

VIEW

KPMG

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG | #1 2016

Tänk om

Idéerna bakom
framtidens företag

Mer än bara curlade
Sådan är "generation Y"

Buss 55 mot framtiden
Oväntade vinster för elbussen

Delningsekonomi
Så löser den integrationen

Rör om i grytan
Möt de nya spelarna i matbranschen



“Framtidens affärsmodeller
kommer se annorlunda ut mot
dagens, frågan är bara hur
snabbt utvecklingen går.”

> sid 3

Tänk om

UTVECKLING och innovation har präglat näringslivet i alla tider. Idag är det kanske mer påtagligt än någonsin. Bransch efter bransch utmanas av nya affärsmodeller där ny teknik och hållbarhet står i fokus. Det handlar om att möta den tekniska utveckling där alla saker runt omkring oss i vår vardag snart är uppkopplade. Det ger oss smarta funktioner och affärsmöjligheter, men det ställer också höga krav på företag och samhälle. Men den tekniska utvecklingen är bara en sida av myntet. Det handlar lika mycket om utmaningen att lyckas ta vara på den kapacitet och potential som finns i vårt samhälle. Och det handlar om att verka i en global värld där klimatpåverkan och geopolitiska konflikter har blivit faktorer som ingen kan bortse från. De allt högre kraven och förväntningarna som konsumenterna och intressenter har på ett företag driver också på en utveckling där näringslivet behöver tänka om. Men det är också den utvecklingen som skapar innovation och nya idéer. Näringslivets företrädare utmanas ständigt i sitt sätt att tänka och sitt sätt att agera. I det här numret av View har vi träffat



”Bransch efter bransch utmanas av nya affärsmodeller”

människor som brinner för framtidsfrågor och som drivs av frågan ”Tänk om”. Några av dem har länge varit en del av Sveriges innovationskraft, andra har just startat sin karriär i näringslivet. Framtidens affärsmodeller kommer se annorlunda ut mot dagens, frågan är bara hur snabbt utvecklingen går? Vad krävs för att lyckas? Och hur tänker framtidens arbetstagare, konsumenterna och samhällsmedborgarna? Välkommen till ett nummer av View där vi tänker om!

George Pettersson
vd KPMG

VIEW

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG

Ansvarig utgivare:

George Pettersson, vd, KPMG AB

Chefredaktör:

Ellen Huitfeldt, KPMG AB
Tel: 08-723 94 32,
ellen.huitfeldt@kpmg.se

Produktion:

KPMG AB i samarbete med YouMe Agency och Appelberg.

Omslagsbild:

Eiko Ojala

Tryck:

Trydells, Laholm

KPMG erbjuder branschspecifika och kvalificerade tjänster inom revision, skatt och rådgivning. Genom vårt globala nätverk är vi ett av världens ledande kunskapsföretag med 174 000 specialister i 155 länder. I Sverige

har vi stark lokal förankring med 1 700 medarbetare på 60 orter.

©2016 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Sweden.

VARFÖR FÅR JAG TIDNINGEN?

View är en tidning från KPMG som skickas till dig som är kund eller till dig som på annat sätt visat intresse för KPMG.



Håll dig uppdaterad med KPMG:s nyhetstjänst. Anmäl din prenumeration på kpmg.se



Vill du inte ha tidningen? Kontakta oss på info@kpmg.se och märk meddelandet med "avsnällan View".



Har du funderingar kring någon av våra tjänster eller ämnena som berörs i tidningen är du varmt välkommen att kontakta våra experter på telefon **08-723 91 00**



Besök oss gärna på webben, kpmg.se

FÖLJ OSS



Twitter:
KPMGSweden



LinkedIn:
KPMG Sweden



Facebook:
KPMGkarriär

Innehåll

- 07 Superpanelen om de nya affärsidéerna
Fyra profiler inom affärsutveckling, forskning och entreprenörskap spanar efter framtidens företag.
- 17 Matbranschens nya spelare
Matkassar, gårdsbutiker och onlinehandel. Läs om hur de nya trenderna påverkar matbranschen.
- 22 Generation Y&Z utmanar gamla strukturer
"Millennials"-generationen brinner för hållbarhet – och rekordmånga vill starta eget företag.
- 28 Framtidens bussar
Men nya sätt att räkna vinster blir elbussar en riktig vinstmaskin. View rapporterar från pilotprojektet i Göteborg.
- 38 Delat är effektivt - och löser intergration
Delningsekonomin handlar om att utnyttja lediga resurser och få en mer resurssnål ekonomi, säger Swedbanks Anna Felländer.
- 46 6 oundbärliga saker
View kikar på vad IT-rådgivare Pernilla Nordström har på sitt skrivbord.

28



38



FOTO NOA RELAXATION

07



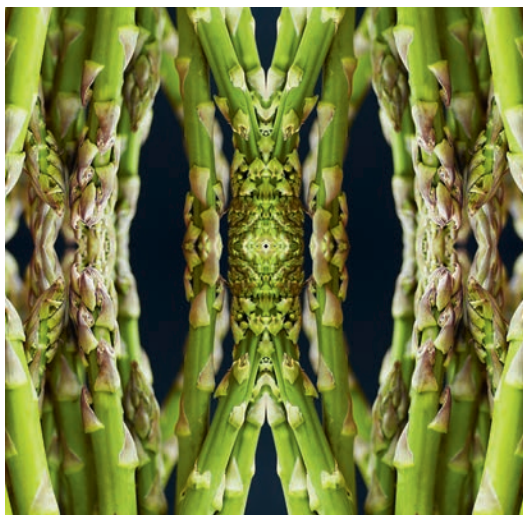
FOTO OCULUS



Jamila Aduma skapar mode för muslimska kvinnor.

"Jag ser allt fler företag som bygger in samhällsnytta som strategisk unique selling point."

OLA AHLVARSSON SID 07



KPMG kommenterar

Vilka är de tre viktigaste faktorerna för att lyckas med företagande i framtiden?



Torbjörn Westman
chef Assurance

Att satsa på innovation är avgörande. Utmaningen är dock att satsa på "rätt" innovation och att förutse förändringar. En andra faktor är att attrahera och behålla de bästa medarbetarna för just ditt företag. Det behöver inte vara de med högst betyg utan personer med rätt inställning och som passar din företagskultur. Och sist men inte minst; lönsamhet. Hur trist det än kan låta behöver företaget gå med vinst för att överleva och kunna utvecklas.



Christina Kristensson
chef management consulting finance

Att kunna analysera stora mängder data, utveckla kundrelationen och att ompröva affärsmodeller i relation till den globala utvecklingen kommer att vara kritiskt för framgångsrikt företagande i framtiden. Med detta ökar även kraven på moderna och effektiva supportfunktioner. Men allra viktigast för att lyckas, nu och i framtiden, är att upplevas som en attraktiv arbetsgivare.



Peter Sanderson
skatteexpert, Indirect Tax

Att förstå kunden och kundens behov är det allra viktigaste. Idag finns appar och program för allt, men de företagare som lyckas bäst är de som skapar mervärde för sina kunder. Framgång bygger också på goda samarbeten. Vi kan få bra hjälp av modern teknik men vi bör inte gömma oss bakom en dator och glömma de mänskliga relationerna.



Ida Ljungkvist
Hållbarhets-expert

Att man är långsiktig i sin strategi och tar fasta på framtidens risker och möjligheter. Det kan vara allt ifrån tillgång på energi och vatten till lagstiftning och kundernas förändrade krav. Fokus flyttas från avkastning till aktieägare till att på ett bredare sätt leva upp till alla intressentgruppers förväntningar. Bolag som vågar ta risker och som ser framåt i stället för bakåt är de som kommer att lyckas i det långa loppet.

Nyheter

Företeelser, fenomen, trender och nyheter som berör KPMG:s värld

Cecilia Hallberg



Äntligen jobb!

Det strömmar in välutbildade människor till Sverige och många branscher har stort behov av ny kompetens. Ändå beräknas 65 000 utlandsfödda akademiker stå utanför arbetsmarknaden.

Det som började som ett projekt mellan Arbetsförmedlingen och Swedbank för att fånga upp denna resurs är nu ett pilotprojekt även hos KPMG. "Äntligen jobb" ger högutbildade utlandsfödda personer chansen att få praktik på en arbetsplats. Sex praktikanter har under hösten fått handledning och utbildning i svenska redovisningsprinciper hos KPMG.

– Våra praktikanter har varit igång sedan oktober och det går väldigt bra. De är ambitiösa och drivna personer som vill göra sitt bästa och skapa sig ett kontaktnät. De har olika erfarenheter med sig in och vi lär oss också från dem, säger Cecilia Hallberg, projektledare för "Äntligen jobb" på KPMG.

Lyssna på podden

Siffror och regelverk i all ära, men det är de levande historierna från näringslivet som gör det komplexa begripligt. Ladda ner KPMG:s podcastserie **Mervetenheten** och lyssna till intervjuer med intressanta personer i näringslivet som berättar om hur de arbetar och hur de tänker kring olika beslut. Håll utkik efter avsnittet med Anna Fällender, som även intervjuas på sidan 28 här i View.

