

**Intervjuundersökning av PM  
innovationsföretag på 2022:1  
godstransportmarknaden –  
affärsmål, strategier och  
omvärldsrelationer**



**Intervjuundersökning av PM  
innovationsföretag på 2022:1  
godstransportmarknaden –  
affärsmål, strategier och  
omvärldsrelationer**

**Trafikanalys**

Adress: Rosenlundsgatan 54  
118 63 Stockholm

Telefon: 010 414 42 00

Fax: 010 414 42 20

E-post: [trafikanalys@trafa.se](mailto:trafikanalys@trafa.se)

Webbadress: [www.trafa.se](http://www.trafa.se)

Ansvarig utgivare: Mattias Viklund

Publiceringsdatum: 2022-02-10

# Förord

Regeringen presenterade i juni 2018 en nationell godstransportstrategi – Effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter. Trafikanalys har regeringens uppdrag att årligen följa upp strategins genomförande under perioden 2018–2022, samt att redovisa en delutvärdering år 2020 och en slututvärdering år 2022.

Inom ramen för regeringsuppdraget har Trafikanalys genomfört en tematisk uppföljning av forsknings- och innovationsinsatser på godstransportområdet. Tom Andersson har varit projektledare. Denna PM är ett underlag till denna och beskriver resultatet av intervjuer med företrädare för innovationsföretag inom logistik och godstransporter. Arbetet har genomförts av Tom Andersson och Sara Berntsson.

Stockholm, februari 2022

Andreas Tapani, avdelningschef

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Syfte och mål</b> .....	<b>7</b>
1.1 Deltagande företag.....	8
1.2 Frågeställningar och genomförande .....	9
1.3 Sammanställning av svar .....	10
<b>2 Företagens innovationsverksamhet</b> .....	<b>11</b>
2.1 Innovationsföretag eller inte?.....	11
2.2 Mognaden på företagens marknader .....	11
2.3 Utvecklingsmål och planer .....	13
2.4 Framgångsfaktorer och risker .....	13
2.5 Sammanfattande SWOT .....	14
<b>3 Sverige som innovationsland</b> .....	<b>17</b>
3.1 Sverige som innovationsmarknad .....	17
3.2 Innovationshinder i Sverige.....	18
3.3 Klimatomställning och digitalisering .....	19
3.4 Sverige som permanent världsutställning .....	21
3.5 Sammanfattande SWOT .....	21
<b>4 Finansiering och samverkan</b> .....	<b>23</b>
4.1 Finansieringskällor .....	23
4.2 Offentliga stöd .....	24
4.3 Samverkan .....	25
4.4 Sammanfattande SWOT .....	26
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>27</b>
<b>6 Referenser</b> .....	<b>29</b>

# Sammanfattning

Trafikanalys har genomfört en kvalitativ intervjuundersökning med 14 innovationsföretag inom logistik och godstransporter, dvs. företag med fokus på innovationsverksamhet, utveckling av nya transporttjänster och teknik-, affärs- och produktutveckling. Deras affärsverksamhet är av tre slag: transportteknik, digitala plattformar och andra transportrelaterade tjänster. Syftet var att belysa företagets perspektiv på innovationsverksamhet och samverkan i Sverige, hur de ser på innovationsförutsättningar och möjligheter.

Helhetsintrycket är att innovationsföretag på transportområdet arbetar agilt och anpassar sig efter möjligheter och risker under vägens gång. Flertalet företrädare ser också marknaden som förändringsbenägen, men anser att den digitala mognaden i transportbranschen är låg. Digitaliseringen tvingar branschen att ställa om sina affärsmodeller. Exempelvis har den kraftigt ökade e-handeln under pandemin gynnat de digitala logistik- och transportföretag som har tillgodosett kundernas krav på snabba leveranser och spårbarhet samt transportköparnas behov av kontroll och transparens. Hård konkurrens präglade affärsutveckling och strategier redan innan pandemin. Av allt att döma tilltar konkurrensen och förstärker inslagen av situationsanpassad affärsutveckling och planering.

Bland företagen finns en utbredd övertygelse om klimatomställningen som en genomgripande systemförändring som både kräver anpassning och skapar nya affärsmöjligheter. Företag med fokus på ny transportteknik, energi- och fordonsteknik, beskriver sina affärs mål och strategier som i hög grad förenliga och överlappande med transportpolitiska mål om en omställning till ett fossilfritt transportsystem. Affärs mål och planer tenderar att vara långsiktiga, samtidigt som det finns utrymme för flera tidshorisonter, elektrifiering på kort sikt och autonoma transportmedel på lång sikt. Företag med fokus på utveckling av digitala plattformar och tjänster är i högre grad verksamma på en befintlig marknad. För dem handlar hållbarhetsfrågor främst om att erbjuda kompletterande tjänster till kunder som gör det möjligt att inkludera klimat- och miljöfaktorer i transportköp och planering. För andra företag kan hållbarhetstjänster mer generellt handla om att effektivisera resurshandling och minimera resursslöseri.

Flera av de intervjuade framhöll fördelarna med att driva innovationsverksamhet i Sverige, till exempel demokrati, platta organisationer, hjälpsamma myndigheter och samverkan med universitet och högskolor. Sveriges låga befolkningstäthet är samtidigt en begränsande faktor. Den försvårar utveckling, tester och uppskalning av system för dynamisk transportoptimering med hjälp av digital teknik och AI. Finansieringsmöjligheter varierar beroende på företagets inriktning, storlek och kompetens. Riskkapitalister upplevs föredra investeringar i mjukvara snarare än hårdvara. Det offentliga bidragssystemet kan vara svårgenomträngligt, framför allt för mindre företag. De får ofta pussla ihop finansieringen från flera källor.

Företag med fokus på transportteknik lyfter fram vikten av privat–offentlig samverkan i högre grad än andra. Transportteknik kräver i högre grad anpassning till fysisk infrastruktur, varmed det ömsesidiga beroendet mellan privata och offentliga aktörer blir tydligare. Detta beroende återspeglar sig även i innovationshinder, långsam regelutveckling, till exempel anpassning av regelverk till autonoma transportmedel. Företag som erbjuder digitala plattformar och system för transporttjänster är inte lika beroende av vare sig stöd eller regelutveckling. Däremot kan deras marknadsinträde försvåras när verksamheten krockar med etablerade transportföretag och traditionella affärsmodeller på grund av nya strukturer för transportsamordning.





# 1 Syfte och mål

Innovation, kompetensförsörjning och kunskapsutveckling är centrala inslag i den nationella godstransportstrategin.<sup>1</sup> Inför Trafikanalys delutvärdering av strategin togs därför ett särskilt underlag fram om innovationsverksamhet på godstransportområdet.<sup>2</sup> Slutsatsen var att Sverige står sig väl i internationella jämförelser, men att det också går att urskilja styrkor och svagheter på två innovationsområden, klimatomställning respektive digitalisering av transport-systemet, att Sverige är starkare på det förra området och svagare på det senare.

Resultatet väckte frågan om myndigheters och företagens innovationsprioriteringar, hur de ser ut och relaterar till varandra. Det är av vikt för att förstå förutsättningar för samverkan kring forskning och innovation (Fol). Trafikanalys har därför genomfört en tematisk studie av riktade Fol-insatser och prioriteringar på transportområdet bland statliga myndigheter och företag.<sup>3</sup> Denna promemoria presenterar resultatet av en intervjuundersökning med företrädare för innovationsföretag på logistik- och godstransportområdet.

Alla företag bedriver någon form av förändrings- och utvecklingsarbete, men vissa företag gör det mer än andra. Sverige har exempelvis en stark fordonsindustri som lägger ner stora resurser på Fol, medan transportföretag som tjänsteproducerande företag lägger betydligt mindre resurser på Fol. Därutöver finns det företag som är inriktade på mer radikal Fol, som vill bryta ny mark, till exempel startups och nya teknikföretag (techbolag) som nischar in sig på olika branscher.

