväxt är att fortsätta denna fokusering av verksamheten.

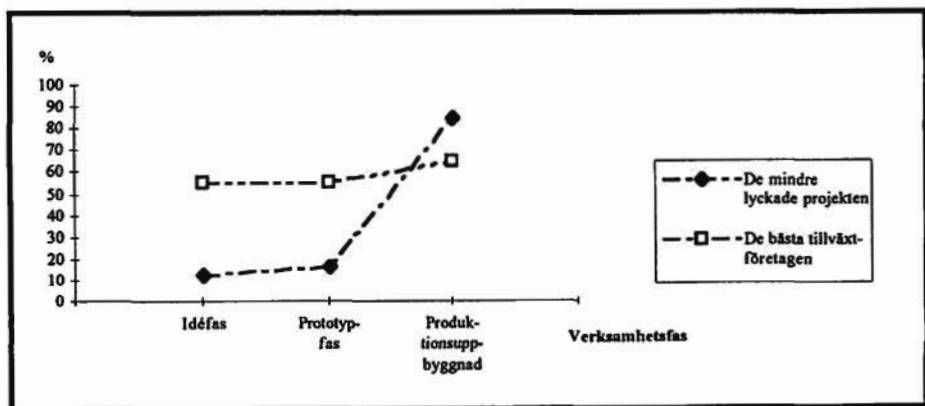
När marknadsandelen i Sverige nått 70% eller mer och när man redan arbetar med de 20–30 intressantaste kunderna kan det synas vara ett naturligt steg att använda resurserna till att starta nya verksamheter eller förvärva företag. Tillväxtföretagen tenderar dock att bete sig på annat sätt. En "grundregel" för ett tillväxtföretag är att inte diversifiera. De vårdar istället affären kring huvudprodukten och närmar sig möjligen steg för steg närliggande segment, där företagets styrkefaktorer kommer till sin rätt. En annan "grundregel" är att undvika att integrera företag framåt och bakåt i produktionskedjan. En integrering kan vid en första anblick se förnuftigt ut, men den faller på tidsaspekten. Flexibiliteten vid snabba upp-

och nedgångar, produktgenerationsskiften m m minskar drastiskt om man har investerat både mentala och finansiella resurser i allt fler led. I längden leder det i regel till att tillväxtföretagets tidsförsprång kommer att gå förlorat.

Fokuseringen på en huvudprodukt gör också att alla anställda kan sortera i det växande informationsflödet och därmed hålla sig ajour med vad som händer inom det egna verksamhetsområdet. På så sätt ökar de ständigt sin kunskap om den egna verksamheten och blir lyhörda för förändringar i omvärlden. Det gör att företaget snabbt kan identifiera en ny växande "våg", som kan vara ett frö till en ny marknad. Det kan gälla nya lagar eller konkurrenter, nya trender eller ny teknologi som ändrar förutsättningarna på de existerande marknaderna.

Krävande kunder och marknader – de bästa

Vare sig det handlar om engångsnjurar för rening av blod (Gambro), bankomater för uttag av pengar (De La Rue, f d Inter Innovation) eller nikotintuggummin (Kabi-Pharmacia), visar det sig att tillväxtföretagen arbetar på samma sätt för att lyckas identifiera ett slumrande behov och utveckla en produkt som tillfredsställer detta behov. Tillväxtföretagen väljer att knyta de mest krävande kunderna till sig. Genom att göra kundernas problem till företagets egna hittar tillväxtföretaget och kunden ofta tillsammans lösningar som kan visa sig vara upprinnelsen till en ny marknad. För att det skall vara möjligt att arbeta på detta sätt krävs två saker. Det ena är att kontakten med kunderna behålls även när företaget växt sig stort och avståndet mellan de berörda avdelningarna och kunderna riskerar att öka. Det andra är att det gäller att hitta lösningar som inte är alltför anpassade till endast en kund. Lösningarna måste gå att applicera på en större marknad.



Figur A.3 Andelen tillväxtföretag som inleder ett nära samarbete med kunderna (Ahrens & Partners, "Tillväxtens stafetter", 1993).

Gambro t ex skapade ett tidsförsprång gentemot konkurrenterna genom att vara tidigt ute hos krävande läkare för att tillsammans med dem komma fram till vilka problem som behövde lösas och hur det skulle kunna gå till. I Gambro, dock inte i ledningen, fanns Nils Ahlwall som kom att stå bakom utvecklingen av de engångsdialysatorer i plast vilka sedan har blivit marknadsstandard. Engångsdialysatorer används för att rena blodet och är en betydligt billigare och mera tillgänglig metod för att hjälpa människor med dåliga njurar än njurtransplantation. I och med detta skapas en helt ny marknad: alla de njursjuka som tidigare inte kunde få någon hjälp p g a bristen på transplantat kan nu få hjälp.

Ett annat liknande exempel är företaget Synectics som verkar inom medicinsk elektronik. Genom ett nära samarbete med läkarkåren identifierar man på ett snabbt och smidigt sätt de problem och behov som finns. Intressant i sammanhanget är att den person som varit en av de största drivkrafterna i Synectics, Anders S Möller, kom från just tillväxtföretaget Gambro.

Fortsatt produktutveckling – en förutsättning

För att marknaden inte skall förlora kopplingen mellan den aktuella produkten och tillväxtföretaget krävs en kontinuerlig produktutveckling. Det är viktigt och nödvändigt för produktutvecklingen att företaget har tillgång till information om hur marknaden, lagar, miljödebatter osv utvecklar sig. Ett effektivt konkurrensmedel är sedan att ha en snabbare produktframtagning än konkurrenterna. För att åstadkomma detta lägger sig tillväxtföretagen många gånger direkt efter den absolut ledande produktutvecklaren kopierar snabbt den senaste utvecklingen. De senare produktgenerationerna som tillväxtföretaget utvecklar utgår däremot från en djup kunskap om både produktion och teknik, och det är denna kunskap som avgör om ett företag kommer att kunna bevara sin tillväxt eller inte.

Sätta glasögon från företaget på marknaden – att synas vara först

En av de största fördelarna med att vara först ut på marknaden med en ny produkt är att den egna produkten *sätter glasögon* på marknaden och förknippas med den nya typen av produkt. Det finns otaliga belysande exempel såsom Ramlösa, Rank Xerox, Wettexdukar etc. De har alla lyckats med att vara först ut med att introducera en produkt som sedan förknippas med det egna företagsnamnet.

Den mest självklara åtgärden för att kunna uppnå detta är förstås den egna marknadsföringen. Tillväxtföretagen lägger ofta ner avsevärda summor på sin marknadsföring, men det är ofta först i kombination med en inflytelserik kund som framgången befästs. För Inter Innovation var Citi Bank en sådan viktig kund som gav legitimitet åt produkten och öppnade upp marknaden. Företaget Bewator är ett annat exempel. De producerar kodlås som ersätter portnycklar i dörrar. Bewator fick Posten att förstå vilka stora besparingar i både tid och pengar som skulle kunna göras

vid brevutbärningen om nycklarna ersattes med sifferkoder. Posten kräver numera att alla låsta portar i större städer skall ha kodlås.

"Ambassadörer" kan även utgöras av politiker, skyddsombud, journalister, opinionsbildare eller miljölagstiftning och annan lagstiftning. Kan man t ex som företag erbjuda produkter som gör att en lag kan efterföljas är mycket vunnet.