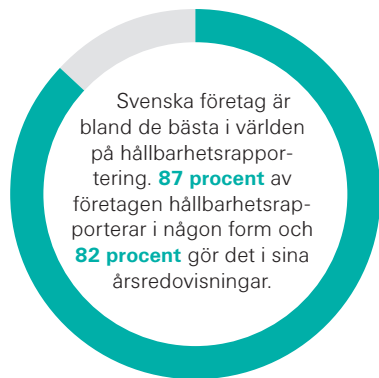
[Du når poddcasten på iTunes och Acast](#)



600

Det startade som en idé över ett hamburgermål en sen sommarkväll för tre år sedan. Sedan dess har företaget Miljonbemanning skapat över 600 jobb tillfällen för ungdomar mellan 18 och 25 år i Stockholms förorter. Bakom företaget står tre unga killar från ett av Stockholms miljonprogramområden. Företaget arbetar både med rekrytering och uthyrning av personal och grundarna tackar den mångfald som finns i förorterna för framgången. www.miljonbemanning.se

Visste du att...



Källa: KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting

Smarta leveranser

Glöm budbilen som kommer hem till dig med paketet från e-handelsfirman. Snart är det små bulliga robotar som rullar fram på trottoarerna med olika typer av leveranser. Skypegrundarna Ahti Heinla och Janus Friis har startat ett nytt företag, Starship, och tagit fram en nio kilo tung självkörande robot. Roboten rullar redan på försök på trottoarerna i Estlands huvudstad Tallinn och Starship räknar med en kommersiell lansering under 2017.



FOTO STARSHIP TECHNOLOGIES

På spaning efter de nya företagen

Välkommen till framtiden när fyra profiler inom affärsutveckling, forskning och entreprenörskap presenterar affärsmodeller som vi än så länge bara anar vidden av.

TEXT ANNE HAMMARSKJÖLD
ILLUSTRATIONER FREDRIK TJERNSTRÖM
FOTO OCULUS

WOAAAAH! JAG ÄR I ROM!





Rom digitaliserat för en spektakulär virtual reality-upplevelse. Behöver vi ens resa i framtiden (och släppa ut CO₂) när VR-världen blir allt mer avancerad?

ANGMASKINEN, elektriciteten och förbränningsmotorn är begrepp som för tankarna till Tekniska muséet. Men för inte så länge sedan var de resultat av svindlande nytänk, stora investeringar och passionerade entreprenörer. De var förutsättningar för ekonomisk tillväxt och social omdaning i Europa och Nordamerika.

I dag upplever vi nästa revolution. Den är tystare än ångmaskinen och tar mindre fysisk plats än fabriker,

skeppsvarv och gruvor. Men den är lika omdanande för hur vi hanterar vardags- och arbetslivet, för hur vi ser på livet och på våra egna val och möjligheter. Och nu omfattar den hela världen.

View bad en panel med ledande näringslivsprofiler inom affärsutveckling, forskning och entreprenörskap att sja om framtidens affärsmodeller. Den värld som träder fram är transparent, kunddriven och kan upplevas från den egna soffan.



FOTO SCANLAB PROJECTS

Vilka av dagens affärsmodeller har gjort dig mest överraskad?

OLA AHLVARSSON: Att delnings-ekonomin, med bolag som Uber, får ett sådant genomslag som vi ser nu.

MICAEL DAHLÉN: Jag unnar mig lyxen att förvånas över att det finns affärsmodeller som många företag trots allt fortfarande använder sig av. Till exempel kollektivtrafiken som inte fungerar och har svag förankring i målgruppen. Eller den offentliga sektorn i största allmänhet. Skolan, till exempel, ska

vi inte tala om ... Eller varför inte ta bankerna, som har en sorts monopol där de tycker att marknaden ska vara tacksam för att de finns.

SOFIA GUNNARSSON: Här är jag i första hand förvånad över hur skyddad den svenska marknaden är. Jag hade trott att EU-medlemskapet skulle öppna upp mer, men svenska lagar begränsar och är inte enhetliga med EU:s. Här tänker jag till exempel på mobil- och internetabonnemang som är nationellt begränsade.



OLA AHLVARSSON

Sedan 1990-talet är Ola Ahlvarsson en av Sveriges ledande entreprenörer och har varit med och startat drygt 20 företag. Bland dem Result, som hjälper andra företag att expandera internationellt och i dag har verksamhet i 14 länder.

Ola Ahlvarsson är företagets internetstrateg och fungerar som rådgivare för såväl Fortune 500-företag som snabbväxande IT-företag. Han är också initiativtagare till Sime, en av världens ledande konferenser om internet och digitala affärsmöjligheter, och grundare av Epicenter, Stockholms digitala innovationshus. Tidningarna The Economist och Wall Street Journal har utsett Ola Ahlvarsson till en världens ledande internet-entreprenörer.



FOTO STRATASYS

DANIEL KATZENELLENBOGEN: Bolag som inte byggt samman sina fysiska och digitala kanaler och därmed inte följer sina kunders rörelser.

Vilka nutida innovationer kommer ha mest inflytande på framtidens affärsmodeller?

OLA: Jag tror att "start up-mentalitet" och lean innovation kommer att förändra hur stora företag utvecklar sin verksamhet. Innovation som kommer att ligga mycket närmare kunden, drivs i veckocykler och inte i långa projekt som i dag.

MICAEL: Jag säger 3D-printning, även om det då kommer att heta något annat. I dag jobbar Nike och Adidas på ett framsynt sätt med 3D, där kunderna kan vara med och designa

och beställa sin egen, unika sportsko. Det här ett helt nytt sätt för kunden att påverka som över tid kommer att förändra hur företagen löser bland annat försäljning, logistik och lagerhållning.

SOFIA: De amerikanska e-handlarna Warby Parker samt Nasty Gal är mycket bra exempel på ett förhållningssätt vi kommer att se mer av – så kallat "made-on-the-internet". De startade verksamheten på nätet, sätter kunden i centrum och bygger varumärket utifrån den relationen. Båda företagen har nyligen öppnat fysiska affärer så att kunderna kan uppleva varumärket "på riktigt".

DANIEL: Arbets- och privatliv flyter samman i allt större utsträckning. Individer söker flexibilitet och vill

3D-printing är ännu i sin linda men har oändliga möjligheter. Den här 4-åringen håller i en 3D-printad version av sitt eget hjärta. Före sin komplicerade operation kunde kirurgerna träna på det artificiella hjärtat.

Klädmärket Nasty Gal startade på E-bay. Idag finns webbplats, böcker och poddradio.

genomföra sitt jobb när, var och hur det passar dem bäst. Arbetslivet byggs mer kring individen än kring personalen som helhet. Individen kan vara högst delaktig och samtidigt flexibel enligt eget behov.

– Vi vill äga mindre och dela mer. Jag tror även att delningsekonomin konsumentbeteende med öppenhet, tillit, flexibilitet och enkelhet i att socialisera, bidragit till att fler ifrågasätter vilket värde de egentligen förmedlar till sina kunder, och hur det kan förmedlas på ett för kunden bättre sätt.

– Att på ett bra sätt integrera hållbarhet i bolagets alla led tror jag kommer vara "business as usual" framöver. Det vill säga att bolaget skapar ett rättvist värde för hela

värdekedjan med tillit och lojalitet bland kunder och anställda som mål. Detta handlar om såväl miljö som om värderingar och sociala faktorer.

Hur tror du att en framtida affärsmodell kan se ut?

OLA: Virtual reality, VR, kommer att kunna förändra väldigt många branscher. Low cost travel, där du kan uppleva Venedig virtuellt en dag, kommer få hundratals miljoner "resenärer", psykologer kan bota fobier i virtual reality och läkarstudenter opererar i virtuella miljöer. Sport och alla typer av underhållning får helt nya dimensioner.

MICAEL: Generellt skulle jag nämna Spotify och Netflix som exempel på nya affärsmodeller för hela kedjan



MICAEL DAHLÉN

Micael Dahlgren är professor i marknadsföring vid Handelshögskolan i Stockholm, där han bland annat ansvarar för forskning kring konsumentbeteende och socialpsykologi. Som författare har Micael Dahlgren bland annat skrivit "Nextopia: livet, lyckan och pengarna i förväntningssamhället".

Han har nominerats till Årets Professor av The Economist's Intelligence Unit och rankas av Journal of Current Issues & Research in Advertising till den tionde främsta forskaren i världen inom sitt område.

"I en transparent värld blir etik allt viktigare"

OLA AHLVARSSON



från produktion till distribution. Men de ska inte ses som unika fenomen för musik- och filmbranschen. Precis som med Nike-exemplet handlar det om att erbjuda kunderna nya möjligheter att välja och påverka och därmed nya sätt att sälja.

SOFIA: På sikt kommer e-handeln att dominera, eventuellt kompletterade med showcase-butiker. De företag som lyckas kommer att vara duktiga på kommunikation på kundernas villkor – digitalisering handlar just om kommunikation. Det är också något som företagen ovan lyckats med.

DANIEL: Att leverera kundvärde som en tjänst i stället för, eller som ett komplement till, en produkt. Det är inte produkten i sig som avgör valet utan enkelhet, flexibilitet och service. Alltså det som ligger runt omkring produkten. Ett exempel på det i dag är hur biltillverkare driver egna bilpooler. Som Drivenow (Sixt/BMW och Mini), Car2go (Daimler) och Multicity (Citroën). En produkt blir en delningstjänst. För konsumenten blir upplevelsen snarlik men med många fördelar i att som kund slippa

ägandet, kapitalbehov och allt besvär som ägandet innebär.