Syftet med intervjuundersökningen var att lyssna till erfarenheter och reflektioner bland företag som mer målmedvetet jobbar med att förändra godstransportmarknaden. Vi kallar dem här för "innovationsföretag". Med det menar vi företag vars dagliga verksamhet domineras av affärs-, verksamhets- och produktutveckling inom godstransporter, där arbetet med att etablera sig på en ny marknad pågår. Det omfattar i första hand startups och scaleups, men även etablerade företag om de har verksamhetsgrenar som svarar mot en ny marknad, till exempel den etablerade fordonsindustrins utveckling av ellastbilar.<sup>4</sup>

Bland mångfalden av innovationsaktörer på transportområdet är det särskilt svårt att göra rätt för "techbolag", dvs. företag som specialiserar sig på utveckling av nya produkter och tjänster med hjälp av digital teknik. De kan falla under olika näringskategorier. Näringsindelningen i officiell statistik rymmer företagskategorier med inriktning på information och kommunikation, men beroende på techbolagens inriktning kan de dyka upp i andra näringar. För att illustrera problemet återger vi den primära näringsgrenskoden (SNI) för de fem högst värderade startupföretagen inom tillväxtområdet "logistik och leveranser" i databasen Sweden Tech Ecosystem (utdrag 2021-11-25).<sup>5</sup>

1. Einride AB: Industri- och produktdesignverksamhet (SNI 74101)
2. Instabox Sweden AB: Övriga stödtjänster till landtransport (SNI 52219)

---

<sup>1</sup> Regeringskansliet (2018)

<sup>2</sup> Trafikanalys (2020)

<sup>3</sup> Trafikanalys (2022)

<sup>4</sup> Startups och scaleups syftar på nya företag som erbjuder nya produkter, varor eller tjänster, idag ofta teknikorienterade, techbolag.

<sup>5</sup> Tillväxtverket (2021)

3. Budbee Holding AB: Verksamheter som utövas av huvudkontor (SNI 70100)
4. Airmee (Airmiz AB): Dataprogrammering (SNI 62010)
5. Train Alliance Sweden AB: Övrig förvaltning av egna eller arrenderade fastigheter (SNI 68209)

För att förstå förutsättningarna och möjligheterna för innovationsverksamhet och samverkan på godstransportområdet räcker det inte med att lyssna till etablerade forskare och företag. Vi måste också förstå företagare som deltar i och driver på branschglidningar och förändringar. I denna intervjuundersökning har dessa varit i fokus. Målet var att identifiera hur dessa företag uppfattar såväl egna som Sveriges styrkor och svagheter, möjligheter och risker, när det gäller innovationsverksamhet och samverkan inom godstransporter.

## 1.1 Deltagande företag

Vi har intervjuat 14 företag under perioden oktober-november 2021. Gemensamt för dessa är att de på något sätt har deltagit i ett statligt finansierat Fol-projekt inom godstransporter. Antingen har de själva erhållit statliga bidrag för Fol-verksamhet, eller varit deltagare i ett Fol-projekt där någon annan aktör har erhållit statliga bidrag.

Urvalet av företag gjordes på basis av ett registerutdrag över Fol-projekt som fått finansiering från Trafikverket, Vinnova eller Energimyndigheten under perioden 2016–2020.<sup>6</sup> Underlaget omfattade omkring 5 000 projekt. Det kompletterades med organisationsnummer och SNI-koder från SCB för att möjliggöra sökningar på relevanta verksamheter. Sökningarna gjordes även med hjälp av nyckelord i projekttitlar såsom *innovation*, *gods*, *logistik* och *transport*. Urvalet av Fol-projekten var en urvalsstrategi. Målet var att identifiera företag vars verksamhet präglades av affärs- och produktutveckling av en väsentligt ny vara eller tjänst på marknaden, alternativt en ny produktionsprocess eller teknik som väsentligt förändrar konkurrens-situationen.

Den nämnda projektsammanställningen var vårt huvudsakliga underlag för att göra ett urval av företag. Det kompletterades med information om företag som partners i CLOSER och Triple F, två större Fol-program inom logistik och godstransporter.<sup>7</sup> Dessutom konsulterade vi andra källor till innovationsstöd för företag, till exempel Almi Invest.

### Deltagande i intervjustudie

Nedan listar vi de 14 företag som deltog i vår studie, grupperade i tre kategorier, tillsammans med en kommentar om deras verksamhet.

#### *Transportteknik och relaterade tjänster*

- Bintel: utvecklare av sensorer för optimering av insamling av avfall
- Elonroad: utvecklare av elektriskt vägkoncept, automatisk laddning under såväl parkering som rörelse
- Einride: utvecklingsverksamhet av mjukvara och hårdvara för elektriska och självkörande fordon

---

<sup>6</sup> Trafikanalys (2022)

<sup>7</sup> (Lindholmen Science Park, 2021a, 2021b)

- Hugo Delivery: utvecklar logistiknätverk av självgående elektriska leveransrobotar
- Katla Aero: civil tillverkare av elektriska drönare och flygplan
- Volvo Group Connected Solutions, Business Innovation & Foresight: utveckling av framtidens transporttjänster

#### *Digitala plattformar och system*

- Adavnem: utvecklare och förvaltare av digital plattform för global samordning av logistik- och transporttjänster för varuägare
- Airmee: logistikföretag med ny teknisk plattform baserad på AI
- CargoSpace24: marknadsplattform som i realtid matchar transportbehov och ledig transportkapacitet inom Europa
- Centiro: systemutveckling och förvaltning för logistik- och transportadministration
- Nshift: utvecklare och leverantör av transportadministrativa system

#### *Andra innovationstjänster*

- Ecooop: affärsutveckling och projektledning inom samhällets resursflöden
- Nowaste: tredjepartsleverantör och skräddarsydda logistiklösningar
- SSPA: konsultföretag inom fartygsdesign och marina operationer

## 1.2 Frågeställningar och genomförande

I syfte att belysa innovationsföretagens mål, planer och förutsättningar tog Trafikanalys fram tolv frågor av ämneskaraktär (frågorna 1–12 nedan) för halvstrukturerade intervjuer under 30–60 minuter. Frågorna var vägledande för en diskussion av deltagarnas erfarenheter och uppfattningar, men deras ordning och form justerades beroende på intervjun i sin helhet. Två medarbetare på Trafikanalys genomförde intervjuerna digitalt via Teams.

Frågorna var indelade i tre övergripande teman: (A) innovationsverksamhet (frågorna 1–4 nedan), (B) innovationssamverkan, i synnerhet privat-offentlig samverkan (frågorna 6–7), samt (C) Sverige som arena för innovationsverksamhet (frågorna 8–12). Frågorna vägledde ett samtal där deltagarnas erfarenheter och uppfattningar var i fokus, men deras ordning och form justerades beroende på intervjun i sin helhet.

### **A. Innovationsverksamhet**

1. Uppfattar ni er själva som ett innovationsföretag? Varför (inte)?
2. Skulle du säga att ert företag verkar på en omogen marknad, dvs. där kunderna har begränsad förståelse för värdet av era varor och tjänster? Kan du utveckla?
3. Har era utvecklingsmål och planer förändrats under de senaste åren? I så fall, hur?
4. Ser du några särskilda framgångsfaktorer eller risker på den marknad som ni verkar på i jämförelse med andra marknader?

## **B. Innovationssamverkan**

5. Hur beroende är ni av extern samverkan eller finansiering för ert utvecklingsarbete?
6. Hur bedömer du det offentliga stödet för innovationsverksamhet i Sverige och andra länder?
7. Vilka är era viktigaste utvecklingsprojekt där extern samverkan och samordning är viktiga delar?

## **C. Innovationslandet Sverige**

8. Är Sverige en bra marknad för er att testa nya affärsidéer? Eller är det lättare att föra ut dem i andra länder?
9. Finns det några särskilda problem eller risker med Sverige som bas för innovationsverksamhet, till exempel byråkrati, implementering eller uppskalning, export av start-ups, eller annat?
10. Hur bedömer du Sveriges utvecklingspotential inom digitalisering och klimatomställning? Tar vi tillvara på potentialen? Varför (inte)?
11. Sverige ska vara en permanent världsutställning på transportområdet. Är det så? Varför (inte)?

## **1.3 Sammanställning av svar**

Intervjuanteckningarna sammanställdes och bearbetades i tre steg. Det första steget var att sammanställa svaren med utgångspunkt från intervjuformuläret. För varje fråga försökte vi att urskilja återkommande erfarenheter, idéer eller värderingar bland deltagarna. Det kan handla om gemensamma nämnare eller skiljelinjer. Det andra steget var att försöka att se relationer mellan frågor och svarsmönster. I ett tredje och sista steg strävade vi efter att relatera svarsmönster till befintliga kunskapsunderlag om företagsverksamhet på transportområdet.

Resultatredovisningen som följer (kapitel 2–4) är tematiskt ordnad, A, C och B. Tema C kom sist i intervjuerna. Temat är centralt för att problematisera förutsättningar och möjligheter för innovationsverksamhet och samverkan, varför vi har placerat temat i mitten av vår resultatredovisning, i stället för sist.

## 2 Företagens innovationsverksamhet

I det här kapitlet sammanfattas svaren på frågorna 1–4, enligt tema A, som berör företagens perspektiv på sin innovationsverksamhet och marknad.