Det företag som har varit med om att skapa en marknad och lyckats sätta sina glasögon på omvärlden kan vara övertygat om att de sitter på länge, vilket givetvis försvårar för konkurrenterna. Konkurrenterna hamnar ofta länge i bakvatten och dras med svårigheter trots att de har en bättre produkt med likvärdigt eller t o m lägre pris. Så var t ex fallet med Ramlösa som länge stod som symbol för svenskt bordsvatten. Det tog lång tid innan Pripps fick någon större genomslagskraft med sitt "Vichy Nouveau" trots lägre pris och en i det närmaste identisk produkt.

2 Fokusering på volym

Volymen som drivkraft

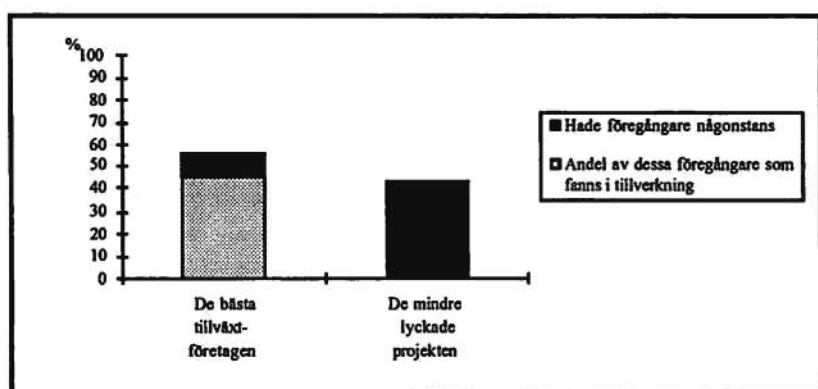
Tillväxtföretagen grundlägger sin framgång genom ett tidigt, oftast redan vid etableringen utvecklat volymtänkande. Detta tar sig många uttryck.

Det blir viktigare att snabbt ha standardiserade produkter som passar många kunder, än att fortsätta ta fram nya produkter för nya kundönskemål. Det blir viktigare att förenkla produkten och tjänsten, att volymanpassa den för produktion och distribution, än att göra den avancerad och baserad på den allra senaste teknologin. Det blir viktigare att köpa eller kopiera andras produkter än att själva lägga ner tid på att, med dyra och svåranskaffade pengar, utveckla saker från början. Uppfinnaren och innovatören får lämna plats för volymtänkarna. Tillväxtföretagaren, som tänker i volymtermer, kommer ofta in med erfarenheter från andra branscher. Tillväxtföretagaren kopierar eller köper rättigheterna till huvudprodukten och utvecklar den för volymproduktion och volymdistribution genom att skala bort "överflödigt" kvalitet.

Kopierar mer än uppfinnar – de låter andra göra misstagen

Det finns en myt om innovatörens roll som gjort det svårt att få utväxling på viktiga idéer från uppfinnare och forskare. Kända tekniska framsteg omgärdas ofta av föreställningen om uppfinningar, men detta stämmer sällan. James Watt, Thomas Edison och John Ericsson uppfann inte ångmaskinen, glödlampan respektive propellern. De banade väg för tillväxt genom att anpassa en redan tillgänglig maskin, glödlampa och propeller för volymproduktion. Detta antyder vad tillväxt ur uppfinnande och forskning handlar om – en stafett där innovatören växlar över till ett nästa led med andra kompetenser.

Ahrens & Partners genomförde 1993 på uppdrag av NUTEK en undersökning av hur tillväxtföretag uppstår ur utvecklingsprojekt. Undersök-



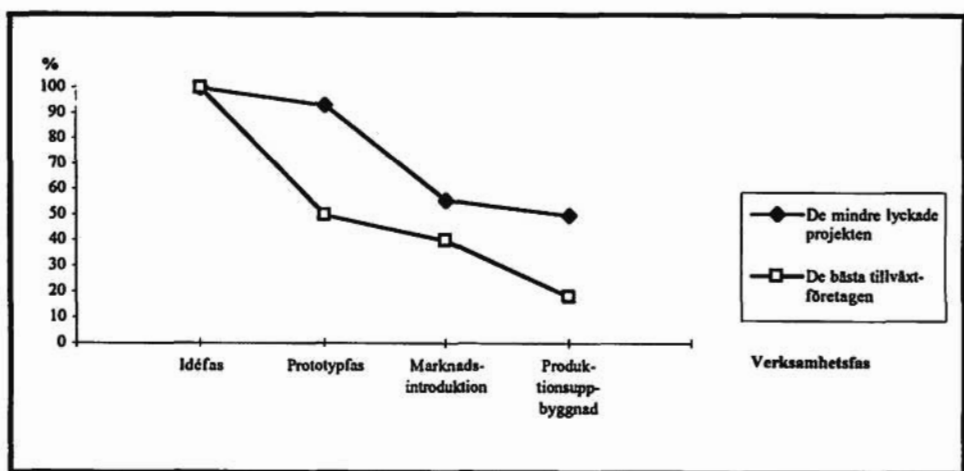
Figur A.4 Tillväxtföretagen har ofta föregångare på området (Ahrens & Partners, "Tillväxtens stafetter", 1993).

ningen visar att mer än 50% av de projekt som har lett fram till framgångsrika tillväxtföretag har haft sina föregångare och av dessa föregångare var 80% redan i tillverkning på annat håll.

Tillväxtföretaget har alltså köpt eller kopierat sin huvudprodukt och lagt energin på att skapa en volymmarknad. Det är sällan tillväxtföretag lanserar hundra procentigt egna produkter och det är sällan innovatörer blir framgångsrika om de själva besitter VD posten. Produktutvecklare och innovatörer är nödvändiga – men tillväxtföretagen försöker undvika att knyta "uppfinnaren" för tätt intill sig själva. Anledningen till detta är att den ursprungliga produkten nästan alltid måste modifieras och standardiseras, dvs förenklas, för den kommande volymmarknaden – något som innovatören i många fall inte gärna accepterar eller bidrar till med sitt kunnande. Produktutveckling för en innovatör innebär många gånger att vidareutveckla och höja kvaliteten genom att tillföra fler funktioner och göra ytterligare kundanpassningar, vilket riskerar att komplicera och fördyra produktionsprocessen och produkten. Det motsatta vill de sällan höra talas om. Det är sällan innovatörerna inser är att den stora vinsten ligger i att volymanpassa produkten, inte i att ta fram den ultimata modellen.

Undersökningen visar att i projekt som lett till vad som idag faktiskt är framgångsrika tillväxtföretag har upphovsmannen växlats ut både snabba och i högre grad än i andra, mindre lyckade eller helt misslyckade projekt. Med utväxling menar vi att upphovsmannen inte längre har någon ledande ställning i projektet eller företaget.

Kända exempel på företag som ständigt kopierar, eller "inspireras" av andra, är H&M och IKEA. Att företaget Tetra Pak kopierade sin ursprungliga "tetraeder" är däremot mindre känt. "Tetraedern" uppfanns i USA i slutet av 20-talet. Erik Wallenberg vidareutvecklade den under 40-talet och Ruben Rausing var entreprenören som gjorde den till en mycket



Figur A.5 Andelen tillväxtföretag som växlat ut innovatören i olika verksamhetsfaser (Ahrens & Partners, "Tillväxtens stafetter", 1993).

lönsam affärsidé. Seal System är ett företag som utvecklat en produkt som kuverterar fax, men produkten är egentligen en kombination av flera redan kända tekniker.