Förändras konsumenternas roll eller attityd på något märkbart sätt?

OLA: Vi kommer att bry oss mer om varumärket som står för en filosofi som vi respekterar. I en transparent värld där allt man gör lever för evigt på internet blir etik allt viktigare.

MICHAEL: Jag tror på en polarisering, där vi vill engagera oss mer. Nya möjligheter till finansiering, till exempel crowdfunding, gör att människor kan och vill vara med på vägen och det ger brand ownership en ny innebörd. Samtidigt som vi vill engagera oss i sådant vi prioriterar, vill vi förenkla vardagen så mycket som möjligt. Därför tror jag till exempel att vi kommer lägga mer tid på olika abonnemangsmodeller, som matboxar eller skönhetsprodukter i glossyboxar.

”Ägande medför mindre status än tidigare”

DANIEL KATZENELLENBOGEN

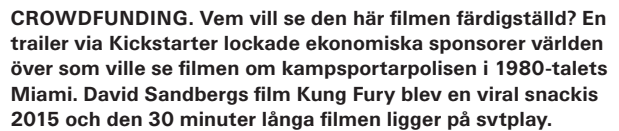


SOFIA GUNNARSSON

Sofia Gunnarsson är affärsjurist med erfarenhet av internetföretag och digitala tekniksifften. Hon har en bakgrund som bolagsjurist vid Nokias IP-strategiavdelning i Helsingfors, startupjurist inom Göteborgs innovationsscen och senare IT-advokat, bland annat vid advokatbyrån Baker & McKenzie i Stockholm och London. I dag är hon grundare och driver Sharp Cookie Advisors, en affärsjuridisk byrå med fokus på internetjuridik och startupjuridik.



DANIEL: Att dela på saker med andra konsumenter ställer högre krav på förtroende och samarbete med andra konsumenter, communitys och aktörer i värdekedjan. Konsumenternas roll blir viktigare och man ser sig som delaktig i ett större



sammanhang. Dessutom tror jag att ägande medför mindre status än tidigare. I stället väger ett flexibelt användande efter behov allt tyngre.

Hur påverkas arbetsmarknaden av de nya affärsmodellerna?

OLA: Jag tror att 50 procent av dagens jobb kommer att försvinna och det kommer nya, starkare affärsmodeller som gör det möjligt att leverera bättre tjänster med mindre personal. Jämför till exempel Spotify med en skivbutik. Utmaningen är vad vi ska göra med resten av de talanger som blir över. Vi står inför en ny industriell revolution.

MICAEL: Arbetsmarknaden kommer att bli oändligt mycket mer osäker och livstidsanställning något ganska främmande. I framtiden kommer inte

ett företags framgång mätas i hur länge det funnits. 50 eller 100 år blir mindre intressant. Nu är det möjligt att göra en god affär och stor nytta på betydligt kortare tid än så.

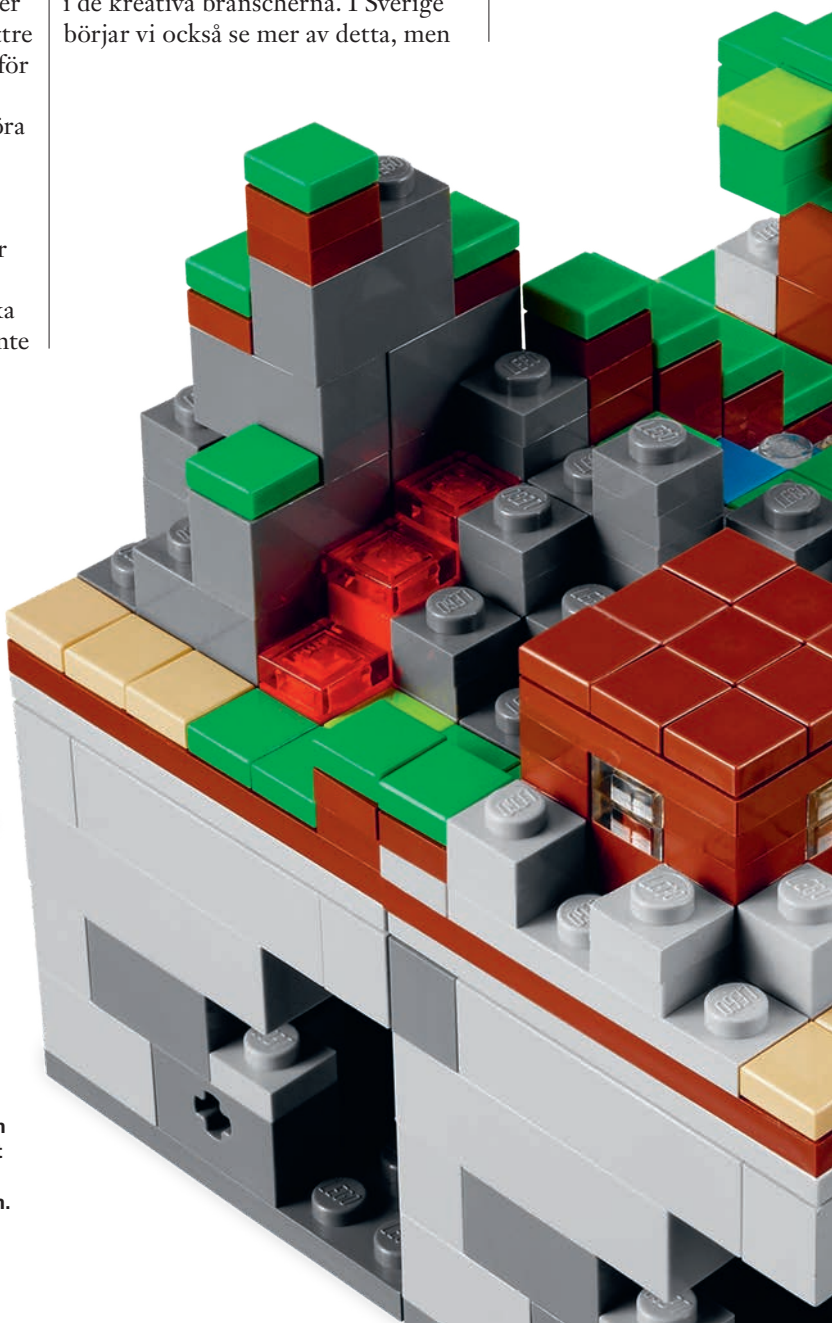
SOFIA: "Portföljkarriär" med flera kortare konsultuppdrag kommer att bli allt vanligare. I USA finns redan en stor öppenhet för detta, inte minst i de kreativa branscherna. I Sverige börjar vi också se mer av detta, men

"Företagen som lyckas lär av sina kunder"

SOFA GUNNARSSON



Via onlineplattformen "Lego Ideas" kan Lego vaska fram nya idéer och koncept från sina fans. De idéer som realiseras belönas med 1 procent av försäljningen.





här finns det fortfarande en viss misstänksamhet mot frilansande. Här behöver samhället anta en mer uppmuntrande attityd samtidigt som de större arbetsgivarna får anamma en mer flexibel inställning till olika anställningsformer och aktivt erbjuda anställda och externa personer olika anställningsformer.

– Storföretagen kommer få svårare att rekrytera expertis och blir allt mer hänvisade till att köpa den från olika konsultbolag, vilket redan har hänt här i Stockholm vad gäller exempelvis programmering. Vi kommer också se att konsultbranschen blir allt mer nischad och allt mer digitaliserad. Samtidigt behöver ett framgångsrikt

företag vara personligt för att vara trovärdigt – ”fullservice” blir för opersonligt och tomt på värden för att vara intressant för kunderna.

DANIEL: Jag tror att det kommer att ställas högre krav på arbetsgivare där gemensamma värderingar samt miljö- och personliga hållbarhetsfrågor styr mer än tidigare. Mer flexibilitet och rörlighet för individen innebär att arbete ”8-17” blir mindre vanligt och digitala nomader som ”här-arbete” blir vanligare.

Något befintligt företag som ligger före sin tid?

OLA: Godhet som strategi. Jag ser fler och fler företag som bygger in samhällsnytta som strategisk unique selling point, usp. Istället för att exploatera världen vill man göra den bättre eller till och med rädda den.

MICAEL: Idag byggs inte ett storföretag som det gjorts av tradition. Nu går utvecklingen betydligt snabbare och med en annan syn



DANIEL KATZENELLENBOGEN

Daniel Katzenellenbogen är entreprenör och managementkonsult med inriktning på innovation och tillväxt. Tidigare var han bland annat operativ chef på investeringsföretaget Serendipity Innovations. I dag är han delägare och driver investerings- och managementbolaget Norvik Ventures med fokus på innovation, start-ups och kommersialisering inom kreativa näringar. ►



"Erbjud kunderna nya möjligheter att välja och påverka"

MICAEL DAHLÉN

på affären respektive varumärket. Ett bra exempel på det är att Apple pratar om att göra bilar.