### 2.1 Innovationsföretag eller inte?

Vår första fråga gällde om företagen själva beskriver sig som "innovationsföretag". De flesta svarade "ja" utan närmare reservation. Flertalet företrädare svarade "ja" som om det vore en självklarhet. Några företrädare instämde efter en stunds fundering. De konstaterade att de är innovationsföretag, men att de inte kallar sig det. De var tydliga med att det fanns en stark drivkraft i bolagen till utveckling, vilket var ett skäl nog. Ett bolag förtydligade sitt "ja" med att arbetet med hållbar utveckling omfattar en del innovativa lösningar.

Flera av företagens företrädare tydliggjorde att de driver sin verksamhet för att göra skillnad, de vill ha ett bättre samhälle och drivs av ett stort miljötänk och vill vara med och påverka i positiv riktning. Ett företag med inriktning på digitala tjänster såg innovation som ett modeord, ett buzzword. De avdramatiserade och beskrev sin verksamhet som att de utnyttjar befintlig teknik för att skapa bra förutsättningar. De bygger inte system "innovativt", utan "smart", vilket i sin tur resulterar i nya produkter och processer. De kunde beskriva sig som innovativa i ett processperspektiv, men inte i ett produktperspektiv.

Att innovation kan handla lika mycket om processer som produkter återkom i flera fall. Ett relativt nytt företag, också det med inriktning på digitala transporttjänster, menade att det unika i deras fall var hur de utförde en tjänst, inte själva affärsidéen. Ett annat tjänsteföretag beskrev tvärtom affärsidén som det innovativa, men att den egentligen inte handlade om transporter. De omsatte akademiska idéer i kommersiella lösningar. Ett företag uppfattade innovation som något som man förbättrar, medan uppfinning är något som är nytt. De kunde se sig själva som ett radikalt innovationsföretag, men var egentligen mer bekväma med det engelska begreppet "invention".

Sammanfattningsvis visade svaren på en stor spännvidd i synen på innovationsföretag och verksamhet, från i princip ny paketering av existerande lösningar, framför allt digitala verktyg för logistik- och transportplanering, till mer radikalt nytänkande, autonoma fordon och farkoster. Denna spännvidd i självbilder speglar att företagen representerar en mångfald av innovationsverksamheter, trots att de till antalet var begränsade.

### 2.2 Mognaden på företagens marknader

Företagens självbild ger en sida av deras perspektiv på sin innovationsverksamhet. Deras syn på marknaden, om den är mogen eller inte, ger ytterligare perspektiv, dvs. om deras kunder är

mottagliga för vad de har att erbjuda, om kundbehovet och efterfrågan finns, och om de förstår värdet av företagets varor och tjänster.

En majoritet av företagets företrädare svarade "ja" på frågan om de verkade på en omogen marknad. Detta motiverades bland annat av att de ansåg att den digitala mognaden var låg. Ett par företag som erbjuder digitala tjänster för transportplanering menade att marknadens vilja att digitalisera var låg.

Det är inte förvånande att företag betraktar marknaden som omogen så länge de inte har gått in i en tillväxtfas och etablerat sig på marknaden. Det ligger helt enkelt i sakens natur när det gäller innovationsverksamhet. Samtidigt fanns det en stor spännvidd i företagets perspektiv som antydde olika utvecklingsfaser. Liksom i fallet med företagets självbild var det tydligt att perspektiven varierade beroende på vilka varor eller tjänster som var aktuella.

Flera företag lyfte fram att nya digitala tjänster stöter på patrull på marknaden på grund av att dessa tjänster konkurrerar eller krockar med etablerade affärsmodeller eller offentliga regelverk. Det gäller inte minst affärsprocesser och digitala tjänster för transportsamordning och autonoma fordon. Marknaden beskrevs som mer mogen när det gällde hållbar och grön omställning till fossilfria drivmedel.

Ett företag nyanserade sin ståndpunkt genom att säga att transportadministration som tjänst i sig är en mogen marknad som funnits i många årtionden. Däremot leder digitaliseringen till att branschen måste ställa om sina affärsmodeller. Det görs mycket som ingen har gjort förut och som kunderna behöver. Det finns ingen bra beteckning på detta. Marknaden är omogen, men förändringsbenägen. Företagen har en drivkraft och testar nya lösningar, även om affärsvillkor och förutsättningar inte är de bästa.

Några företag resonerade kring omognaden som tudelad, att deras marknad är mogen, men att de tillhandahåller en tjänst som är helt ny och unik. Exempel på det är ny teknologi för att automatisera e-handeln och skapa en bättre kundupplevelse. Ett företag beskrev marknadens mognad som varierande beroende på tidshorisont. Marknaden för eldrivna fordon finns redan, men förarlösa fordon ligger längre fram i tiden. Det senare är företagets långsiktiga affärs mål och speglar en mer radikal förändring av transportmarknaden på sikt.

Ett företag uppfattade att marknadens mognad för sin mjukvaruprodukt för transportplanering varierade mellan länder. Företrädaren konstaterade att den nordiska marknaden är den mest mogna tillsammans med Storbritannien. Resten av Europa växer svagare. Ett annat företag ansåg att en ny och bärande affärsidé är en förutsättning för att förändra något från grunden. I det perspektivet ter sig marknaden som omogen. Företaget har alltid haft stora ambitioner och att affärsidén måste driva innovationsarbetet.

Det går att finna ett visst generellt stöd för en relativt konservativ transportmarknad i Sveriges officiella statistik om näringslivets innovationsverksamhet. Statistiken rymmer bland annat en fråga om företagets affärsstrategier (strategier för att stärka företagets ekonomiska resultat), exempelvis produktutveckling, låga priser eller hög kvalitet. Transportbranschens svar (SNI 49–53) avviker från det generella mönstret genom att i högre grad jobba med befintliga kundkretsar och i lägre grad med ett varierande produktutbud.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Andelen företag som uppger att utvecklingen av nya kundkretsar är en strategi som stämmer väl eller mycket väl med verksamheten är 63 procent för näringslivet i sin helhet och 51 procent i transportbranschen SNI 49–53. Andelen företag som bedömer att lansering av nya produkter är en strategi som överensstämmer väl eller mycket väl med verksamheten uppgår till 36 procent för näringslivet generellt och 23 procent för transportbranschen (SCB, 2020).

## 2.3 Utvecklingsmål och planer

Innovationsverksamhet innebär närmast per definition ett visst mått av oförutsägbarhet och osäkerhet. Därför ställde vi även frågan om företagens utvecklingsmål och planer har förändrats under de senaste åren. Flera företag svarade att de ställer upp nya mål hela tiden. Bara ett företag svarade "nej i det stora", men "ja i det lilla". En företrädare beskrev målbilden som ett slutligt stort mål med små mål längs vägen. De ändrar sina planer varje månad.

För ett företag utvecklas målbilden i takt med att de upptäcker nya saker som leder till att befintliga produkter får nya funktioner. Ett annat företag hade helt upphört att marknadsföra den produkt som de ursprungligen trodde på för tre år sedan. Tidshorisonterna för förnyelse varierar. För ett företag var en planeringshorisont på tre månader lång tid. Andra företrädare menade att deras mål var oförändrade över tid och desamma som tidigare.

Ett företag beskrev att de hållit samma spår, men att de har blivit mer effektiva och produktiva. De beskriver det som att transportbranschen inte förstår omvandlingen som pågår, de snabba förändringar som digitaliseringen möjliggör. Exempelvis att roller byts ut, att vissa varumärken hoppar över butiksledet helt och hållet vid försäljning eftersom konsumenten kräver snabbare leveranser. Detta visar behovet av en strukturell omvandling och öppnar upp för nya aktörer. Det förändrar distributions- och leveranskedjorna.

Några företag nämnde att de har utvecklat fysiska varor för marknaden, men att de nu i stället satsar på att paketera produkter som transporttjänster. I ett fall innebar det även satsningar på egen infrastruktur av laddning av elfordon på strategiska platser. Avsikten var även att göra laddinfrastruktur till ett eget affärsområde, där marknaden erbjuds överskottet av laddpotential. Tilltron på att marknaden kommer mogna var hög.

Deltagarna verkade generellt jobba mycket agilt och anpassa sig efter möjligheter och risker allt eftersom. Helhetsintrycket var att det fanns en utbredd övertygelse om klimatomställning som en genomgripande systemförändring och som både involverar och kräver flexibilitet i mål och planer. Alla vet att samhället håller på att ställa om och det gäller även att ställa om själv, även om det sker med hjälp av olika affärsidéer, mål och planer, varor och tjänster som är i olika grad anpassade till dagens och morgondagens verklighet.