För att innovatörer ska få utrymme i ett tillväxtföretag krävs det en viss distans mellan innovatör och beslutsfattare. I Gambro fanns uppfinnaren av dialysmembranet i företaget i början, men däremot inte i ledningen. Genom att skapa distans mellan ledningen och uppfinnaren kunde en anpassning av produkten göras som möjliggjorde storskalighet.

Nyckeln – att våga tänka volym

Att tänka volym innan den finns i orderboken kan verka riskabelt. Tänk om volymen uteblir? Hur kan man i förväg *vet* att efterfrågan kommer att dubblas? Inte heller tillväxtföretagen vet om efterfrågan kommer att motsvara produktionen – och visst händer det att den slår fel. Men chansen är i regel inte så stor som man skulle kunna tro, eftersom man på olika sätt gått in i förväg för att bearbeta marknaden. När tillväxtföretaget via marknadsföring och sin viktiga första kund väl har fått acceptans för sina produkter ute på marknaden vet man att produkterna går att sälja. Man är så övertygad om att produkten är bra att man vågar tänka volym. Däremot kan det vara svårt att förutse *när* i tiden volymen kommer. City-Mail är ett bra exempel på det. Företaget planerade för stora volymer, men det tog så lång tid innan volymerna kom att företaget blev tvunget att rekonstrueras.



Figur A.6 Tillväxtföretagen tänker volym innan den finns i verkligheten.

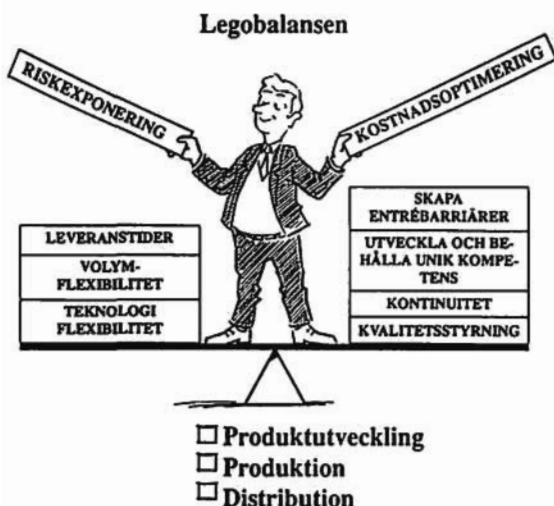
Men det handlar inte bara om att tänka i volymer och andra expansiva termer. Det handlar också om att rida på vågen när den väl kommer. Man måste ha god leveransförmåga. Företaget måste kunna producera en volym som det inte har täckning för i förväg och om det inte är fallet riskerar företaget snart att se konkurrenterna passera förbi.

Legobalansen ökar leveransförmågan

De ofta massiva marknadsföringsinsatser som görs vid en produkt lansering måste åtföljas av motsvarande leveransförmåga. Det handlar om att tidigt våga tänka i volymer. Men det handlar också om att kunna klara relativt stora svängningar i produktionen utan att det kostar för mycket. Genom att redan från början ha en stor produktionskapacitet, oftast i form av optioner hos underleverantörer, skapas den flexibilitet och det försprång som ger tillväxtföretagets tidsförsprång.

Nyckelordet här är nätverk. Tydliga exempel på detta hittar vi i alla storlekar av tillväxtföretag. Helsingborgsföretaget Spectronic, med tidigare 20-talet anställda och ca 20 miljoner i omsättning, fick för några år sedan sitt genombrott med en ny konstruktion av mobiltelefoner. Under loppet av ett par år tiofaldigades omsättningen, men antalet anställda ökades bara med ett tiotal personer. För monteringen av de stora serierna engagerades i stället Facit-Halda med befintlig kapacitet, personal och maskiner.

Den balans som företagen får genom att lägga ut stora delar av produktionen, utom de strategiskt känsliga, är en del av det vi kallar "legobalansen". För att nå bästa möjliga resultat gäller det för tillväxtföretagen att lägga ut rätt mängd och rätt del av produktionen. Om tillväxtföretaget exempelvis skulle lägga ut all produktion för att på så vis få maximal flexibilitet, skulle risken bli stor att leverantörerna utvecklas till konkurrenter. Genom att slå vakt om företagets unika kompetens och även ha egen produktionsteknisk kompetens behåller tillväxtföretagen kontrollen över produkten.



Figur A.7 Tillväxtföretagen arbetar mycket med "legobalansen".

Anlitandet av underleverantörer ger inte bara en ökad produktionsflexibilitet. Resurskraven för att börja expandera blir också mindre påfrestande. Man kan framför allt växa med betydligt mindre kapital, eftersom investeringarna görs eller redan har gjorts på annat håll. Ett intressant exempel på detta är Inter Innovations (numera De La Rue) tidiga övertagande av en fabrik i värmländska Töcksfors i syfte att snabbt komma igång med produktionen.

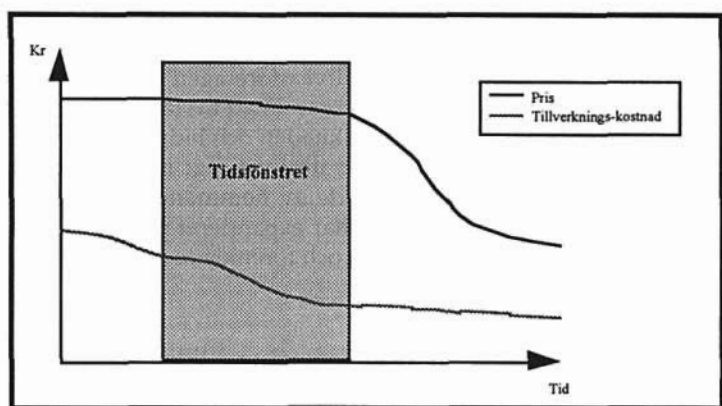
Legobalansen gör också att tillväxtföretaget kan växa med mindre krav på tillskott av nytt kunnande, eftersom detta redan finns tillgängligt hos underleverantören. Tillväxtföretaget slipper anställa ny personal, slipper utbilda och trimma in personalen vid förändringar etc. De utnyttjar istället redan befintligt kapital och tillgänglig arbetskraft och kompetens. I och med detta kan tempot i verksamheten ökas. Man behöver inte lägga ned tid, energi och ledningsresurser på att från början bygga upp en ny organisation i sin helhet.

Det här arbetssättet ställer dock hårda krav på både företag och entreprenör. Bådadera måste vara beredda att släppa ifrån sig delar av verksamheten till andra och befria sig från inställningen att göra allt själva och ha allt under nära och synlig kontroll.

3 Fokusering på tiden

"Tidsfönstret"

Till skillnad från vad många tror arbetar snabbt växande företag med att skapa egna marknader genom nya tekniker eller koncept, nya produktområden/branscher eller geografiska områden, alltså inte genom att för-



Figur A.8 Tidsfönstret där tillväxtföretagen är verksamma.

söka köpa sig marknad genom att bara sätta låga priser. Tillväxtföretagen arbetar ofta i det som kan kallas för tidsfönstret.

Tidsfönstret avser den period i produktlivscykeln när en produkt standardiserats för volymproduktion av tillväxtföretaget, men fortfarande upplevs som ny av den stora marknaden. Det avser tiden strax efter det att innovatören har kunnat ta ut ett högt pris och innan lågkostnads/lågpri leverantörerna hunnit in. Det innebär att tillväxtföretaget kan ta ut högre marginaler utan konkurrens från övriga aktörer. Tillväxtföretag kan ofta ha ett täckningsbidrag på 70–90% på sina produkter.