SOFIA: Riskkapitalbolaget Index Ventures är ett bra exempel på ett företag som lyfter fram sina kunder och den gemensamma resa som konsult och kund gör tillsammans. Klarna är ett annat företag som utgått från kundernas behov. De är ett exempel på företag med rätt erbjudande på rätt sätt, product/market fit. Denna kombination blir allt viktigare i en tid när kunderna i allt högre grad blir företagets viktigaste designers och innesäljare.

Skönhetsprodukter per abonnemang, prenumerationer på matkassar och andra tjänster som förenklar vardagen vinner allt mer mark.

Företagen som lyckas i framtiden bärs av sina kunder genom att aktivt lyssna, lära och utveckla kunderbjudandet därifrån.

DANIEL: "Veckans tips" på Spotify och Spontano är två tjänster som ger mig innehåll och upplevelser som jag vill ha men inte visste fanns. Även glasögon tillverkaren Warby Parker adderar ett mervärde genom att ta bort mellanhänder och skapa en trendig, cool och välgörande konsumentkänsla till ett väldigt rimligt pris. Även här är det service och känsla som driver konsumenten, inte produkten i sig. ●

Uppstickarna rör om i grytan

Under decennier har svensk livsmedelshandel dominerats av starka kedjor som Axfood, Ica och Coop. Men internet, ett växande hållbarhetstänk och en önskan om en enklare vardag har rört om i grytan. View har kollat efter uppstickare som ger eko.

TEXT ANNE HAMMARSKJÖLD ILLUSTRATION ISTOCK



FÖRSÄLJNINGEN av livsmedel ökar från år till år i Sverige. Under 2014 fyllde vi våra varukorgar och kundvagnar med mat för ungefär 192 miljarder kronor, enligt SCB. Jordbruksverket uppskattar att hushållen lägger i snitt 12 procent av inkomsten på att köpa mat och alkoholfria drycker.

Men var spenderar vi de 192 miljar-

derna? Handlar vi helst hos kedjorna, eller finns det utmanare till deras affärsmodell? Och hur mycket betyder nätet som motor för eventuella förändringar? En hel del, berättar Truls Wikner, seniorkonsult på Macklean, ett konsultföretag med fokus på den svenska livsmedelsbranschen, och dotterbolag till LRF, Lantbrukarnas Riksförbund.



– Via nätet har vi fått ett enormt utbud av matforum, matappar och matbloggar. Vi får också tillgång till fler nischsegment som köttlådor från givna gårdar och matkassar hem till dörren. Med nya medier kommer kunder och leverantörer närmare varandra, säger han.

Andelen svenskar som handlar mat via nätet har ökat kraftigt de senaste åren, cirka 35 procent per år. Ett framgångsrikt segment inom mat på nätet är matkassar med recept, som började sitt intåg i de svenska storstadshemmen med Middagsfrid 2007. Under 2010 valde 2,5 procent av konsumenterna att köpa sig tid och god mat i form av "middagskassar". Ett par år senare hade den siffran fördubblats, enligt Svensk Direkthandel. Förutom Middagsfrid är Linas Matkasse och Årstiderna några framgångsrika företag inom matkassesegmentet.

Enligt Svensk Handel är den typiska kunden som köper mat på nätet en kvinna 30-49 år, och hon anger

Middagsfrid grundades av Kicki Theander och hennes man Victor, som idag arbetar som inspiratörer och utvecklare i företaget. Sedan starten 2007 har Middagsfrid levererat drygt en miljon portioner mat till familjer i hela Sverige.

En kasse för varje tillfälle

Företaget Middagsfrid var först med färdigplanerade matkassar med recept. View fick ett snack med företagets vd Angelique von Gegerfelt för att prata om matkassetrenden.

Varför väljer allt fler matkassar?

– Du får hem allt du behöver för att laga goda recept med omväxling. Allt som levereras ingår i veckans matse del och du slipper matsvinn.

Vem är den "typiska" kunden?

– Från början var det småbarnsfamiljen som inte fick ihop livspusslet. Nu är vår lilla matkasse till tvåpersoners hushållet också mycket populär.

Har kundens förväntningar förändrats?

– I början var bekvämlighet det viktigaste, idag är det nyheter och inspiration. Många är måna om att minimera sin miljöbelastning också genom maten. Svenskt kött, liksom ingen rödlistad fisk, är viktiga parametrar för kunderna och det har redan från början varit vår vision för att bidra till en bättre matvärld.

Vilka är de största utmaningarna?

– De stora butikskedjorna har förstått att de behöver erbjuda dessa tjänster. Det är en hård konkurrens och det satsas mycket pengar på marknadsföring. Många lokala aktörer kommer nog ha svårt att klara sig utan ett unikt och efterfrågat erbjudande. Samleverans med andra varor blir nog viktigt eftersom kunden ökar sina inköp online.





"Vi kommer prata allt mer om naturlig mat, med fokus på närodlat och e-handelslösningar."

JOHANNES CULLBERG

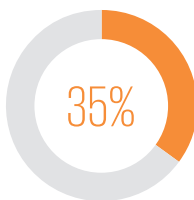
bekvämlighet, slippa trängas och lägre priser som skäl. Trots den starka utvecklingen motsvarar den totala försäljningen av mat på nätet fortfarande bara cirka 1,5 procent av den totala dagligvaruhandeln.

Det e-handelssegment som växer snabbast idag är så kallat "lösplock" i butik, alltså att kunden beställer sina varor via nätet och får dem hemkörda eller hämtar själv i butiken. Under tredje kvartalet 2015 ökade Axfoods lösplock med 46 procent, berättar Claes Salomonsson, som är presschef på Axfood. Med Willys och Hemköp, en omsättning på cirka 40 miljarder per år och cirka 20 procents marknadsandel är Axfood idag näst största aktör inom dagligvaruhandeln efter Ica. Sedan förra våren driver koncernen ett pilotprojekt kring lösplock i butik.

– Det omfattar tre butiker i Stockholm och Göteborg. Vår policy är "lönsam tillväxt" och allt ska fungera perfekt innan vi lanserar tjänsten till konsument. Som erfarenheterna ser ut nu blir det skarpt läge mot konsument under våren 2016, säger Claes Salomonsson.

Jättarna Ica och Coop satsar också på näthandel, men även andra aktörer tar plats, bland andra Mathem och mat.se. Segmentet är på tillväxt trots att aktörerna ännu har svårt att få affären att gå runt. Claes Salomonsson framhåller att e-handel inte är nytt för Axfood, men att fokus tidigare legat på underleverantörer till bland andra Linas Matkasse och Middagsfrid.

Den största utmaningen för alla som idag levererar mat hem är kostnaden för transporterna.



Andelen svenskar som handlar mat via nätet har ökat kraftigt de senaste åren, cirka 35 procent per år.

FOTO MIDDAGSFRID

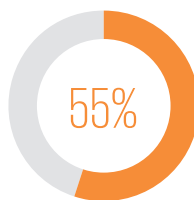
"Många aktörer har problem med lönsamheten, där transportkostnaderna är en viktig orsak."

CLAES SALOMONSSON

– Här tittar vi själva på olika lösningar, som att kunderna kan hämta sina beställda matvaror i närmaste butik. Generellt kommer det att bli svårare för företagen bakom matkasar med recept nu när konkurrensen om att leverera mat ökar.

Även andra, mindre väntade, aktörer har gett sig in i att lösa transportfrågan för e-handel. Volvo erbjuder numera i samarbete med bland andra mat.se tjänsten Volvo-in-car delivery där varorna levereras direkt i bakluckan. På så sätt kan kunderna få hem varor som beställts via nätet under tiden bilen står parkerad utanför jobbet.

En annan stark trend i livsmedelsbranschen är den allt större efterfrågan på ekologisk mat, men är den stark nog att generera nya affärsmodeller? Under 2014 ökade försäljningen av ekologiska livsmedel med 38 procent. Paradiset (se sidoartikel), Ekodirekt och Goodstore är några företag med en uttalat ekologisk och hållbar profil.



Under 2014 ökade Ica sin försäljning av ekologiska livsmedel med 55 procent.

Men också denna trend har de stora kedjorna tagit till sig, och den stora andelen ekologiska livsmedel säljs av dem. Under 2014 ökade Ica sin försäljning av ekologiska livsmedel med 55 procent, Coop respektive Axfood med 40 procent.

Claes Salomonsson berättar att Axfood lanserat Hemköp Reko, ett eget butikskoncept med ett utvalt sortiment ekologiska, Fairtrade-märkta, glutenfria och laktosfria varor. Den första butiken öppnade i april vid Torsplan i Stockholm. Men fler kommer.

– Idag är 5-6 procent av konsumenterna vegetarianer, och cirka en fjärdedel är flexitarianer, som äter vegetariskt någon eller några dagar i veckan. I vissa av våra större butiker har ekologiska varor egna avdelningar, och vi kommer att lansera delar av konceptet Hemköp Reko i flera butiker.

DET FINNS ETT växande intresse för matens ursprung, som gör att närproducerat efterfrågas av allt fler. Det märks inte bara i butikerna utan också hos de mer än 750 gårdsbutikerna i landet. Eva Rülff, marknadsutvecklare på LRF, ser en positiv utveckling för närproducerat och gårdsbutiker. Men det är svårt att ge en exakt bild av den.

Försvinn matsvinn

Varje år slängs över en miljard ton användbar mat runt om i världen. Men allt fler initiativ dyker upp för att minska matsvinnet.