## 2.4 Framgångsfaktorer och risker

Nya affärsmål går hand i hand med osäkerhet och affärsrisker. Mot den bakgrunden ställde vi även frågor om företagens företrädare såg några särskilda framgångsfaktorer och affärsrisker inom sitt verksamhetsområde. När det gäller framgångsfaktorer framkom inga generella eller särskiljande mönster utöver att kunna planera och agera agilt. Svaren varierade från vikten av personligt engagemang till värdet av god företagskultur, från konkurrensfördelar med unika produkter och kundspecifika lösningar, till nyttan med logistik- och IT-kompetens och att dra nytta av klimatomställningen.

Det var få aktörer som såg och lyfte fram några särskilda och påtagliga affärsrisker med deras innovationsverksamhet. De såg inga reella skillnader mellan sina transportmarknader och andra näringar. Vissa allmänna risker lyftes ändå fram. Flera företag nämnde konkurrens. Ett företag pekade på snabba omvärlds- och marknadsförändringar, att de inte kommer att vara ensamma om sin produkt länge till, varför de planerar verksamheten efter det. Strategin är att

växa så fort som möjligt, att ta marknadsutrymme när tillfället ges, bland annat genom att öppna kontor i andra delar av världen. En annan företrädare såg samtidigt risker med en snabb tillväxt, att bibehålla kvalitén gentemot konkurrenter.

En annan konkurrensrisk handlade om strukturella faktorer på transportmarknaden, att den domineras av några få stora aktörer. Det försvårar affärsutveckling av nya digitala tjänster som förändrar konkurrensförhållandena. En relaterad risk är att nya affärslösningar kan hota någons jobb i den potentiella kundens organisation, direkt eller indirekt. Etablerade roller och okunnighet resulterar i rädsla för nya produkter, varor eller tjänster.

Ett företag lyfte fram affärsrisker med bristande intresse, kompetens och mognad på energi- och elektrifieringsmarknaden. I likhet med stora speditörer i transportbranschen uppfattades fordonsindustrin vilja ha mycket av värdekedjan för sig själva. Det leder till inlåsnings effekter. Det finns behov av mer och bättre samverkan mellan innovationsföretag och fordonsindustrin. Det har blivit bättre, men det går att utveckla.

Affärsriskerna var alltså nära förknippade med en konservativ marknad, att etablerade aktörer skyddar sina positioner och försvårar marknadsinträdet för nya aktörer och produkter. De kommer på sikt att utveckla egna nya lösningar och därmed pressa priserna. En företrädare beskrev denna osäkerhet som både charmig och frustrerande. En utvecklingsstrategi kan här vara att utveckla mer användarvänliga och väldefinierade tjänster.

En osäker marknad var ett återkommande tema. I ett par fall lyfte företrädarna fram offentliga aktörers ovilja till investeringar, att offentliga aktörer inte ser investeringar i ett långsiktigt perspektiv, främst till kostnaderna på kort sikt. Det gällde exempelvis åtgärder som kan främja strukturuomvandling genom ny infrastruktur. Intresset för dialog var högre om det redan fanns planer på att bygga nytt. Detta kopplades till kundernas riskuppfattningar. Teknikutvecklingen går fort och en investering kan snabbt bli omodern.

När det gäller möjligheter och risker med internationella marknader gick uppfattningarna isär. Riskerna kan vara betydande men ofrånkomliga. Ett företag menade att det är svårare att på förhand avgöra den egna leveransförmågan i andra länder. När man går in på en ny marknad går det inte att veta hur en produkt eller tjänst kommer att tas emot. Man försöker, utvärderar och provar på nytt. Ett annat företag såg däremot större risker i att stagnera och hålla sig kvar på en befintlig marknad. För dem gick tillväxt och internationell expansion hand i hand.

## 2.5 Sammanfattande SWOT

För att sammanfatta innovationsföretagens syn på sin verksamhet och marknad har vi listat nyckelord i form av en SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats), dvs. styrkor och svagheter i den egna verksamheten respektive de möjligheter och hot som kan urskiljas på marknaden och i omvärlden. Nyckelorden representerar återkommande teman och idéer utan några påtagliga motstridiga perspektiv mellan deltagarna.

**Styrkor:** företagets drivkraft, viljan till att testa och ge sig in på omogna marknader, lyhörda verksamheter som ser möjligheter och risker under vägens gång, att förbereda och våga ta plats när tillfället ges, löpande produktutveckling och agila utvecklingsmål.

**Svagheter:** begränsade resurser, osäkra marknadsbedömningar, bekvämlighet, att hålla sig kvar på en befintlig marknad eftersom förändring kostar pengar.



**Möjligheter:** nya marknader, klimat och miljö, automation och elektrifiering, ny infrastruktur, förändringsbenägna marknader, tydliga affärsidéer på omogna marknader, användarvänliga och väldefinierade tjänster, samverkan mellan nya och etablerade företag.

**Hot:** konkurrens, prispress, etablerade affärsmodeller eller regelverk, digital omognad och okunskap, infåsnings effekter på grund av bristande intresse, kompetens och mognad bland etablerade aktörer, ovilja till investeringar bland offentliga aktörer, marknadens rädsla inför större och mer radikala förändringar.

Trots stor variation i uppfattningar om innovationsverksamhet och godstransportmarknaden kan vi summera dem med hjälp av ett ledmotiv, nämligen *innovationsverksamhet som affärsutveckling*. Denna sker mot bakgrund av möjligheter och risker på marknaden och omvärldsförändringar. Konkurrenssituationen är en kritisk fråga som avgör utvecklingsinsatser. Ytligt betraktat är det en allmängiltig risk för alla företag. Samtidigt finns det indikationer på att denna fråga är särskild viktig på transportmarknaden.

I Sveriges officiella innovationsstatistik ingår en fråga där företag ombeds bedöma betydelsen av olika hinder för innovationsverksamhet, exempelvis brist på finansiering, kompetens och samverkan. I två avseenden avviker transportföretagens svar från det mer generella mönstret. En högre andel transportföretag framhåller hög konkurrens som hinder och att det är svårt att erhålla offentligt stöd.<sup>9</sup> I ljuset av de aktuella intervjuerna skulle detta kunna tolkas som att det särskilt utmanande med långsiktig innovationsverksamhet och privat-offentlig samverkan på starkt konkurrensutsatta marknader, såsom transportmarknaden.

---

<sup>9</sup> Andelen företag som upplever konkurrens som hinder är 25 procent i transportbranschen (SNI 49–53) och 16 procent i näringslivet generellt. Andelen företag som upplever det svårt att erhålla offentligt stöd är 17 procent i transportbranschen och 13 procent i näringslivet i sin helhet (SCB, 2020).



## 3 Sverige som innovationsland

I det här kapitlet vidgar vi perspektivet till generella omvärldsbilder av Sverige som marknad och hemland för innovationsverksamhet och samverkan, klimatomställning och digitalisering, möjligheter och hinder (frågorna 8–11 i intervjuformuläret, avsnitt 1.2, tema C).

Att diskutera Sverige som en arena för affärs- och produktutveckling, en marknad för att testa nya affärsidéer, var också en ingång till frågor om internationella jämförelser, hur väl Sverige står sig i jämförelse med andra länder. Eftersom de internationella erfarenheterna varierade mellan deltagarna anpassades frågorna därefter. I enstaka fall kunde intervjudeltagarna peka på skillnader mellan enskilda länder. I flertalet fall svarade deltagarna genom att ge allmänna bedömningar av Sverige som hemmamarknad.

### 3.1 Sverige som innovationsmarknad

Generellt uppfattade de intervjuade Sverige som en bra eller mycket bra marknad för att testa nya affärsidéer och innovationsverksamhet. Några personer använde interjektioner som "Ja, absolut, tveklöst!". Ingen av de intervjuade uttryckte kritik med samma emfas. Frågan väckte snarare mer allmänna föreställningar om Sverige som ett land med "early adopters", att "vi" är mer öppna än andra kulturer. Därför är Sverige en bra marknad för affärsutveckling. I något fall påpekades att det gäller Norden mer generellt.

En av de intervjuade menade att vissa affärsidéer fungerar relativt bra i Sverige, exempelvis Sveriges höga svansföring kring hållbarhet. Kunderna förstår det. Det är i linje med idén om Sverige som "early adopters". Vi ligger längre framme på olika områden. Öppenheten för att testa finns bland såväl offentliga som privata aktörer.

Flera företrädare framhöll myndigheter som en källa till verksamhetsstöd, att det är enkelt att driva bolag. Skatteverket och Bolagsverket lyftes fram som effektiva, transparenta och snabba myndigheter. En av de intervjuade betonade betydelsen av platta hierarkier och demokratiska processer. Att det går att prata med svenska myndigheter på ett enkelt vis och samverka med de största företagen. Sverige upplevs vara en mjuk byråkrati, öppen för att lösa problem, inte avvisande. Flera företrädare betonade universitetens roll för sin affärsutveckling och att de har en nyckelroll för framtida kompetensförsörjning. Ett företag nämnde att de har anställt industri-doktorander och att svenska ingenjörer betraktas som relativt billiga.