Företag som Kinnarps och H&M utnyttjar på ett mycket effektivt sätt sina tidsförspår och därmed sina tidsfönster. H&M är så snabbt på att fånga upp nya tendenser och kopiera haute couture att det upplevs som om det är de som *skapar* trender. De tar inte de risker som är förknippade med att ligga i den absoluta täten, men genom sin marknadsföring och sitt distributionsnät med butiker i åtta länder vinner de kampen om de breda kundgrupperna. H&M är först på *sin* marknad. Även Kinnarps kan sätta priser som ter sig låga i jämförelse med avant garde möblerna eftersom priserna de facto sätts med mycket goda marginaler tack vare den stora volymen. Tidsfönstret ger alltså höga marginaler.

Att kopiera en produkt eller idé som sedan produceras i stor volym behöver dock inte automatiskt leda till framgång. Det handlar också om att se och försöka förutse när tidsfönstret infaller i tiden, dvs när det går att ta ut ett högt pris och samtidigt producera stora volymer. Marknaden måste vara redo på så sätt att behovet för den speciella produkten har väckts via t ex marknadsföring.

Nicorette nikotintuggummi och plåster är produkter som legat "rätt i tiden", dvs i början av tidsfönstret, med en stor och växande marknad framför sig och utan större konkurrens. Behovet av att sluta röka är stort ute i samhället, och Nicorette backas upp av artiklar om rökningens ska-

deverknningar, lagar om rökfria offentliga platser osv. Det betyder att Nicorette kunnat ta ut ett relativt högt pris med mycket goda marginaler.

Tack vare sin starka fokusering uppnår tillväxtföretagen många gånger snabbt en lokal dominans och tillväxten riskerar då att avstanna. Förr eller senare träder också andra aktörer in på marknaden och bidrar till att marginalerna krymper. Tillväxtföretagen riktar därför tidigt in sig på internationalisering istället för ensidigt beroende av hemmamarknaden. Ett exempel på detta är IKEA som i decennier har expanderat på nya geografiska marknader och som ständigt jagar nya och förenklade produkter.

Tidsmonopolet – tiden i fokus

Snabbt växande företag skapar ett slags försprång i tiden som ger en monopolliknande ställning, "tidsmonopolet". Tidsmonopolet lämnar andra aktörer efter i utvecklingen. Där andra tvekar satsar tillväxtföretagen fullt ut och lyckas gång på gång skapa nya marknader. Tillväxtföretag har ett tempo och en snabbhet i agerandet som ger en så avgörande konkurrensfördel att det kan liknas vid ett monopol. Genom att bibehålla detta monopol lyckas tillväxtföretag utan förvärv öka sin omsättning år efter år. Tillväxtföretag utvecklar ett strategiskt och internt arbetsätt för att skapa och bibehålla försprånget som skiljer dem från branschkollegorna.

Ett tidsmässigt försprång skapar ett avstånd till konkurrenterna som ger "monopol" på marknaden. Det är ett monopol som är lätt att förlora, men som också kan vara i decennier om det vårdas väl. De flesta av Sveriges tillväxtföretag arbetar med tidsförsprånget och utnyttjar tiden och det höga tempot som ett redskap för att alltid ligga före konkurrenterna.

Vi har tidigare berört några sätt på vilka tillväxtföretagen sparar tid. Bland annat kopierar och köper tillväxtföretagen produkter och lösningar för att minska den tid det tar för en produkt att komma ut på marknaden. Tillväxtföretagen väljer också att spara tid genom att koncentrera sig på att själva bara göra det som de är bäst på och låta andra göra resten. Vidare spar tillväxtföretagen tid genom att upprätthålla den nära kontakten med ett fåtal krävande kunder istället för med många, samtidigt som man går ut med produkten i stora volymer på marknaden.

Behåller kontrollen över produkten

Men tidsfokuseringen ger också andra konkurrensfördelar. Det finns exempelvis ingen tid till tidskrävande efterkonstruktioner. Stora volymer och snabb expansion i utlandet kräver därför en produkt med hög grundkvalitet. "Fort och rätt" blir mottot tillväxtföretagen måste jobba efter och de ser därför till att behålla kontrollen över produkten. Detta är kanske tydligast i de tillverkande tillväxtföretagen som bland annat upprättar en tät och nära kontakt med leverantörerna, vilken i sin tur bygger på att tillväxtföretaget har god kännedom om produktionsteknik för att förstå hur leverantörerna arbetar. För att minska risken att en leverantör utvecklas till en potentiell konkurrent behåller företagen många gånger själva produktionen av produktens strategiskt viktiga delar.

Tiden som effektiviserare/tempohöjare och värdeskapare

Det som karakteriserar snabbt växande företag är att allting händer mycket snabbt. Scenen kan ha förändrats från den ena dagen till den andra. Det snabba tempo som tillväxtföretagen lever i med snabb expansion, tidig internationalisering och kontinuerlig produktutveckling skapar positiva sidoeffekter inom organisationen.

Tidsbegreppet påverkar på flera plan. Det viktiga är inte att de facto alltid ligga först ute på marknaden, utan istället att få alla i och utanför företaget att *känna* att man gör det. Framgång föder framgång. I verkligheten ligger tillväxtföretagen mycket sällan allra först när det gäller användandet av ny teknik. Framförallt gäller det när tillväxtföretagen startar sin verksamhet. Då handlar det ofta om att vidareutveckla produkter och sällan om helt ny teknologi. Kunskapen om vad som händer inom ny teknologi och produktionsteknik är dock hög i företagen.

Det tidsförsprång som tillväxtföretaget använder kan i det här avseendet liknas vid en brädsurfare som gång efter annan ser vilken våg som kommer att utvecklas till den "största", rider den och överger den i tid innan den bryts mot stranden. Istället för att följa vågen upp på stranden vänder brädsurfare tillbaka för att rida nästa våg och sedan nästa. I tillväxtföretag krävs det därför att man har en organisation som har kraften och snabbheten att "paddla i kapp vågen" när den växer fram. Tidsförsprånget hjälper till att skapa och bibehålla den kraften.

Tillväxtföretag är ofta mycket lönsamma och en av de faktorer som bidrar mycket till detta är att företagen har svårt att hinna med att rekrytera. De växer för snabbt helt enkelt. I praktiken innebär det att det måste till en daglig och kontinuerlig rationalisering som bidrar till en effektivare och mer kostnadssnål verksamhet. Tempot skapar en kostnadspress, och företagen tvingas på grund av tidsbristen koncentrera sig på det som är allra nödvändigast.