Stöd för människor och miljö

I december 2015 öppnade den sociala matbutiken **Matmissionen** i Rågsved i södra Stockholm. Butiken är den första av sitt slag i Sverige, och bakom initiativet ligger Axfood och Stockholms Stads-

missions Sociala företag, som äger och driver verksamheten.

I butiken säljs mat som av olika skäl blivit över i livsmedelsbutiker och i industrin. Alla varor har två priser, ordinarie pris och medlemspris. Medlemspriset är cirka

70 procent lägre än det ordinarie priset. Bara de som har en dålig ekonomi kan bli medlemmar och för att bli medlem måste man ansöka hos Stadsmissionen.

Matmissionen är ett stöd för ekonomiskt utsatta människor, men också en insats för miljön. Matsvinn är ett stort miljöproblem. Varje år slängs 67 000 ton ätbar mat i Sverige, vilket motsvarar cirka 65 kilo mat

per person och år. Målet är att butiken ska ta tillvara på 200 ton mat det första året.

Fler initiativ

• **Matsmart** i Sverige – en fyndbutik för matvaror. Matsmart köper in mat som annars skulle slängas och säljer det billigt på nätet.
• **Facebookgrupper**, till exempel "Mat Bortskänkes – Malmö", där alla som har mat över

kan skriva ett inlägg och sedan komma överens med mottagaren om hur maten ska överlämnas, som mat från en företagsfest eller förskolor som fått mat över.

• **Europaparlamentet** uppmanar länderna att skära ner på sitt matsvinn genom att matvarubutiker ska skänka osålda produkter till välgörenhet. En sådan lag har redan instiftats i Frankrike.

– Ett område som verkar växa är köttlådor. Många bönder som satsar på egen försäljning trivs med det småskaliga och direktkontakten med kunderna, säger Eva Rülff.

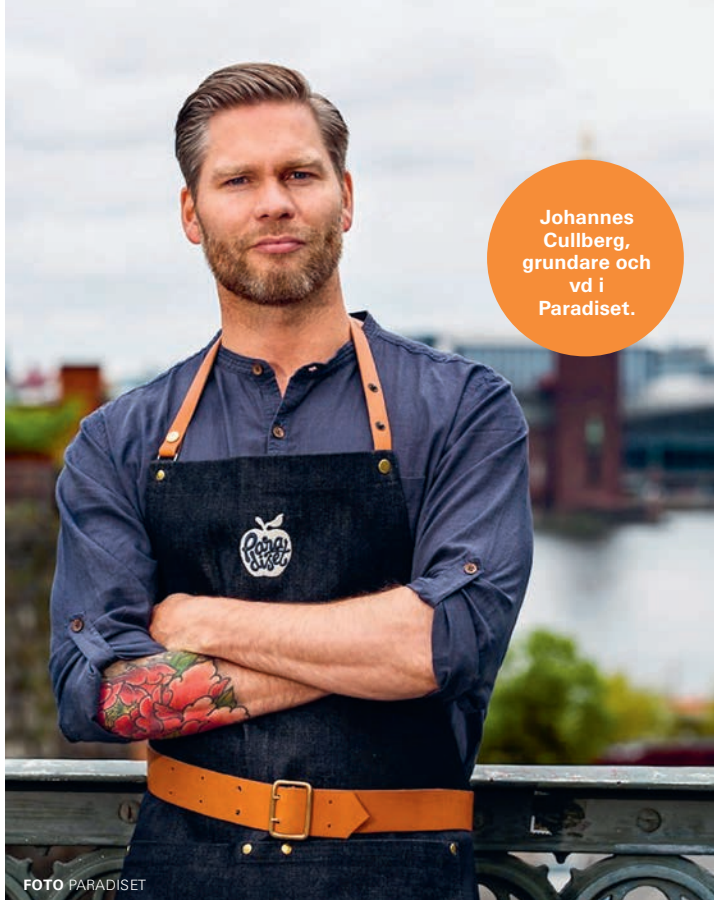
Axfood märker det ökade intresset för matens ursprung genom att allt fler väljer svenskproducerat, berättar Claes Salomonsson.

– Sju av tio konsumenter vill ha svenskproducerat och det är vi lyhörda för. Bland annat kommer allt fler av våra mejeriprodukter från svenska gårdar. I skärningspunkten mellan vårt intresse för bra mat, för hälsa, för en enklare vardag och för en hållbar framtid – ser vi några tydliga, framväxande affärsmodeller? Ja, här finns ekobutiker, hemkörd mat, matkassar och gårdsbutiker med god tillväxt som möter konsumenterna både i den fysiska verkligheten och på nätet. Så visst finns det alternativ till Ica, Axfood och Coop. Men jättarna har visat sig vara snabbfotade och anpassningsbara. Ingen tar sin marknadsandel för given, framhåller Truls Wikner.

– Dagligvaruhandeln lever i en väldigt komplex verklighet. Men de tre stora är duktiga på att möta kundernas krav och önskemål.

Det finns ytterligare en faktor att beakta när man pratar om livsmedelshandeln – det är den mänskliga faktorn, menar Claes Salomonsson.

– På mindre orter och i glesbygd ser vi tydligt att matbutiken har tagit rollen som ”kyrkan mitt i byn”, det är här människor träffas till vardags och butiken fyller ett stort socialt behov. Även storstadsmänniskor åker gärna till butiken, inte minst för att många vill se vad de handlar. De vill dofta, klämma och uppleva maten de köper. Under överskådlig tid kommer butiken att vara kundernas första val för att handla mat, avslutar han. ●



Framtiden är ljus för Paradiset

Paradiset är en av Stockholms fullsortimentsbutik med ekologiska, småskaliga och naturliga livsmedel.

Bakom starten av Paradiset sommaren 2014 ligger två års förberedelser och planering. Men sedan handlade det också om ”timing” och magkänsla, berättar Johannes Cullberg, grundare och vd.

– Vi är jättenöjda med utvecklingen och arbetar nu med etablering av butik två och lite nya tjänster.

För Johannes Cullberg är bra mat mer än bara ekologiskt. Han talar med djupt engagemang om livsmedel som är bra för miljön och bra för vår hälsa.

– Jag tycker det

är viktigt att även prata om naturliga livsmedel fria från tillsatser. Vi har till exempel svartlistat 200 E-nummer. Jag ser som vårt uppdrag att uppmärksamma kunderna på fördelarna med ren och bra mat.

Är en stor plånbok ett måste för att äta naturligt? Både ja och nej, säger Johannes Cullberg, som ser dagens jakt på låga matpriser som ett problem.

– Idag äter vi till exempel mycket kött och kyckling och det är dyrt. Minskar vi på köttet och ökar andelen grönsaker blir mat-

kostnaderna lägre och vi mår bättre. Hushållen lägger en historiskt liten del av sin disponibla inkomst på mat, men massor av pengar på snygga kök.

Johannes bedömer att utvecklingen går mot en mindre differentiering mellan konventionella respektive ekologiska livsmedel.

– Vi kommer prata allt mer om naturlig mat, med fokus på närodlat och e-handelslösningar som går förbi butikerna. Det är en bra utveckling. Traditionella leverantörer behöver alla utmanare de kan få.

Generationerna

Älskade

Självupptagna

Lagspelare

Curlade





Högpresterande

Tidspressade

Bekväma, hållbarhetsmedvetna och skeptiska. Det är några epiteter på den generation som ibland kallas "Millennials", födda 1982-2000. Och som arbetstagare och konsumenterna har de helt nya krav och förväntningar.

TEXT ANDERS FORSBERG FOTO GETTY IMAGES

VILKA ÄR DEN unga generationen, de som ibland ges etiketten "Millennials". Ett kort svar skulle kunna vara: ännu en ung generation som gör saker annorlunda än den föregående. Samtidsbeskrivningar är en färskvara med risk för generaliseringar, men det finns ett mönster och intressanta nyanser.

Det går i arv att den unga generationen inte tänker i samma (gamla) banor. Varje generation har sina rebeller som utmanar med längden på kjolen, luggen i pannan och musiken.

Precis som alla tiders unga generationer är det nu våra "Millennials" som fyller listor med årets nyord. Millennials är förnyarna – som utmanar gamla strukturer, men inte förstår varför de möter motstånd med sitt sätt att se på ett behov eller lösa ett problem.

De mest företagsamma startar nya företag. Några unga egensinniga entreprenörer bildar till och med skolor med nya affärsmodeller. De bryter



Engagera mig!

Elin, 18, som läser sista året på gymnasiet säger spontant om framtida arbetsgivare:

– Jag vill jobba för ett professionellt företag som är duktiga på att engagera och skapa roliga aktiviteter även efter jobbet.

I nästa andetag tillägger hon att det är minst lika viktigt med framförhållning och tydliga chefer som sätter upp mål, så det inte

blir "idag ska vi göra det här och sen när det är klart drar var och en hem till sig".

– Planering och bra arbetsfördelning betyder mycket för både gemenskap och trivsel. Det ger mig motivation, säger Elin.

**Elin Forsberg
förväntar sig att
arbetstid och fritid
glider in i varandra.**



"En svensk 20-åring har mer gemensamt med en kinesisk 20-åring än en svensk 60-åring."

mönstret – utan skolboksexempel.