En företrädare menade att Sverige har decentraliserade organisationer och modiga chefer. Det främjar risktagande och snabbare beslut. I andra länder lyssnar man mer på chefer i flera led, varför beslutsprocesser kan ta längre tid. Av samma skäl kan exekveringen av beslut ta längre tid i Sverige. Företrädaren jämförde med Tyskland där det kan ta längre tid till beslut, men där exekveringen går snabbare.

En företrädare för en digital fraktbörs poängterade att andra länder har större marknader med större rörlighet ("buzz"). I Tyskland finns det exempelvis fler aktörer även på små marknader. Det öppnar upp för andra former av samverkan mellan marknadsaktörer. Med ett fåtal stora logistikaktörer i Sverige – DHL, Schenker och Postnord – blir Sveriges transportmarknad mer stabil och trögriktig.

En av de intervjuade beskrev Sveriges logistik- och transportmarknad som unik. Sverige har blivit ett av de mest diversifierade länderna när det gäller leveranssätt. Tidigare var PostNord helt dominerade när det gäller utlämningsställen. De senaste åren har många nya företag sett en möjlighet att fylla leveransgapet till slutkonsumenten. Det finns fortfarande ett utrymme för nya aktörer när det gäller hemleveranser. De större etablerade företagen har varumärket, men hänger inte med. De förlorar marknadsandelar. E-handeln har med andra ord öppnat upp för nya transportaktörer och marknader.

## 3.2 Innovationshinder i Sverige

Bilden av Sverige som innovationsmarknad var inte entydigt positiv. De intervjuade beskrev också hinder och risker. Dessa handlade främst om den begränsade marknaden och tröga regelverk och processer, byråkrati och allt för kortsiktiga affärs mål. Dessa faktorer kan hindra implementeringen och spridningen av nya affärsidéer.

Flera deltagare nämnde att Sveriges geografi och befolkning är en begränsande faktor. Den ideala marknaden för nya digitala lösningar är hög befolkningstäthet. Som testbädd för nya idéer kan Sverige därför vara för litet, exempelvis för transportoptimering med hjälp av digital teknik, algoritmer och AI. Dessa metoder fungerar inte om befolkningstätheten är för låg. De bygger på realtidsplanering, andra principer än traditionella transporter med fasta ruttor och rundor. Därför fungerar e-handeln med korta ledtider bäst i täta storstäder.

Upplevelsen av trög och långsam offentlig regelutveckling och handläggning nämndes av flera företrädare som återkommande hinder och affärsrisker. Generellt hänger det samman med att näringslivet och offentlig sektor har olika utvecklingstakt och villkor. En företrädare menade att myndigheter är rädda för att göra fel och att politiker förväntar sig att marknaden tar ett ansvar för nya lösningar på samhällsproblem oavsett finansiella förutsättningar. Då händer det inte så mycket som vi kanske hoppas.

En företrädare framhöll att regelfrågor inte är ett särskilt problem för Sverige. Regelverket är harmoniserat i EU. Kanske är det lite enklare i Finland och Norge, men i det stora hela är det lika i alla medlemsländer. Vi har välutvecklade myndigheter med välutvecklade tjänster som inte är korruperade. Om ett företag bygger upp sin verksamhet i ett land där regelverket är enklare skulle det ändå inte gå att bedriva verksamheten i Sverige och länder med mer utvecklad regelstyrning. Då är det bättre att börja resan i Sverige.

Företagens affärs mål och verksamhet påverkade synen på regelverk och regelutveckling. Ju mer ambitiösa affärs mål och radikala affärs lösningar, dvs. som avviker från dagens marknad, till exempel att ersätta dagens fordonsflotta med förarlösa fordon, desto större problem med dagens regelverk som bygger på förarkonceptet om en fysisk person.

Innovationshinder och risker framstod vidare som mer påtagliga om myndigheter var reella eller potentiella kunder, till exempel i offentliga upphandlingar. Flera intervjuade nämnde att upphandling kan användas för att driva marknaden framåt, men att det kräver ledarskap, att våga göra något nytt och inte beprövat.

En deltagare nämnde att offentlig upphandling kan bli något av ett moment 22 för ett företag med en ny lösning. Myndigheter måste specificera sina behov och inköp i planer med långa ledtider. Det fördröjer och försvårar upptag av nya produkter och lösningar. Under tiden kan andra marknadsaktörer hinna i kapp och pressa priserna.

Ett företag nämnde det som särskilt utmanande att driva projekt mot kommuner, inte minst i en uppstartsfas. Kommunala företrädare är ofta rädda för att göra fel, att inte följa lagar och regler, samtidigt som en startup måste visa på hög kreditvärdighet. Det leder till att uppdrag går till etablerade och större företag. För att en kommun ska våga göra något verkligen nytt krävs det eldsjälar i tjänstemannaledet, att det finns en stark person som kan, vill och vågar driva nya idéer, och som kan hantera motståndet i verksamheten.

Företagens syn på den offentliga sektorn färgades av deras resurser och kompetens. Etablerade och finansiellt starka företag var mer positiva, men personlig kompetens var också en viktig komponent. Ett av de minsta och finansiellt mest utsatta företagen var bland de mest positiva till myndighetskontakter och offentliga stöd. Företrädaren har jobbat med projektansökningar under många år och menade att det är en av de viktigaste kompetenserna i arbetslivet, "att kunna skriva ansökningar", vare sig det gäller jobbansökningar eller Fol-ansökningar. Det är inte minst viktigt för startups. Intervjudeltagare som upplevde myndigheternas handläggning som krävande hade av allt att döma mer begränsad administrativ erfarenhet.

Upplevelsen av stress och brist på tid var ett relaterat, men motsatt innovationshinder när ett utvecklingsprojekt väl var i gång. En företrädare menade att projekt ofta genomförs utan att veta om projektet är genomförbart eller inte, utan att klargöra alla hot och möjligheter, utan att fullt ut förstå projektets fördelar och nackdelar. Utvecklingsprojekt stressas fram.

En av deltagarna riktade kritik mot tendenserna att tänka och arbeta i silos bland myndigheter, storbolag och investerare, till exempel olika avdelningar för elektrifiering och digitalisering utan samordning av utvecklingsinsatser, eller att främst ge riskkapital till att utveckla mjukvara, men inte hårdvara. Det försvårar korsbefruktnings mellan innovationsområden.

Sammanfattningsvis, de intervjuade upplevde hinder i form av motstridiga prioriteringar av och tidshorisonter för innovationsverksamhet. Offentliga stöd förutsätter en framförhållning som inte alltid är förenligt med företagets kommersiella verklighet och behov av snabb affärsutveckling och avkastning. Etablerade och större aktörer har också en tendens till att hålla sig till beprövade verksamhetslösningar, varför det kan vara svårt att sälja in nya lösningar.

### 3.3 Klimatomställning och digitalisering

Klimatomställning och digitalisering är återkommande innovationsområden och indikatorer i statistik och utredningar.<sup>10</sup> Så även i den nationella godstransportstrategin.<sup>11</sup> I den aktuella intervjuundersökningen ställde vi därför frågan om Sverige och Sveriges näringsliv tar tillvara utvecklingspotentialen på dessa områden, i synnerhet i skärningspunkten. Digitalisering kan tjäna alla möjliga affärs- och verksamhetsmål, inklusive att planera och optimera transporter så att de blir mer energisnåla.

I intervjuerna framstod omställningen till ett fossilfritt och elektrifierat transportsystem som en tydligare målbild i omställningen av transportsystemet än digitalisering. En av personerna beskrev fossilfrihet som hållbarhetsmålet som driver på innovation. Digitalisering kan här vara en komponent, men behöver inte vara det. Det handlar om mer generell affärsutveckling och produktutveckling med kundbehovet i fokus, något som coronapandemin illustrerar. Den har ökat osäkerheten i försörjnings- och distributionskedjor samt därmed även behovet av bättre

---

<sup>10</sup> Trafikanalys (2022)

<sup>11</sup> Regeringskansliet (2018)

överblick och kontroll bland transportköpare. Det har gynnat företag som erbjuder integrerade plattformar och system för logistik och transportinköp, planering och administration.