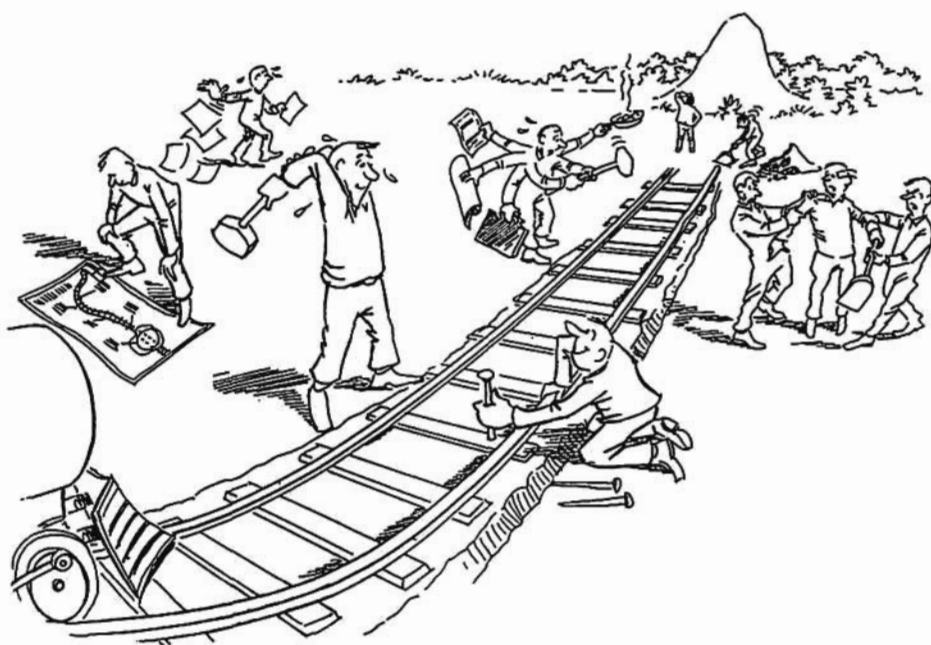
4 "Rallarorganisation" – flexibilitet och situationsanpassning

Flexibilitet och enkelhet

Den höga tillväxttakten och de snabba ändringarna av planerna ställer speciella krav på hur man fungerar i företaget. Innanför ramarna måste medarbetarna vara snabba, förändringsvilliga och flexibla för att tidigt kunna flytta om resurser eller personal. De måste kunna samlas kring och lösa en uppgift oavsett om det handlar om att starta upp ett dotterbolag eller ta fram en ny produkt. Tillväxtföretaget kräver därför prestigelöshet.

Förmågan att agera snabbt och koncentrerat på alla plan åstadkoms genom att tillväxtföretaget arbetar i projektlag, en arbetsorganisation som kan liknas vid en "rallarorganisation". Uttrycket är hämtat från de rallare som lägger ut räls och som arbetar i rallarlag vilka har den kompetens som behövs för att kunna lösa arbetsuppgiften. Rallarorganisationen i tillväxtföretagen bildas redan vid företagets start och organisationsformen

blir speciellt tydlig när de första riktigt stora påfrestningarna inträder. Naturligtvis finns det en formell organisation som löser de löpande uppgifterna, men i princip organiseras verksamheten kring kompetens och kontaktnät istället för position och befattning. Det som styr är värderingarna, vilket också är rallarorganisationens kännetecken. Företagets långsiktiga idé och vision är viktigare än att respektera hierarkin. Det är vars och ens ansvar att prioritera och söka den information som behövs. Alla resurser är allas resurser. Den som är ansvarig för ett viktigt projekt har friheten att söka resurser i hela organisationen och behovet avgör, inte linjechefernas vetorätt.



Figur A.9 Tillväxtföretagets organisation kan bäst beskrivas som en rallarorganisation.

I praktiken medför rallarorganisationen att den formella organisationsplanen närmar sig den verkliga, vilket förenklar och snabbar upp kommunikationen. Befattningsbeskrivningar saknas ofta och visar det sig exempelvis att kompetensen hos en avdelningschef temporärt behövs i ett annat land får andra på avdelningen göra hans eller hennes uppgifter så länge det är nödvändigt.

Projektlagen, eller "rallarlagen", kan också brytas ut ur organisationen för att kunna arbeta koncentrerat med en viss uppgift. De får då på heltid ägna sig åt denna uppgift och avsluta den för att sedan återgå till sin nor-

mala tjänst. Man behöver alltså inte på deltid ägna sig åt en uppgift vid sidan av sin ordinarie tjänst. Den koncentration som rallarlagsarbetet ger krävs för att spara tid, och dessutom sprider rallarlagen signaler om vad som är viktigt att prioritera. Ericsson är ett exempel på ett tillväxtföretag som avdelar projektlag till att arbeta i tydligt avgränsade utvecklingsprojekt.

Tydliga visioner och mål

Det som utmärker tillväxtföretagens organisation är att de arbetar med tydliga ramar i form av värderingar, mål och visioner. Tydliga och gemensamma värderingar skapar ett slags "socialt staket" och medför flexibilitet för individen så länge individen håller sig innanför detta staket. Det är dock tillåtet att göra misstag. Staketet blir också en förutsättning för den snabba expansionen. Eftersom alla i företaget vet vad man får och inte får göra klarar man sig utan att övervaka allt vad andra gör eller att följa upp det som delegeras. De uttalade värderingarna och den tydliga visionen ger också det nödvändiga fotfästet när allt annat i företaget och omgivningen ständigt förändras.



Figur A.10 Tillväxtföretagen har tydliga ledstjärnor, värderingar och mål.

Tillväxtföretag har i regel mycket starka företagskulturer som kan verka bedövande för en utomstående. För medarbetarna innebär däremot den starka företagskulturen att de inte behöver fundera så mycket över vilka regler som gäller, och de kan därför agera med större säkerhet och snabbhet. I längden gör detta också att endast de som accepterar reglerna för hur man arbetar i företaget stannar kvar i företaget. Ett tydligt exempel på ett tillväxtföretag med en väldigt stark företagskultur är McDonalds.

TELDOKs Sverigeprogram

TELDOKs Sverigeprogram vänder sig med sina rapporter till mindre företag och mindre kommuner i Sverige som är användare av teleanknutna informationssystem. Även relativt självständiga mindre enheter i decentraliserade eller diversifierade större företag eller kommuner bör ha glädje av Sverigeprogrammets rapporter.

Därtill sprids Sverigeprogrammets rapporter till TELDOKs ordinarie läsekrets på ca 3.000 kvalificerade läsare. TELDOK sponsrar även seminarier etc som utnyttjar Sverigeprogrammets rapporter.

Sverigeprogrammet har inletts 1993 med en Call for Ideas och senare med en Call for Proposals. Programmet beräknas pågå till och med 1996. **Särskilda upplysningar om Sverigeprogrammet lämnas av Göran Axelsson, adress se nedan.**

Varför ett Sverige-program? TELDOK tror att morgondagens framgångsrika användning av teleanknutna informationssystem kan identifieras och kännas igen redan idag. Tidig användning av framtida goda lösningar finns att studera hos vissa företag och andra organisationer i Sverige och i utlandet. Många företag och kommuner kan förbättra sig själva genom att studera positiva förebilder och lära sig av detta.

TELDOK vill belysa en framtida (2-5 år från nu) framgångsrik användning av teleanknutna informationssystem genom att lyfta fram goda praktikfall i dagens verklighet och behandla de möjligheter till effektivitet, lönsamhet och tillväxt som de är uttryck för. Sambandet med den FoU, standardisering, normbildning, etc som bedrivs och den infrastruktur (ultrastruktur) som tillskapas bör också visas upp.

I programmet är vi inriktade på två speciella målgruppers behov av rådgivning och stöd: de små och medelstora företagen i Sverige och de små och medelstora kommunernas behov. Det är hos dessa som den svenska tillväxten och samhällsekonomi avgörs.

Med den dramatik som utmärker många företags och kommuners livsbetingelser vill TELDOK speciellt belysa företag och kommuner som "lyfter sig i håret" – bl a ökad produktivitet eller ökade affärs- och tjänstemöjligheter – genom att använda teleanknutna informationssystem. Sverigeprogrammet handlar alltså om företag och kommuner som lyckas bra i Sverige – med eller utan en internationell eller europeisk verksamhet.