Dagens unga växer upp med access till hela världen, och med en gemensam konsumtions- och kommunikationskultur där sociala medier har stort inflytande. I en allt mer globaliserad ekonomi och ökad rörlighet, antingen som turist, student, expat eller flykting – kommer världen att bli mer multietnisk och mångkulturell. Det är därför inte konstigt att en svensk 20-åring idag har mer gemensamt med en kinesisk 20-åring än en svensk 60-åring.

Som konsument har Millennials nya krav och förväntningar. Det är en generation som är skeptisk till traditionell reklam och företag som vill nå gruppen får tänka i nya banor. Många av världens största varumärken medger att de kämpar hårt för att skapa band till de 18-34-åringar som påbörjar sina starkaste år som konsument.

Till de nya värderingarna i Millenniegenerationen hör synen på ägande, vilket skapar nya vanor, nya köpmönster och nya tjänster. Kartor och affärsmodeller behöver ritas om. Millennials hyr hellre en bil när den behövs än äger en pryl som ska vårdas och parkeras på dyra p-platser som inte finns där de behövs mest. Funktion är viktigare än status. Millennials har bättre sätt att synas än i en bil för de som trots allt söker statusmarkörer. Det gör bilpool till ett självklart val för Millennials. De har råd och betalar gärna för tjänster som spar tid. I spåren av ny teknik och nya prioriteringar av sin tid, växer det fram allt fler tjänster som underlättar vardagen. Lösningar som snabbt fixar fram transporter, middagsbestyren eller tvätten.



**Magasinet Times
utgåva om genera-
tion "Me".**



Läs mer om UF:
www.ung-foretagsamhet.se

Visar McD var skåpet ska stå

Erik Fjällborg, 29

Det började med att chefen på en hamburgerkedja i Örebro kom in i köket, stressad för att hitta en ersättare till ett arbetspass. På sitt jobb på McDonald's vid sidan om skolan såg Erik ett behov av ett smidigare arbetsschema. Han kunde programmera och skapade ett webbaserat system för schemat. Elva år senare leder Erik "Quinix" – ett tillväxtföretag för

personalplanering, som redan har hela världen som sin spelplan.

Han beskriver den viktiga katalysatorn för där han är idag:

– Jag hade förmånen att starta ett UF-företag [Ung Företagsamhet] på gymnasiet. Min idé blev ett projekt och ett bolag där jag fick utveckla en kundanpassad lösning.

För Erik innebar UF:s satsning starten för Quinix, en

resa som kommer att fortgå många år, enligt Erik. Det svåraste i början var att vinna kundernas förtroende och få dem att våga satsa på ett litet, ungt företag. Han lyckades övertyga hamburgerkedjans huvudkontor som efter ett pilotförsök satsade på ett gemensamt system för hela McDonald's Sverige.

– För att lyckas måste man visa att man har koll

och veta vad man gör, men också springa snabbare än konkurrenterna. Och ha kul. Det gällde då som nu, säger Erik.

Hans ambition är att växa vidare i USA som står för halva världsmarknaden för Workforce Management systems.

Tre nyckelord för att lyckas med företagande i framtiden: Passion, Innovation, Enkelhet

Millennials har också ett stort hjärta för hållbarhet vilket visar sig inte bara i kraven på hållbara och reko produkter, utan även förväntningar på att företag och varumärken genuint strävar efter att göra skillnad på hållbarhetsområdet. Det här är en viktig förändring i konsumenternas prioriteringar.

Men även inom gruppen "Millennials" finns skillnader och de som är födda efter 1995 brukar därför kallas Generation Z. De ser världen och gör saker på ännu ett lite annorlunda sätt, jämfört med sina kollegor Millennials Y, som är några år äldre. De är heller inte lika etablerade på arbetsmarknaden, eftersom många fortfarande pluggar.

Susanna Mörner, kommunikationsansvarig på Ung Företagsamhet Sverige, berättar att hon ser en mycket tydlig trend hos dagens 18- och 19-åringar:

– För varje ny generation blir eget företagande ett alltmer intressant alternativ till anställning. Aldrig tidigare har så många gymnasielever sagt att man vill bli företagare och försörja sig själva.

Under 2015 drevs över 8 000 UF-företag i hela Sverige, totalt 26 000 elever vilket är all-time-high. Det motsvarar 3-4 elever i varje klass. Ung Företagsamhet har arbetat med ungdomar och entreprenörskap i många år och sett förändringen över tid.

Många unga litar till sin egen inre kompass som pekar mot frihet och drömmar om att skapa något eget i en värld av möjligheter. Att göra "som vi alltid gjort" finns inte på kartan. Varje generation har sina "Millennials" och tidstypiska mantra. Alla generationer kan med gott samvete säga, "I did it my way". ●

Sju kännetecken för Millennials

- M är mycket svåra att nå med vanlig annonsering. M konsulterar bloggar före ett viktigt köp (70 procent) – endast 1 procent bryr sig om ett annonsbudskap.
- M förväntar sig att mycket ska vara gratis (t ex TV, tidningar, nyheter)
- M förväntar sig att företag (varumärkena) bryr sig om vad de tycker om en produkt/tjänst
- M outsourcar gärna vardagsbestyr (tjänster växer) och hittar sätt att ha lätt access till taxi, tvätt, handling, mid-dagsfix mm
- M vill känna mening på jobbet – för många viktigare än lönenivå
- M vill kunna göra skillnad och vara delaktiga på jobb och i samhället
- M förväntar sig att företag är ärliga och öppna – och engagerade i samhället (bidrar socialt och skapar samhällsnytta)

Muslimskt onlinemode

Faduma Aden, 26, tillhör gruppen "Millennials" men går sin egen väg. Hon utmanar på fler sätt än med längden på kjolen. Med en stark vilja att göra skillnad har hon startat företaget Jemmila som erbjuder en Skandinavisk tolkning av muslimskt mode. Hennes kunder är medvetna affärskvinnor i åldern 20-45 år och modellerna som bär hennes långa enfärgade kjolar på catwalken signalerar gränsöverskridande mode till en multi-etnisk målgrupp.

– Jag ser en nisch för Jemmila. Det finns en växande global marknad för muslimskt mode och tajmingen är på vår sida, säger Faduma Aden.

Med det är ingen lätt resa. Faduma är medveten om den tuffa utmaningen och säger att hon arbetar på att skapa strategiska samarbeten och en långsiktig finansiering.

Som ung muslimsk kvinna och entreprenör möter hon ibland fördomar. Vissa frågor om Faduma och hennes företa-

gande formuleras konstigt, men säger att det är något hon lärt sig hantera.

– Det saknas kunskap om islam och muslimska kvinnor. Därför jobbar vi på att nå ut i sociala medier och att bygga medvetenhet kring vårt modekoncept. Annars brottas Faduma Aden med samma utmaningar som andra företagare.

– Min starkaste drivkraft är viljan att inspirera, göra skillnad för andra och att förverkliga idén med min start-up.

Faduma vill medvetandegöra både kvinnor och män med sitt mode anpassat för en ung gränsöverskridande generation. Därför gör hon också intervjuer med inspirerande kvinnliga förebilder – för att lyfta fram kvinnors ledarskap. Intervjuserien heter Jemmila Leaders.

www.jemmila.com/pages/jemmila-leaders

Tre nyckelord för att lyckas med företagande i framtiden: Kunddrivet, värderingar, mobil.



Faduma har också grundat den kreativa byrån Con-telier med fokus på interkulturell kommunikation.

Faduma Aden

Ålder 26 år

Bor Stockholm

Utbildning

Master i
Strategisk IT-
management

Aktuell

Grundare
av Jemmila

Merit

Vunnit KPMG:s
studenttävling
Future Challenge

FOTO JULIA JANE PERSSON

”Det finns en växande global marknad för muslimskt mode och tajmingen är på vår sida.”

FADUMA ADEN



Göteborg tar bussen till framtiden »

TEXT PER-OLA KNUTAS ILLUSTRATION JAMIE JONES FOTO VOLVO



Friskare invånare, fler bostäder i centrala lägen, snabbare restider. Räknar man in sådana effekter blir det lönsamt för världens städer att satsa på elbussar trots högre inköpspris. En omfattande analys visar att Göteborg skulle spara cirka 100 miljoner kronor per år om bussarna drevs av el i stället för diesel.



PLATS: Göteborg – navet i Volvos verksamhet.

TRENDEN ATT FÖRETAG i allt högre grad beaktar sin totala inverkan på människa och miljö blir bara starkare. Kredit-skal, riskskal och långsiktiga lönsamhetsskal talar för att man räknar fram värden som faktiskt återspeglar verkligheten i en ny värld där miljömässiga och sociala hänsyn väger allt tyngre.

En Youtube-video med Sveriges nya soulstjärna Seinabo Sey kan illustrera frågan, och den tysta revolution som just nu äger rum i Göteborg. På en fullsatt elbuss tar hon ton och sjunger sin hit "Younger" á capella, helt utan förstärkning, för överraskade resenärer. Det är en magisk stund på den nya linje 55 i Göteborg som trafikerar med en 100 procent eldriven buss från Volvo, så ren och tystgående att en av stationerna är en inomhusstation.



Den nya elbussen ingår i ElectriCity, ett Göteborgsbaserat praktiskt demonstrationsprojekt där svensk industri, forskning och samhälle utvecklar och testar nya lösningar för morgondagens hållbara kollektivtrafik.