Fossilfrihet och hållbarhet handlar i högre grad om att långsiktigt anpassa affärsverksamheten till omvärldskrav och trender. Att utveckla nya digitala system och tjänster handlar däremot om en mer direkt affärs- och verksamhetsutveckling som påverkar verksamhetskostnader, tillväxt och lönsamhet även på kort sikt. För några företag var omställningen av transportsystemet en central komponent i affärsplanen. Det gällde tillverkare av fossilfria transportmedel eller av infrastruktur för sådana transportmedel. För dessa företag kan affärsverksamheten i sin helhet sägas stödja klimatomställningen, inklusive digitalisering. I praktiken är det ändå affärs mål och planer som avgör syftet och värdet med nya digitala system och processer.

Ett företag som utvecklar mjukvara uppgav att de lägger mycket resurser på miljöanpassning av system. Enligt dem har kraven för miljömålen 2030/2050 blivit mycket tydligare de senaste åren. Samtidigt framhöll de att det i huvudsak är näringslivets större företag som jobbar med hållbarhet, att det är svårt för mindre företagskunder att driva denna fråga.

Flera intervjudeltagare menade att digitala lösningar och hållbarhetslösningar ofta planeras och utvecklas separat. Det framkom framför allt i samtal med företag som tillhandahöll digitala system och tjänster för transportplanering, optimering, mäklari och samordning. I grunden handlar det om att skapa lönsamma och kostnadseffektiva flöden. Intresset för tilläggstjänster för att styra, kontrollera och reducera transporternas klimateffekter i form av koldioxidutsläpp har ökat på senare år, men det handlar fortfarande om nya tilläggstjänster för intresserade kunder. Det är idag inte en primär systemfunktionalitet.

Flera deltagare vittnade om att avtalsreglerad sekretess kring affärsdata utgör hinder för att optimera flera kunders logistik- och fordonsflöden. Ett företag som erbjuder optimering av e-handelsleveranser berättade att det handlar om flödesoptimering av fordon, men att de inte har tillgång till vikt eller storlek på enskilda paket. De kan därför inte påverka fyllnadsgrader. En annan intervjuperson, en företrädare för ett företag inom digital transportadministration, betonade att deras roll är att vara mäklare mellan transportörer och transportköpare, inte att optimera transporter i hela systemet.

Generellt råder det mer transparens om fordonstrafik, dvs. *färdvägar för enskilda fordon*, men inte godstransporter, dvs. *vem som tillhandahåller vilka varor till vem när, var och hur*. Det senare betraktas som affärskritiska kunduppgifter. En av de intervjuade gissade att situationen inte är hållbar och att myndigheter kommer att behöva reglera e-handelstrafiken i städerna. Det finns gränser för vad marknaden själv kan reglera. En annan företrädare framhöll att det inte går att optimera transporter i ett helhetsperspektiv. Ingen person eller organisation har kompetensen och förmågan. Marknaden är den bästa optimeringsprocessen.

I några intervjuer diskuterades industrins och myndigheternas ansvar för omställningen till ett hållbart och digitalt transportsystem. En deltagare menade att fordonsindustrin jobbar mycket med drivmedelsfrågor, mindre med digitala hjälpmedel och deras affärsnyttor för åkerier. Det behövs mer digitala kringtjänster för fordon. Det fanns också flera frågetecken kring industrins och myndigheternas standardiseringsarbete med digitalisering, att andra länder har tydligare målbilder och att arbetet även går snabbare där, att det är mer passivt i Sverige. Exempelvis nämndes Dubai som har en konkret målbild och tidplan för autonoma godstransporter.

Även digitala innovationsbidrag från myndigheter diskuterades. I ett fall målades en niddbild upp av dagens offentliga digitaliseringsstöd. Ofta har kommunerna inga egna idéer. Det förblir oklart vad stödet ska användas till. Det resulterar i tillfälliga och lekfulla projekt med digitalisering som självändamål.

## 3.4 Sverige som permanent världsutställning

I den nationella godstransportstrategin har regeringen uttryckt en vision om att Sverige ska vara "en permanent världsutställning för innovation på godstransportområdet".<sup>12</sup> Innovation ses här som avgörande för att stärka Sveriges konkurrenskraft genom hållbara transporter och ställa om Sverige till världens första fossilfria välfärdsnation. Sverige ska med andra ord leda utvecklingen av det hållbara transportsystemet.

Eftersom den aktuella intervjustudien avsåg att belysa innovationsfrågor bland logistik- och godstransportföretag bad vi deltagarna att bedöma regeringens visionära målbild. Är Sverige en permanent världsutställning för innovation på godstransportområdet? Hur ligger vi till? Deltagarna var över lag roade och tveksamma i sina svar. Svaren var generellt spontana och kortfattade. Vi återger svaren i listform för att spegla deras karaktär.

- Det visar på ambition!
- Det passar in på oss som enskilt företag.
- Låt oss börja med att göra en hel region till ett living lab.
- Det är viktigt att finansiera specialisering på universiteten. Det är där nya företag kan poppa upp och få saker att hända.
- Det måste till mer pengar för det. Demoanläggningar är konst också, men det vågar man inte bygga.
- Vår fordonsindustri är i framkant och när det gäller lastbilar ligger vi långt framme. På sjöfartsområdet visar några framfötterna, men det krävs mer. Inom järnvägen ligger vi långt bakom.
- I vissa avseenden kanske vi är på väg dit, men det är oklart. Det måste hur som helst finnas en affär i botten. Det måste kopplas till kommersialisering.
- Det krävs något annat än dieselmotorer de kommande 100 åren.
- Det är en värdegrundsfråga som vi inte är i närheten av.
- Vi syns, men riskerar att bli ett permanent museum.

Sammanfattningsvis, vissa deltagare var onekligen mer optimistiska än andra, men generellt uppfattades visionen ligga långt fram i tiden. Vissa såg också en risk för att storhetstiden var historia. Det var nu inget hinder för optimism kring egna affärsplaner.

## 3.5 Sammanfattande SWOT

Vi sammanfattar innovationsföretagens syn på Sverige som innovationsland med hjälp av en SWOT-tabell i likhet med förra kapitlet (Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats), dvs. en lista med nyckelord som sammanfattar styrkor och svagheter i Sveriges innovationsförmåga, samt möjligheter i och hot mot denna förmåga. Nyckelorden uttrycktes inte av alla

---

<sup>12</sup> Regeringskansliet (2018)

deltagare, och inte heller på samma sätt. De representerar främst återkommande idéer där det inte förelåg några påtagliga motstridiga perspektiv mellan deltagarna.

**Styrkor:** *"early adopters", företagssamverkan, företagsvänligt, effektiva, transparenta och öppna myndigheter, demokrati, platta organisationer, kompetensförsörjning med hjälp av universitet och högskolor.*

**Svagheter:** *låg befolkningstäthet, långa avstånd, liten marknad, långsam regelutveckling, byråkrati vid implementering och uppskalning, myndigheternas rädsla för att göra fel, olika utvecklingstakt i näringsliv och offentlig sektor, slöseri med offentliga resurser.*

**Möjligheter:** *hållbarhet som drivkraft, digitalisering som möjliggörare för effektiva lösningar, kunder som förstår och vill testa nya lösningar, offentlig upphandling.*

**Hot:** *brist på korsbefrukning mellan hållbarhet och digitalisering, harmonisering, standarder, datadelning, samt långsam regelutveckling och handläggning på myndigheter.*



## 4 Finansiering och samverkan

I det här kapitlet redogör vi för frågorna 7–11, tema B, om företagens perspektiv på finansiering av och samverkan kring innovationsverksamhet, framför allt deras syn på offentliga innovationsstöd och samverkan.

### 4.1 Finansieringskällor

Fler än hälften av företagen uppgav att innovationsinsatser är beroende av extern finansiering. Flera menade att verksamheten är finansierad med externa medel helt och hållet. Vissa av dem är mer beroende av privat riskkapital, andra av en kombination av statliga medel, privata medel och riskkapital. Innovationsföretag med inriktning på ny fordons-, farkost- och transportteknik är i högre grad beroende av externa finansieringskällor. Digitala tjänsteföretag kan dra nytta av offentliga stöd i en inledande utvecklingsfas, men kan snabbare omsätta produkter på marknaden och nyttjar riskkapital för snabb expansion om och när det behövs.

En företrädare för ett digitalt tjänsteföretag menade att offentliga stöd kan vara viktiga i tidiga utvecklingsfaser, men att mycket mer kapital behövs när verksamheten ska skalas upp. En annan företrädare uppgav att deras digitala tjänsteutveckling inte var av den projektkaraktär som präglar offentliga stöd för privat-offentlig innovationssamverkan. De har överväg att söka stöd från Vinnova och Almi, men hittills klarat det ändå. Däremot sker samverkan med andra aktörer på marknaden för att bygga upp tjänsteutbudet.