Behov och möjligheter för mindre företag

Tillväxtföretagen och de teleanknutna informationssystemen

Patrik Bolander och Roland Steen, Ahrens & Partners samt NUTEK

... skriver en rapport om Tillväxtföretagen och de teleanknutna informationssystemen. Rapporten kommer att handla om hur tillväxtföretagen använder IT/Telekom och vilka råd som kan ges till andra företag. I rapporten beskrivs praktikfall som visar hur framtiden kan se ut för många andra företag.

TELDOKs fadder är Birgitta Frejhagen, tel 08-725 87 00, fax 08-725 87 16.

Lär vid din läst! Teknikstöd för arbetsplatslärande

Mats Utbult

... skriver en rapport om Lär vid din läst! Teknikstöd för arbetsplatslärande. Rapporten kommer att handla om lärande på arbetsplatsen med stöd av IT/telekom, inriktat på mindre företag och mindre kommuner. Det betyder att rapporten betonar de perspektiv som "eleven = företagaren, kommunchefen eller de anställda" har. Deras lärande är utgångspunkten för beskrivningarna, inte erbjudanden från olika utbildningsanordnare.

Rapporten kommer således att handla om bl a det som kallas distansutbildning, distansinläring, distanskonsultation samt om IT-/telekom-stött inlärningsmaterial.

TELDOKs fadder är Peter Magnusson, tel 08-790 51 53, fax 08-21 32 82.

Resurssnål logistik med stöd av IT-/teleanvändning

Magnus Swahn, ASG Transport Development

... skriver en minirapport om Resurssnål logistik med stöd av IT-/teleanvändning. Rapporten kommer att följa upp de rapporter som TELDOK på senare år gett ut om användning av IT/telekom i transporter samt annat publicerat material. Bl a utnyttjas material från Nord Trans 94 i Nacka, planeringen av transport-/IT-forskning i EUs fjärde ramprogram, etc.

TELDOKs fadder är Göran Axelsson, tel 08-768 78 34, fax 08-758 58 88, e-mail: 100271.1330@compuserve.com.

Telematikdriven förändringsprocess; ökad integration i svensk dagligvaruhandel

Hagge Rilegård och Stefan Thorén

... skriver en rapport om "Telematikdriven förändringsprocess; ökad integration i svensk dagligvaruhandel". Tyngdpunkten i rapporten avses vara ICA men det kommer att finnas en branschbeskrivning och en beskrivning av KF och DAGAB som väl är de viktigaste aktörerna vid sidan om ICA.

Sverigeprogrammet riktar sig till mindre företag och betoningen i rapporten är de enskilda ICA-handlarna och hur de kan utnyttja IT/telekom i sin verksamhet. Därmed kan dessa beskrivningar ge lyskraft mot andra mindre företag i varuhandeln.

Rapporten avses appellera till företagspartners, konsulter, teknikcentra, etc. och till bl a Köpmannaförbundet och dess specialistförbund samt till enskilda mindre företag.

TELDOKs fadder är P G Holmlöv, tel 08-713 41 31 (070-513 16 27), fax 08-713 35 88, e-mail: pg.holmlov@hq.telia.se.

Modern teleanvändning bland informations- och grafiska företag – något att ta efter för andra branscher och företag

Bertil Håkansson, InfoCom

... skriver en rapport om "Modern teleanvändning bland informations- och grafiska företag – något att ta efter för andra branscher och företag". Rapporten kommer inte att behandla dagspressen utan fokuseras på andra typer av informations- och grafiska företag. Denna rapport avses beskriva 6-8 framåtsyftande praktikfall.

TELDOKs fadder är P G Holmlöv, tel 08-713 41 31 (070-513 16 27), fax 08-713 35 88, e-mail: pg.holmlov@hq.telia.se.

En 5-8-årsvision för Sverige inriktad på nya IT-tillämpningar i den framväxande infrastrukturen...

B G Wennersten, Wennersten Info Network AB, bg.wennersten@ett.se

... skriver en rapport om en 5-8-årsvision för Sverige inriktad på nya IT-tillämpningar i den framväxande infrastrukturen för informationshantering. I rapporten avses "högpotentiella tillämpningsområden" beskrivas, både vad som händer i resp tillämpning/bransch och de möjligheter till IT/telekomanvändning som förväntas.

Rapporten beaktar bl a IT-kommissionens rapport "Informationsteknologin – Vingar åt människans förmåga" från augusti 1994 samt EUs s.k. Bangemann rapport "Europe and the global information society" från juni 1994, liksom Europa-kommissionens uppföljningsplan från juli 1994.

TELDOKs fadder är Peter Magnusson, tel 08-790 51 53, fax 08-21 32 82.

Samverkan mellan mindre IT-företag i Sverige för nya och bättre affärer

Christina Johannesson, Peter Kempinsky och Anders Berg, Forum for Business Administration

... skriver en rapport om samverkan mellan mindre IT-företag i Sverige för nya och bättre affärer. Rapporten kommer att beskriva framgångsrik samverkan som baseras på IT/teleanvändning.

Rapporten ger basuppgifter om Europas resp. Sveriges IT-branscher men har sin tyngdpunkt på de 4-6 praktikfall där mindre IT-företag i Sverige samverkar för bättre "business".

I rapporten ges råd till mindre IT-företag (ev. via de konsulter etc. som direkt stödjer mindre företag). Fallgropar och lyckade möjligheter tas upp. Även andra målgrupper än mindre IT-företag bedöms vilja läsa rapporten.

TELDOKs fadder är Göran Axelsson, tel 08-768 78 34, fax 08-758 58 88, e-mail: 100271.1330@compuserve.com.

Behov och möjligheter för mindre kommuner

IT som hävstång för kommunal verksamhetsutveckling och näringslivsutveckling – koalition mellan kommunen och företagen

Jerker Sjögren, Stockholms Stad

... skriver en rapport om "IT som hävstång för kommunal verksamhetsutveckling och näringslivsutveckling – koalition mellan kommunen och företagen". Rapporten avses innehålla en översikt över svenska kommuner som har "IT-relaterade koalitioner" med företagen samt djupdykningar i 2-3 kommuner som ligger i framkant i fråga om att ha sådana "IT-relaterade koalitioner". Det är den nytta som företagen och kommunen får av relationen som är det viktigaste, inte att det sker med IT-stöd. Olika modeller för s.k. Private-Public Partnership behandlas.

TELDOKs fadder är Agneta Qwerin, tel 08-764 83 78, fax 08-712 28 19, e-mail: agneta.qwerin@hq.telia.se.

Kommunala IT-lösningar för demokrati, samhällsservice och kunskap

Carl-Öje Segerlund, Segeria HB

... skriver en rapport om "Kommunala IT-lösningar för demokrati, samhällsservice och kunskap". Rapporten kommer inte att fokuseras speciellt på Medborgarkontor, som tas upp i så många sammanhang, utan på IT-lösningar för individens kontakter med kommunal verksamhet. Vi försöker att bredda perspektivet.

Rapporten behandlar bl a förvaltningarnas externadministrativa service och stöd med IT samt speglar användningen av IT i skolornas undervisning.

Syftet är att bidra till att fokus i IT-utvecklingen inom offentlig sektor (framför allt kommunerna) förskjuts från att ha ett internt till att få ett externt perspektiv.

Danska erfarenheter kommer att följas upp, dels eftersom de är intressanta, dels eftersom TELDOK redan har gett ut två Rapporter och en Planerings-PM om IT i danska kommuner under 1992-93.