Inför att den nya busslinjen lanserades i juni 2015 gav Volvo KPMG i uppdrag att räkna på det verkliga värdet som en omställning till elbussar skulle innebära för staden.

– För att kunna ta diskussionen med kunder och städer i världen ville vi undersöka om det var möjligt att sätta



Samhällsvinsterna med elektrifierade bussar

- Minskade växthusgasutsläpp
- Minskad energianvändning
- Minskade partikelutsläpp
(påverkan på invånarnas hälsa)
- Minskat buller
(påverkan på invånarnas hälsa)
- Kortare restider
- Skatteincitament
- Möjlighet att frigöra mark för bostads- och kontorsbyggande i centrala lägen: en möjlighet för framtiden som dock ej är beräknad i analysen
- Verklig kostnad per år för en elbuss jämfört med en dieslbuss: 270 000 kronor mindre (inklusive 230 000 kronor i högre investeringskostnad)

**Dyrare i inköp
men ekonomisk
ur ett helhet-
sperspektiv.**

ett monetärt värde på fördelarna med en elektrifierad kollektivtrafik. Vi ville också låta jämföra elbussar med kostnaderna för traditionella lösningar, säger Malin Ripa, ansvarig för CSR-frågor, corporate social responsibility, inom Volvo.

Följden blev en omfattande analys som bygger på KPMG:s True Value-metod där 13 konsulter med olika specialiteter jobbade drygt två månader med att ta fram en jämförelse för om en stad i Göteborgs storlek väljer dieslbussar eller skiftar till eldrift. ►



Bra verktyg för produktutvecklingen

Med KPMG:s True value-modell kan företag och organisationer analysera och redovisa sitt verkliga värdeskapande för människor och samhälle. Modellen adderar en social och en miljömässig dimension till företagets finansiella räkenskaper för att göra det enklare att bättre bedöma risker och framtida investerings utfall.

Genom att ta fram ett Net Present Value (NPV) för en investering, bestående av både negativ och positiv inverkan på omvärlden, uppnår företaget en mer heltäckande bild av det potentiella värdeskapandet av investeringen.

Daniel Dellham, chef för KPMG:s hållbarhetsrådgivning, skissar upp två huvudscenarier där True Value-metoden kan komma till nytta. Det första scenariet är ett företag med en ny innovativ teknologi, produkt eller tjänst där det finns en affärsmöjlighet i att man tar fram det verkliga värdet.

– Där vill man visa upp sitt case utåt för kunder och intressenter för att påvisa det affärsmässiga. När vi börjar förstå – och kvantifiera – de externa påverkansfaktorerna kan företaget ta in den kunskapen i sin innovation och produktutveckling, säger han.

– Om vi tar exemplet med

Volvos elbuss vet vi ju att det kommer att komma olika typer av regleringar och att koldioxidutsläpp kommer att kosta mer. Är då det vi gör 'modigt' eller vad händer med konkurrensen om vi inte gör det? Har man redan tagit in kunskapen om externa faktorer i sin affärsmodell och när man utvecklar ny teknologi, då vinner man ju någonting i konkurrensen framåt, fortsätter Daniel Dellham.

Det andra scenariot är att resultatet av analysen inte syftar till att användas externt utan i stället för att åstadkomma en intern förändring. Ett exempel kan vara en industri med stor negativ påverkan på miljön där det finansiella värdet skulle kunna minska med 40 procent om man tog in externa faktorer som samhällspåverkan som kostnader.

– Det är precis det som talar för att använda den här metoden, säger Daniel Dellham. Om vi börjar förstå hur den verkliga påverkan ser ut kan vi ta in det i företagets utveckling och innovation och få svar på vad det är det vi ska göra framåt för att undvika risk för det finansiella resultatet.

Läs mer om KPMG:s True Value-analys på kpmg.se/truevalue

– Till skillnad från traditionella investeringsbedömningar tar den här analysen också hänsyn till faktorer som buller, restid, utsläpp, energianvändning, skatter och användning av naturens resurser, säger Daniel Dellham, chef för KPMG:s hållbarhetsrådgivning.

– Genom att komplettera den traditionella finansiella analysen med socioekonomiska och miljömässiga faktorer får vi här en mer komplett bild av investeringens effekter på företag och samhälle, tillägger han.

Analysen visar att en stad med en halv miljon invånare och 400 bussar sparar runt 100 miljoner kronor årligen om bussarna drivs med el i stället för diesel. Minskad buller och minskade luftföroreningar leder till minskade vårdkostnader på upp till 24 miljoner kronor. Och koldioxidminskningen

"Till skillnad från traditionella investeringsbedömningar tar den här analysen också hänsyn till faktorer som buller, restid, utsläpp, energianvändning, skatter och användning av naturens resurser."

DANIEL DELLHAM, KPMG



skulle årligen uppgå till 33 000 ton, motsvarande utsläpp från 3 000 svenska hushåll.

– Dessutom hittade vi överraskande stora tidsvinster för passagerarna, säger Daniel Dellham. Elbussens nya teknologi medger att man kan designa bussen på ett annat sätt med bredare dörrar så att det går fortare att kliva av och på.

En annan effekt är att tystgående, avgasfria och miljövänliga elbussar gör det möjligt att dra in delar av busslinjerna inomhus; genom bostadshus, kontor eller ett varför inte ett sjukhus.

Elbussen laddas vid ändhållplatserna på sex minuter med en strömvtagare på taket.



Silent bus sessions

I juni 2015 var det premiär för linje 55, som trafikeras av tre helt eldrivna bussar och sju elhybridbussar. Men få av resenärerna den 7 september anade vad som väntade när de klev ombord och hamnade mitt i musikvideospelningen av "Silent Bus Sessions".

Idag har många har sett klippen där Seinabo Sey sjunger sin hit "Younger" à capella inför de förvånade resenärerna.



”Elektrifiering öppnar helt nya möjligheter för städerna och stadsplaneringen. Vi får en bättre och effektivare användning av stadskärnan.”

MALIN RIPA, VOLVO



– **DET HÄR** är framtiden för stadsplaneringen, säger Malin Ripa. Med dagens teknik behöver man ha ett visst avstånd mellan gatorna och bostadshus och kontor. Men med elektrifiering öppnas helt nya möjligheter för städerna och stadsplaneringen. Vi får en bättre och effektivare användning av stadskärnan.

Projektet i kombination med analysens ekonomiska argument har väckt stor internationell uppmärksamhet. Att bussen

Laddas på sex minuter

- Volvos elbuss i Göteborg körs till 100 procent på förnybar el från vind- och vattenkraft.
- Elmotorn sitter bak i bussen och drivs av litiumjon-batterier på taket.
- Bussen laddas vid ändhållplatserna på sex minuter med en strömvavgare på taket. Laddningen räcker mer än väl till hela ruten, dessutom laddas batterierna med bromsenergi vid motorbromsning.

kan köra inomhus imponerade dessutom stort på stadsplanerare och borgmästare som besökte Green Gothenburgs monter på klimattoppmötet i Paris i december förra året.

Volvokoncernens hållbarhetschef Niklas Gustavsson trycker på att analyser av det här slaget är ett sätt att lyfta in hållbarhetsfrågor i företagets affär. Att sätta ett värde på hållbara lösningar är en stark trend, påpekar han.

– Under lanseringen hade vi borgmästare från 40-50 länder här, och inte för att få se en jippolösning i Göteborg utan en hållbar affärsmodell. De reaktioner vi hittills har fått pekar på att det är mycket uppskattat att försöka se hela samhällskostnaden för olika alternativa lösningar. För Volvos del är det här en konkurrensfördel och ett sätt att prata med våra intressenter som våra konkurrenter inte kan, säger Niklas Gustavsson. ●



Nyheter

Företeelser, fenomen, trender och nyheter som berör KPMG:s värld

Vad händer när maskinerna blir smartare än vi?



Superintelligent och skrämmande

Det är inte global uppvärmning, atomvapen eller meteornedslag som utgör det största hotet mot mänsklighetens överlevnad.

Det är de smarta maskinerna, den artificiella intelligensen.

I alla fall enligt den svenskfödde Oxfordprofessorn Nick Bostrom, som i boken Superintelligens analyserar farorna med artificiell intelligens (AI). AI



öppnar för många spännande möjligheter, men svårigheten är att installera mänskliga värderingar och moral i maskinerna.

Vad händer när maskinerna blir smartare än den mänskliga hjärnan? Är vi på väg mot en intelligent explosion där skillnaden mellan oss och datorerna blir lika stor som mellan människa och myra?

Undrar du också vad blockchain är?

Blockchain är ett säkert sätt att göra överföringar – allt från pengar till värdepapper och andra ekonomiska kontrakt. Blockchain använder en teknologi som gör att historiken inte kan manipuleras. Alla datorer i systemet övervakar varandra. Det säkerställer att alla transaktioner packas in i block och verifieras, en slags digital "journal", eller "liggare", med andra ord, som hela Bitcoinsystemet vilar mot.

Integriteten och ordningsföljden i kedjan sköts med hjälp av kryptering.

Bitcoin är en digital valuta, som skapades 2009 av Satoshi Nakamoto, där huvudpoängen är att möjliggöra betalningar över Internet direkt mellan användare utan inblandning av tredje part.