Flera startups med inriktning på fordons- och transportteknik uttryckte ett tydligare beroende av offentlig finansiering. De var generellt positiva till offentliga stöd, även om ingen enskild källa är tillräcklig och administrationen tar sin tid. I praktiken handlar det om att pussla ihop flera källor, även att ta ur egen ficka. Vissa företag är mer vana än andra att söka medel. De som är mer framgångsrika är också mer nöjda med stödet. Oavsett tidigare erfarenheter, en framtida kommersialisering av nya produkter på marknaden kommer att kräva långt mer kapital än vad offentliga bidrag ger.

En av de intervjuade representerade en startup som ingick i en större koncern, varför frågor om finansiering inte var något reellt problem. Koncernen skapar en grundtrygghet. Samtidigt hade de sökt och fått beviljat projektmedel från Vinnova för första gången. Projektet avser en logistik- och transporttjänst som uppfattas som en udda fågel i den större koncernen. Det var därför viktigt med offentligt stöd för att förverkliga projektet. Det bidrar till intern trovärdighet och baddar för intern förankring och finansiering i ett senare skede.

Offentliga stöd gör det alltså möjligt att testa mer oprövade idéer. Riskkapital möjliggör större och snabbare expansion, men förutsätter väl förankrade affärsplaner och planer. Helhetsbilden från intervjuerna var att det är relativt lätt att få offentligt stöd i Sverige, medan det kan vara svårare med riskkapital. En företrädare uttryckte sig som att det var lätt att väcka intresset för affärsidéer i Sverige, men att det inte var lika lätt att få fram kapital. En annan företrädare såg att riskkapital i Sverige varierade beroende på produkt, mer till mjukvara, mindre till hårdvara, farkost- och fordonsteknik.

Bristen på riskkapital i Sverige har medfört att flera företag söker utländsk finansiering. Några företrädare nämnde att det var lättare att söka riskkapital i USA. Ett företag genomgår just nu en enorm tillväxt tack vare amerikanska investerare. Flera företag har också fått påringningar av utländska intressenter och potentiella kunder, företag som har upptäckt och läst på om de svenska företagen. Även utländska myndigheter med riskkapital har hört av sig.

Flera deltagare nämnde också kulturella skillnader i synen på och hanteringen av riskkapital. En företrädare uppgav att företag i andra länder kunde erbjuda en halv miljon kronor bara för att prata. Så gör inte svenska företag. Vidare framkom strukturella skillnader i vem som driver innovationsfrågor i olika länder. En företrädare menade exempelvis att Israel har en ledande position som vilar på ett gott samarbete mellan militär och näringsliv.

## 4.2 Offentliga stöd

Generellt var intervjupersonerna positiva till offentliga stöd, även om flera nämnde långsamma och tröga ansökningsprocesser. Flera företrädare nämnde att det krävs skicklighet, kunskap och nätverksförankring för att få igenom ansökningar. Att skriva ansökningar kan därför vara förenat med en upplevelse av höga trösklar. En företrädare menade att förmågan till att skriva ansökningar riskerar att premieras framför idéinnehållet, att det finns risk för att personer som har bra idéer, men saknar erfarenhet och kontaktnät, blir utan stöd. Att skriva ansökningar blir med andra ord en professionell färdighet, inte minst bland managementkonsulter. Det behöver inte bara vara en nackdel. En deltagare menade att det tjänar en självreglerande funktion, att det förutsätter och kräver vilja och engagemang, något som bör premieras.

Ansökningsprocesser kräver att företag avsätter resurser för att driva innovationsprojekt. Här fanns det företag som upplevde att svenska myndigheter är allt för passiva. Ett större företag som utvecklar digitala teknikplattformar illustrerade det. Regeringen hade uppmuntrat dem att söka innovationsbidrag. Ansökan kom att involvera 20 medarbetare och tog ett år att få fram. Företaget jämförde med myndighetskontakter i Kanada. Där hade delstatsregeringen varit mer aktiva och redan från start uppgett att de ville hjälpa till vid uppstart, allt från bolagstillstånd till rekrytering. Attityden var "Hej och välkommen, vad kan vi göra för er?".

I intervjuerna framkom fler exempel på ett visst förtroendegap mellan företag och myndigheter med ansvar för innovationsstöd. En mindre aktör inom transportteknik berättade att de privata investerarna hade ifrågasatt planerna på att söka innovations- och forskningsmedel för privat-offentlig samverkan. Investerarna menade att utvecklingsprocessen därmed skulle bli allt för långsam och ineffektiv.

Ett företag med erfarenhet av många finansieringskällor lyfte fram Almis ansökningsprocesser som förebild. En process kan bestå av ett antal samtal under 12 månader, där Almi även talar med företagets kunder. Enligt företaget resulterar det i bättre kvalitet på projektbedömningar i jämförelse med mer sedvanliga sätt att jobba med projektansökningar på myndigheter. Oftast bygger myndigheterna sin hantering på rutiner för forskningsansökningar, varmed det blir lite dialog och stelbenta processer. Bristen på personlig dialog bidrar till sämre kvalitet.

Upplevelsen av tröga processer gällde inte bara myndigheter med ansvar för innovationsstöd. En företrädare för ett företag inom transportteknik upplevde att det också tar lång tid att skapa kontakter på forskningsinstitutioner, att det kan vara svårt att hitta rätt folk i forskarvärlden som kan jobba med startups. De var tvungna att "pussa många grodor" innan de hittade en partner. De jämförde med Stanford i USA där processen var betydligt snabbare.

Offentliga stöd är ofta förenade med krav på samfinansiering. En aktör ansåg att det har blivit allt vanligare och mer bekymmersamt för mindre företag. Det finns inte alltid lämpliga partners och resurser att mobilisera. För logistik- och transportföretag kan de små marginalerna utgöra ett hinder. Etablerade större aktörer kan i högre grad dra nytta av offentliga stöd. En av dessa såg också positivt på offentliga stöd eftersom det öppnar upp för möjligheter till kunskaps- och erfarenhetsutbyten som annars inte skulle vara möjliga.

Några deltagare hade erfarenheter av programmet Fordonsstrategisk forskning och innovation (FFI)<sup>13</sup>. Vissa var positiva, andra mer kritiska. Flera berättade att de inte söker dessa medel eftersom de inte tillhör de "stora och gamla aktörerna". En företrädare menade att det är svårt att få igenom ansökningar när jättarna deltar och styr fördelningen av projektmedel. En annan företrädare beskrev FFI som ett statligt storbolagsbidrag. En deltagare ansåg att det var allt för stort fokus på gamla storbolag. Det krävs nya bolag för radikalt ny teknik.

Den generella bilden bland intervjudeltagarna var att offentliga stöd skulle tjäna på att bli mer förutsättningslösa, snabbfotade och flexibla. Offentliga stöd kompletterar idag riskkapital genom satsningar på innovationsverksamheter där marknaden tvekar om avkastning, men de behöver fylla en bredare funktion än så. Ett mindre bolag nämnde till exempel att det borde finnas förutsättningslösa innovationsmedel för friare innovationsexperiment, att det borde få vara ok att misslyckas också.

## 4.3 Samverkan

För alla intervjupersoner är samverkan en självklar och viktig del av innovationsverksamhet, men den tar mycket olika former beroende på företagets inriktning, resurser och storlek. De som jobbar mer långsiktigt med att utveckla ny transportteknik har i högre grad utvecklat en formaliserad samverkan med myndigheter och forskningsinstitutioner. De som redan har en kommersiell produkt bedriver samverkan efter utvecklingsbehov och i relation till kunder. Det gäller inte minst digitala tjänsteföretag.

Ett transportteknikföretag uppgav att de samverkar med flera myndigheter, forskningsinstitutet RISE och samverkansprogrammet CLOSER. Företaget har också en dialog kring lagstiftning och regelutveckling med myndigheter som företräder Sverige inom EU och FN. Beroendet av extern samverkan var också uttalat för konsultföretag och andra organisationer som initierar och driver utvecklingsprojekt. De är beroende av offentliga stöd, varmed det också följer krav på extern samverkan. I vissa fall handlar det om upparbetade kanaler som företagen trivs att arbeta med. I andra fall skapas det nya samverkansformer.

Samverkan tar ofta formen av kund- och branschsamarbeten kring nya lösningar. I ett fall var det själva affärsidén med företaget, att driva innovationsverksamhet tillsammans med kunder. Däremot är det inte självklart att alla företag hittar lämpliga partners i alla lägen. Ett mindre bolag uttryckte svårigheter att hitta lämpliga partners på grund av just storleken. Stora bolag jobbar med andra stora bolag, inte främst startups.