TELDOKs fadder är Göran Axelsson, tel 08-768 78 34, fax 08-758 58 88, e-mail: 100271.1330@compuserve.com.

IT-användning på omsorgs-/vårdområdet, mer specifikt äldreården

Karl-Erik Andersson, Svenska Kommunförbundet

... skriver en rapport om IT-användning på omsorgs-/vårdområdet, mer specifikt äldreården.

I Sverigeprogrammets rapporter finns det normalt framåtsyftande exempel på IT-användning som beskrivs, och som i rapporten lanseras som något eftersträvanvärt att satsa på för framtiden.

I Anderssons rapport görs inte detta. I stället dokumenteras ett arbete enligt Business Process Reengineering-metodik (BPR) där "idealfall" vad gäller IT-användning tas fram via arbetsseminarier. Rapporten inriktas på behov i mindre kommuner i södra Sverige. Användare, specialister och beslutsfattare från dessa kommuner ska medverka vid arbetsseminarier.

Uppgiften är, att baserat på verksamhetsbehoven och insyn hos ledande IT-lösningar med multimediala, ISDN, videomöten, etc, utveckla bra lösningar för "IT-användning på omsorgs-/vårdområdet, mer specifikt äldreården" samt dokumentera detta i en rapport som avses få stor spridning. Denna rapport ska kunna läsas med behållning av andra än de medverkande kommunerna.

TELDOKs fadder är Agneta Qwerin, tel 08-764 83 78, fax 08-712 28 19, e-mail: agneta.qwerin@hq.telia.se.

Behov och möjligheter för de anställda hos bl a mindre företag och kommuner

20 sekunder till jobbet

Lennart Forseback , Nyköpings kommun

... skriver en rapport om "20 sekunder till jobbet". Rapporten kommer att handla om sådant IT-/telestött arbete där enskilda arbetstagare kan arbeta en hygglig del av arbetsveckan i den egna bostaden. Fokus är således på enskilda anställda människors liv och arbete där de har en betydande flexibilitet.

Nio olika exempel på detta telearbete kommer att beskrivas. Exempelen planeras att hämtas från ett redovisningsföretag, Läkemedelsverket i Uppsala, ABB, Svenska Intel, ett kemiföretag, en storbanks datacentral, SPP, Gotlands kommun, Siemens Nixdorf.

I rapporten ska även EU-arbetet på området Teleworking beskrivas. Rapporten avslutas med analyser av utvecklingen och goda råd till hugade hemarbetare som vill ha nära till jobbet.

TELDOKs fadder är Göran Axelsson, tel 08-768 78 34, fax 08-758 58 88, e-mail: 100271.1330@compuserve.com.

Några aktuella TELDOK-rapporter

TELDOK Rapport 94

Myter om IT

av Bengt-Arne Vedin

Beskriver femton vanliga myter om IT. Dessa kan delas in i olika kategorier, t ex sådana som hänger samman med att "investeringar i IT" är kvalitativt annorlunda jämfört med traditionella investeringar. Det finns också extrapolationer av erfarenheter till exempel från franska Minitel eller amerikansk bildtelefoni som riskerar att leda fel. Och ITs kraftfullhet lurar oss ibland till övertro.

TELDOK Rapport 93

Den svenska marknaden för online, audiotex och CD-ROM

av Lars Klasén och Anders Olofsson

Beskriver framväxt, nuläge, utveckling och tendenser med utgångspunkt från online-marknaden. Det är den första samlade och utförliga redogörelsen för hela den svenska marknaden för publika databaser. Audiotex och CD-ROM har tagits med eftersom det även här ofta handlar om samma typ av information och de innebär alternativa distributionsvägar.

TELDOK Rapport 92

Japan – teknik, slagord, genomförandekraft

av Bengt-Arne Vedin, P G Holmlöv, Gull-May Holst, Anna Karlstedt (redaktörer)

Rapportering från en studieresa till informationsteknikens Japan i november 1993; speciellt fokus bl a på avancerad forskning typ virtuell verklighet, användarvänliga tekniska system och aktuella produktionssystem typ i bilindustrin.

TELDOK Rapport 91

NII – USAs elektroniska motorvägar, alias Infobahn

av Gull-May Holst och Bengt-Arne Vedin

Ett reportage om utvecklingen i USA av idéerna om elektroniska motorvägar – the National Information Infrastructure – som läget var våren 1994. Tonvikten är på lagstiftningsprocessen, dvs presidentens initiativ och Kongressens behandling av lagförslag.

TELDOK Rapport 90

Telestugor, telearbete och distansutbildning

av Lilian Holloway

Rapporten bygger på ett internationellt symposium "Telecottage 93" i Australien samt på intervjuer med deltagare där, plus en lägesbeskrivning över de svenska telestugornas situation just nu. Beskrivningen går särskilt in på telearbete i Australien och Japan samt på hur man gör när man kommer i gång med telestugor i dessa två länder samt i Finland och England. Distansutbildning har sitt eget avsnitt. Författarinnan ger dessutom en framtidsbild.

TELDOK Rapport 89

Office Information Systems

av Alan Purchase

En beskrivning av utvecklingen vad gäller system för kontorsinformation baserad på tre tidigare intervjuerier för TELDOK; det handlar alltså om förändringar över mer än tio år, med delvis samma företag och organisationer som studieobjekt.

TELDOK Rapport 88**Arbete i nätverk och förändrad näringsstruktur**

av Heraldo Sales Cavalcante

Beskriver hur ca 400 mindre företag i Baskien i norra Spanien samverkar i ett nätverk Spritel, mot en bakgrund av hur ett par sådana nätverk i Sverige arbetar. Westnet i Västsverige, Sydnet i södra delen av vårt land och med intrikning mot EG-frågor. I Spanien visar sig småföretagskonsulterna vara bland de främsta användarna.

TELDOK Rapport 87**Informationsteknik och handikapp**

av Olle Dopping

En systematisk beskrivning av alla olika aspekter av hur informationsteknik kan utnyttjas för att förbättra situationen för handikappade av skilda slag, inklusive ett par författarens egna förslag till utvecklingsinsatser.

TELDOK Rapport 86**TELDOKs Årsbok 1994**

redigerad av Gull-May Holst

En aktuell beskrivning, framförallt i form av statistik, av telekommunikationer och informationsteknik i Sverige – i ett internationellt perspektiv. Några branscher är specialbehandlade, t ex handel, turism, EDI, IT 2000 (en utredning inom dåvarande industridepartementet), den personliga digitala assistenten. Den engelskspråkiga upplagan har än mer tonvikt på "Sverige i världen", dvs mindre av rent internationell statistik.

TELDOK Info 14**Mobila telekommunikationer – en handbok**

av Bengt G Mölleryd

En översiktlig rapport över rubrikens tema, som alltså inte enbart omfattar mobiltelefoni men även mobil radio, mobila data, personsökning, sladdlösa telefoner etc.

Via TELDOK 24**Tvåvägs multimedia-kommunikationer i USA**

av Hans Sandberg

En faktsäckad rapport om olika typer av multimediasystem samt hur utvecklingen nu tycks på väg att ta fart, speciellt inom näringsliv och utbildning men även inom hälsovård, myndigheter och underhållning.

Via TELDOK 23**Gruppvara i praktiken**

av Ola Bengtsson, Peter Brost, Tommy Ferk

Granskning dels av olika produkter för "groupware", gruppvara, dels hur ett antal företag i praktiken nyttjar dessa, vilka synpunkter och erfarenheter de har, etc.

Publikationer från TELDOK sedan 1990

TELDOK Rapport

- 94 Myter om IT. April 1995.
- 93 Den svenska marknaden för online, audiotex och CD-ROM – framväxt, nuläge, utveckling och trender. Mars 1995.
- 92 Japan – teknik, slagord, genomförandekraft. Juni 1994.
- 91 NII – USAs elektroniska motorvägar, alias Infobahn. Juni 1994.
- 90 Telestugor, telearbete och distansutbildning. Juni 1994.
- 89 Office Information Systems in the United States and Sweden. Maj 1994.
- 88 Arbete i nätverk och förändrad näringsstruktur. Maj 1994.
- 87 Informationsteknik och handikapp. Mars 1994.
- 86E The TELDOK Yearbook 1994. December 1993. *Den svenska versionen (86) är slut.*
- 85 Vård och råd på tråd. Reportage om distansdiagnostik och telemedicin... Februari 1994.
- 84 "Bootstrapping" – en strategi för att förbättra förmågan till bättre förmåga. November 1993.
- 83 Mänskliga möten med mindre möda. Användare berättar om ... 90-talets enklare och billigare videomötesteknik. September 1993.
- 82 Danmark... Framgångsrika medborgarkontor och hög "IT-temperatur" i enskilda företag och regioner. Juni 1993.
- 81 Danskt brobygge pågår. Sociala försök med informationsteknologi. Juni 1993.
- 80 ESPRIT, EUREKA och RACE – tre pan-europeiska IT-satsningar. The TRUE story! Februari 1993.
- 79 Fler fyllda frakter med elektronisk asfalt – för transportörer på god väg till EG:s inre marknad. December 1992.
- 78 Närbilder. I. Kommunpolitiker i dataåldern. II. Kommunerna och datalagen. December 1992.
- 77 Telematik för italienska småföretag. December 1992.
- 76 Teletjänster. November 1992.
- 75 Lönsam logistik – med sikte på 2000-talet. Fem exempel på hur informationsteknik stödjer och förbättrar logistiklösningar hos transportföretag. September 1992.
- 74 Mobil telekommunikation inom skogsbruket. Juni 1992.
- 73 I en röd liten stuga nervid sjön vill jag jobba. Mars 1992.
- 72 Telematik och handikapp i arbetslivet. Mars 1992.
- 71 CSCW – A Promise Soon to be Realized? Mars 1992. *Endast på engelska!*
- 70 TELDOKs Årsbok 1992. December 1991.
- 69 Nätverksbildningar för att stödja mindre företag, speciellt inom EG. November 1991.
- 68 Ny informationsteknik – nya strukturer. September 1991. *Finns även på engelska som 68E!*
- 67 Finansiella tjänster i Europa. Juli 1991.
- 66 Distansundervisning för företagsledare. Juli 1991.
- 65 Dataöverföring, ett steg framåt för brittisk industri. Juni 1991.
- 64 Trimmade transporter – för att klara det nya Europas krav. Maj 1991.
- 63 Gränsöverskridande strategier för kompetensföretag. April 1991.
- 62 Närhet och avstånd. Om regional utveckling, informationsteknologi och telekommunikation i USA och Canada. Mars 1991. *Finns även i multimedia-version på diskett för Macintosh!*
- 61 Gränssnitt människa-dator – Ett amerikanskt perspektiv. Mars 1991.
- 60 Bor och jobbar vi annorlunda med data- och teleteknik? Ett seminarium i Nils-Göran Svenssons anda. December 1990.
- 59 Att använda ODETTE på rätt sätt. November 1990.

- 58 Med dörren på glänt. Småföretagens behov av data- och telelösningar. Oktober 1990.
- 57 Framgångsrik användning av informationsteknologi inom distribution av varor och tjänster. Juni 1990.
- 56 EDI för miljarder. Maj 1990.
- 55 Datorförmedlad kommunikation i kommunal verksamhet – Slutrapport. April 1990.
- 54 Japanska arbetsplatser. April 1990.

TELDOK-Info

- 14 Mobila telekommunikationer – en handbok. Maj 1994.
- 13 Tala i bild. En skrift om bildkommunikation. Juli 1993.
- 12 Nya affärsmöjligheter med faksimil överföring. Februari 1992.
- 11 Röst- och talsvarssystem i informationsteknologins tjänst. Januari 1992.
- 10 Multimedia i ett användarperspektiv. Januari 1992.
- 9 Gods- och informationsströmmar – idag och framtidsdrömmar. Juni 1991.

TELDOK Referensdokument

- K Utgivning 1981–1991. April 1992.

Via TELDOK

- 24 Tvåvägs multimedialkommunikationer i USA. Mars 1994.
- 23 Gruppvara i praktiken. Mars 1994.
- 22 Electronic Publishing – elektronisk förlagsverksamhet. December 1993.
- 21 Information Technology, Social Fabric. Maj 1993. *Endast på engelska!*
- 20 Effektivare godstransporter – Praktikfall Bergslagen. Mars 1993.
- 19 Telesystemet i förvandling. April 1992.
- 18 Telematik – Datorer – Småföretag – En modell för kunskapsöverföring. Maj 1991.
- 17 Telecommunications Use and User–Economic And Behavioral Aspects. Juli 1990. *Endast på engelska!*

Publikationerna kan beställas gratis dygnet runt från DirektSvar, 08-23 00 00. Ange rapportnummer för säker leverans!

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-Info.

Adressändringar etc meddelas till Anna Karlstedt, FAX: 08-32 65 24.

Teldok

Morgondagens framgångsrika användning av teleanknutna informationssystem kan identifieras och kännas igen redan idag. Tidig användning av framtida goda lösningar finns att studera hos vissa företag och organisationer i Sverige och utlandet. Många företag och kommuner kan förbättra sig själva genom att studera positiva förebilder.

TELDOK vill belysa framtida (2-5 år från nu) framgångsrik användning av teleanknutna informationssystem genom att lyfta fram goda praktikfall i dagens verklighet och behandla de möjligheter till effektivitet, lönsamhet och tillväxt som de är uttryck för. Detta sker i TELDOKs Sverige-program.

Programmet inriktas på två målgruppers behov av rådgivning och stöd: de små och medelstora företagen i Sverige och de små och medelstora kommunerna. Det är hos dessa den svenska tillväxten och samhällsekonomin avgörs.

Med den dramatik som utmärker många företags och kommuners livsbetingelser vill TELDOK speciellt belysa företag och kommuner som "lyfter sig i håret" – till ökad produktivitet eller ökade affärs- och tjänstemöjligheter – genom att använda teleanknutna informationssystem.

Sverigeprogrammet handlar alltså om företag och kommuner som lyckas bra i Sverige – nu, med framtidens teknik och sätt att arbeta.

Sverigeprogrammets rapporter sprids, förutom till små och medelstora företag och kommuner, till TELDOKs ordinarie läsekrets på ca 3.000 kvalificerade läsare. TELDOK sponsrar även seminarier etc som utnyttjar rapporterna i Sverigeprogrammet.

Sverigeprogrammet beräknas pågå till och med 1996. Upplysningar lämnas gärna av Göran Axelsson, 100271.1330@compuserve.com eller 08-768 78 34.

ISSN 0281-8574

P G Holmlöv, 08-713 4131, pg.holmlöv@hq.telia.se
Anna Karlstedt, 08-736 9471, FAX 08-32 65 24
Adress: TELDOK, Telia AB HK KU, 123 86 FARSTA