Flera deltagare nämnde universitet och högskolor som mycket viktiga samverkanspartners för kompetensförsörjningen, idag och i framtiden. Även denna samverkan kan variera till form och

---

<sup>13</sup> Fordonsstrategisk forskning och innovation (FFI) är ett samarbete mellan staten och fordonsindustrin. Satsningen innebär forskning och utveckling för cirka 1 miljard kronor per år, varav hälften finansieras med statliga medel. Utlysningar inom FFI öppnar i mars och stänger i juni. I FFI samarbetar staten och fordonsindustrin. Man finansierar forskning och innovation inom klimat, miljö och säkerhet.

innehåll, till exempel medverkan i forskningsprojekt eller utbildningsverksamhet, anställning av industridoktorander eller kontakter med studenter.

Mer generellt handlar privat-offentlig samverkan för företagen om både formellt och informellt nätverksbyggande. När företag driver långsiktiga utvecklingsprojekt som involverar offentliga stöd krävs mer formella samarbeten. Mer marknadsnära affärs- och produktutveckling är mer affärsdriven och agil, där kunden oftare är en viktigare partner än forskare.

## 4.4 Sammanfattande SWOT

Vi sammanfattar återigen innovationsföretagens erfarenheter och perspektiv genom en SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats), dvs. styrkor och svagheter, möjligheter och hot. Vi låter listor med nyckelord representera återkommande idéer och föreställningar om finansiering och samverkan.

**Styrkor:** *offentligt innovationsstöd som komplement till riskkapital och samverkansresurs, Almibolagens ansökningsförfarande, samverkan med universitet och högskolor, smidiga samarbeten genom nätverksbyggande och partnerskap.*

**Svagheter:** *höga formella kompetenskrav på projektledning och administration, pussel med många källor, långsamma ansökningsprocesser för innovationsmedel, stela regelverk utan möjlighet till dialog, sluten hantering, hämmande krav på medfinansiering, konservativ och exkluderande fördelning av forskningsmedel, svårigheter att hitta forskningspartners.*

**Möjligheter:** *stort intresset för nya affärsidéer, offentligt stöd för tidiga uppstartsskeden, privat riskkapital för uppskalning.*

**Hot:** *svårt att få fram riskkapital för nya marknader, men svårare inom vissa teknikområden, hårdvara, snäva prioriteringar, brist på förutsättningslösa pengar, kommersialisering kräver mer kapital än vad offentliga bidrag kan ge.*

## 5 Diskussion

För att förstå mål och förutsättningar för innovationsföretagande på godstransportområdet räcker det inte med att titta på företag som i strikt mening hör till transportbranschen, utan vi måste också förstå företag som är involverade i branschglidningar, till exempel nya digitala teknikföretag ("techbolag"), dvs. företag som specialiserar sig på digital teknik, nya lösningar och tillämpningar. Dessa är svåra att fånga upp med traditionella näringsgrensindelningar. Sveriges officiella statistik rymmer näringskategorier för informations- och kommunikations-tjänster, men digitala teknikföretag kan dyka upp i många andra näringar beroende på branschprofil, tekniksialisering och tillämpningsområden.

Mot denna bakgrund har Trafikanalys genomfört en kvalitativ intervjuundersökning med ett begränsat urval av "innovationsföretag" på godstransportområdet. Begreppet "innovationsföretag" syftar på tillväxtföretag med huvudsakligt fokus på produktutveckling (nya varor och tjänster), dvs. företag där produktutveckling präglar den dagliga verksamheten. Syftet var att belysa innovationsstrategier och samverkan på godstransportmarknaden, dvs. affärs- och strategier som motiverar produktutveckling och vilken roll som aktörssamverkan spelar i det, inklusive styrkor och svagheter i privat-offentlig samverkan samt möjligheter och risker med Sverige som innovationsarena.

Den sammantagna bilden från intervjuerna är att innovationsföretagen uppfattar att ny energi- och fordonsteknik antas bidra till mer radikala marknadsförändringar än pågående systemutveckling av logistik- och transporttjänster. Nya digitala system för transportadministration och logistiksamordning länkar samman allt fler marknadsaktörer och möjliggör en mer flexibel lagerhantering och flödeskontroll för kunder. Hur nya logistik- och transportlösningar påverkar transportsystemets effektivitet i sin helhet är däremot en obesvarad fråga. En deltagare såg det som varken möjligt eller önskvärt med ett komplett perspektiv på transporteffektivitet. Det förde tankarna till misslyckade försök med planekonomi.

De intervjuade innovationsföretagen representerar en stor spännvidd i innovationsmål och strategier: digitala plattformar, ny energi- och fordonsteknik, infrastruktur och autonoma fordon och relaterade tjänster. Digitala plattformar för transportplanering och administration utgör mer eller mindre etablerade produkter under ständig utveckling. Pandemin har ökat osäkerheten och kontrollbehovet bland transportköpare, vilket gynnar digitala logistik- och transportföretag. Ny energi- och fordonsteknik är nästa fas i produktutvecklingen och är under kraftig expansion. Utvecklingen av infrastruktur såsom elvägar ligger efter. Än mer så med autonoma transportmedel, nästa generations innovationsområde.

Företag med fokus på transportteknik ser sina långsiktiga affärs- och utvecklingsmål i fas med samhällets omställning av transportsystemet. Företag med inriktning på digitala plattformar och system för logistikplanering och transportadministration drivs i högre grad av mer kortsiktiga affärs- och marknadsmål. För de senare handlar hållbarhet främst om att inkludera möjligheter för kunder att styra in på hållbara transporter, tilläggstjänster för att hålla koll på klimatutsläpp. Den grundläggande tjänsten är kostnadseffektiva och lönsamma leveranser. När det gäller fysiska logistiksystem, inklusive lagerhantering, handlar det om en mer generell effektivitet i resurshantering, att minimera resursslöseri.

Företag med fokus på transportteknik lyfter fram vikten av privat-offentlig samverkan i högre grad än plattformsbolag. Plattformsbolag klarar sig i högre grad själva, åtminstone efter den initiala uppstartsfasen. Transportteknik kräver i högre grad anpassning till fysisk infrastruktur, varmed det ömsesidiga beroendet mellan privata och offentliga aktörer blir tydligare. Mindre startups upplever i högre grad än större tillväxtföretag att finansiella risker och att det offentliga bidragssystemet är svårgenomträngligt. Riskkapitalister upplevs föredra att investera i mjukvara och appar än hårdvara. Medel fördelas med hänsyn till en rad andra intressen än innovationspotential, till exempel personliga kontakter och nätverk.

Innovationsföretagen uppfattar godstransportmarknaden som konservativ och samtidigt som konkurrensdriven. Det går att finna ett visst stöd för dessa uppfattningar i Sveriges officiella statistik om företagens Innovationsverksamhet. Statistiken rymmer en fråga om företagens strategier för att stärka deras ekonomiska resultat (affärsstrategier). Transportbranschens svar (SNI 49–53) avviker från det generella mönstret genom att i högre grad jobba med befintliga kundkretsar och i lägre grad med ett varierande utbud. Andel företag som upplever konkurrens som ett innovationshinder är också högre i transportbranschen än i näringslivet generellt, 25 procent i jämförelse med 16 procent.

## 6 Referenser

Lindholmen Science Park. (2021a). Hemsida för forskningsprogrammet CLOSER om ökad transporteffektivitet och välfungerande logistik.

Lindholmen Science Park. (2021b). Hemsida för forskningsprogrammet Triple F om godstransportsystemets omställning till fossilfrihet. Retrieved from <https://triplef.lindholmen.se/om-triple-f>

Regeringskansliet. (2018). *Effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter - en nationell godstransportstrategi* (N2018.21). Retrieved from <https://www.regeringen.se/49f291/contentassets/5e79349b796548f7977cbfd1c246a694/effektiva-kapacitetsstarka-och-hallbara-godstransporter--en-nationell-godstransportstrategi>

SCB. (2020). Statistikdatabasen - Utbildning och forskning - Innovationsverksamhet i Sverige. from Statistiska centralbyrån <http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/>

Tillväxtverket. (2021). Sweden Tech Ecosystem: <https://techecosystem.startupsweden.com/>.

Trafikanalys. (2020). *PM 2020:10 Innovation, utbildning och forskning på godstransportområdet – indikatorer för benchmarking av nationella godstransportstrategin.*

Trafikanalys. (2022). *Forskning och innovation inom godstransporter - nationella och internationella prioriteringar. Rapport 2022:3.*

Trafikanalys är en kunskapsmyndighet för transportpolitiken. Vi analyserar och utvärderar föreslagna och genomförda åtgärder inom transportpolitiken. Vi ansvarar även för officiell statistik inom områdena transporter och kommunikationer. Trafikanalys bildades 2010 och har huvudkontor i Stockholm samt kontor i Östersund.