Framtidens företag

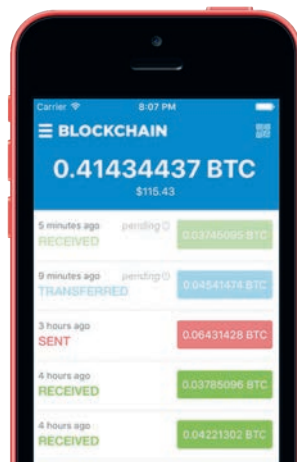
Personligt designade likkistor, lunchcatering för hemmahundar eller rullande toaletter som agerar räddare i nöden på stan. Det finns fortfarande många outnyttjade nischer för den som vill starta eget. Fackförbundet Unionen vill gärna locka till sig egna företagare och presenterar en rad nya affärsidéer som vem som helst är fri att plocka upp – och troligen modifiera.

34foretag.tumblr.com



1700

Naturvårdsverket använder allmänheten och myndighetskollegor i "webbkonsultationer" inför olika frågor som verket ska bereda. Bland annat har allmänheten fått komma in med förslag på hur medborgare kan leva nära varg i Sverige. Konsultationen gav **1700** inlägg. Nyligen diskuterades huruvida det finns förbättringsbehov av miljöbalken.



Uppdaterad dig med KPMG:s spaningar

Vill du ta del av KPMG:s trendspaningar, rapporter och andra nyheter via e-post? På kpmg.se kan du ställa in din personliga prenumeration där du själv väljer frekvens samt vilka ämnen du vill bevaka.







"Delnings- ekonomin lösning på integrationen"

Delningsekonomin sprider sig snabbt och potentialen är enorm, inte minst som ett redskap för ökad integration. Men lagstiftarna måste vakna upp och modernisera regelverket. Det menar Swedbanks Digitaliserings- och Framtidsekonom Anna Felländer.

TEXT JAN LINDROTH
FOTO LINDSTEN & NILSSON OCH GETTY IMAGES



HYRA UT EXTRARUM, dela bil, låna prylar eller dela recept och spellistor med varandra har snabbt blivit en del av vardagen för många svenskar. Det som kallas delningsekonomin sprider sig snabbt i både Sverige och övriga världen. Ännu finns ingen beräkning av storleken på delningsekonomin i Sverige, men enligt The Telegraph så kan värdet på den internationella delningsekonomi uppskattas till omkring 15 miljarder dollar 2015, vilket utgjorde cirka 5 procent av de tio branscher som studerades. Fram till 2025 väntas andelen ha vuxit till omkring hälften vilket betyder 335 miljarder dollar per år i intäkter.

– Vi ser ett ändrat förhållningssätt till ägande och i stället en ökad preferens för att ”ha tillgång till” som livsstil. Den största drivkraften för delningsekonomin är att få saker billigare, men i Sverige finns också inslag av mer ansvarsfylld konsumtion och miljötänkande, säger Anna Felländer, Digitaliserings- och Framtidsekonom på Swedbank och författare till ett flertal rapporter och böcker om digitalisering och delningsekonomi, bland annat medförfattare till ‘The Sharing Economy’ som publicerades sommaren 2015.

Begreppet delningsekonomi kan vara lite suddigt i konturerna men innebär i grund och botten att individer delar olika produkter, tjänster eller information genom att hyra, låna eller dela med varandra – en slags gemensam konsumtion. Penningtransaktioner behöver inte vara involverade som när man delar spellistor eller jobbar hemma hos varandra som Hoffice (se exempel).





Anna Felländer

Ålder

39 år

Familj

Man och tre barn

Yrke

Digitaliserings- och Framtidsekonom vid Swedbank.

Tidigare

På finansdepartementet mellan 2001 och 2009, därefter till Statsrådsberedningen. På Swedbank sedan 2010.

Utbildning

Civilekonom vid Handelshögskolan i Stockholm, ett års studier i statsvetenskap i USA.

Bor

I villa i Enebyberg i Danderyd.

Fritid

Gillar tennis (före detta elitspelare) och skidåkning, gärna utanför pisten.

Bra på

Att tänka brett och öppet, drömma stort och vara i stunden.

Tre nyckelord för att lyckas med företagande i framtiden

Relationsbyggande, digitalisering, förmåga att skala upp ett skräddarsytt erbjudande.

Det har sprungit upp många företag inom delningsekonomin som nyttjar de möjligheter som digitaliseringen ger och deras affärsidéer går ofta ut på att kapa mellanhänder och koppla ihop köpare och säljare eller producenter och användare direkt, alltid med hjälp av en digital plattform som en app eller sajt.

Välkända internationella aktörer som rumsförmedlaren AirBnB och taxitjänsten Uber finns sedan ett bra tag tillbaka i Sverige men även företag som Tripadvisor kan räknas in i delningsekonomin genom att användarna delar information, betyg, omdömen och tips med varandra.

Fenomenet delningsekonomi går långt tillbaka, men medan det förr kanske handlade om att dela på en ploghäst eller låna socker och stegar av varandra har den digitala revolutionen öppnat helt nya möjligheter.

– Digitaliseringen av samhället gör att transaktionskostnaden för delningsekonomin har fallit oerhört snabbt och det möjliggör ett beteende som egentligen är rätt naturligt. Vi har bara sett början på utvecklingen, allt som kan digitaliseras kommer också att digitaliseras, säger Anna Felländer.

Det handlar om att utnyttja lediga resurser i ekonomin när produkter, som till exempel bilar, ofta står outnyttjade stor del av tiden. Sammantaget får vi en effektivare och mer resurssnål ekonomi, men det utmanar också traditionella företag och affärsmodeller.

– En del företag har eller kommer få det slitsamt på grund av konkurrens från delningsekonomin medan andra tar den till sig och anpassar sig. ►

”Det finns enorma möjligheter för Sverige att omfamna delnings-ekonomin och skapa jobb.”

ANNA FELLÄNDER

Branscher med höga fasta kostnader och begränsad risk för konsumenten är där vi ser utvecklingen först, som transporter och enkla tjänster. Idag är delningsekonomin mycket konsumentdriven och det finns en klar fördel som 'first mover', säger Anna Felländer.

En växande delningsekonomi kan inte bara öka effektiviteten och höja resursutnyttjandet i ekonomin tror Anna Felländer, utan också hjälpa till att få arbetslösa, nyanlända och äldre i arbete genom bättre matchning av behov och utbud av kompetenser.

– Det finns enorma möjligheter för Sverige att omfamna delnings-ekonomin och skapa jobb. Inträdesbarriärerna är låga vilket underlättar för frilansare att få jobb. Delnings-

Med nätbaserade taxitjänsten Uber behövs inga fysiska mellanhänder.

ekonomi identifierar och matchar outnyttjad kompetens på ett billigare och effektivare sätt. Det kan handla om den nyanlända syriern som kan programmera, men också enklare färdigheter. Jag tror att delnings-ekonomin kan vara avgörande för en framgångsrik integration, säger Anna Felländer.

I Europa är Storbritannien ett föregångsland inom delningsekonomi och enligt en kartläggning från Just-Park från september 2015 är knappt en tiondel av världens 865 start-ups inom delningsekonomi baserade i London. Över hälften av företagen har sin hemvist i USA.

I Storbritannien arbetar både myndigheter och näringsliv aktivt för att ta tillvara möjligheterna, men även Sverige ligger bra till för att surfa på delningsvågen.

– Vi har goda förutsättningar med många it-entreprenörer och Sverige ligger i framkant tekniskt. Vi har också ett samhälle där man litar på varandra vilket underlättar en delningsekonomi. Inte minst har den offentliga sektorn mycket att vinna. Där skulle man till exempel kunna öppna för upphandling från nya aktörer i delningsekonomin inom segment med låg risk, säger Anna Felländer.

Potentialen är stor men delnings-ekonomin rymmer också en del risker och skapar behov av politiska reformer, i synnerhet av regelverk kring arbetsrätt, konsumentskydd och sociala skyddsnet.

– En risk är regelrätt lönedumpning och vi behöver en reglering anpassad till delningsekonomin. Sveriges förutsättningar är goda jämfört med andra länder eftersom vi har en välfärdsmodell med sociala försäkringar kopplade till staten och inte till arbetsgivare, men politikerna kan underlätta genom att stimulera rörlighet och förbättra villkor för egenföretagare, säger Anna Felländer. ●



Att inte äga, att leva mer resurs-
snålt och att hitta okonventionella
finansieringslösningar är tre utmär-
kande drag för företag sprungna ur
delningsekonomin. Möt tre initiativ
där man tänker i nya banor.

Modeller på frammarsch

Hos dig eller mig?

Hoffice

Genom nätver-
ket Hoffice kan
'arbetsplatslösa'
som egenföreta-
gare, frilansare
och studenter sitta
och jobba tillsam-
mans hemma hos
varandra.

Hoffice har en
hemsida med
information och
länkar till olika
facebookgrupper
där man tar kontakt
och bjuder in till
gemensamma ar-
betsdagar. Förutom
att dela arbetslokal
struktureras vanli-
gen arbetsdagen i
45-minuterspass
med gemensamma
pauser som kan
innebära aktiviteter
som meditation,
gympa eller kanske
dans. Dessutom
sätter alla deltagare
mål för varje arbets-
pass och dagen
som helhet.

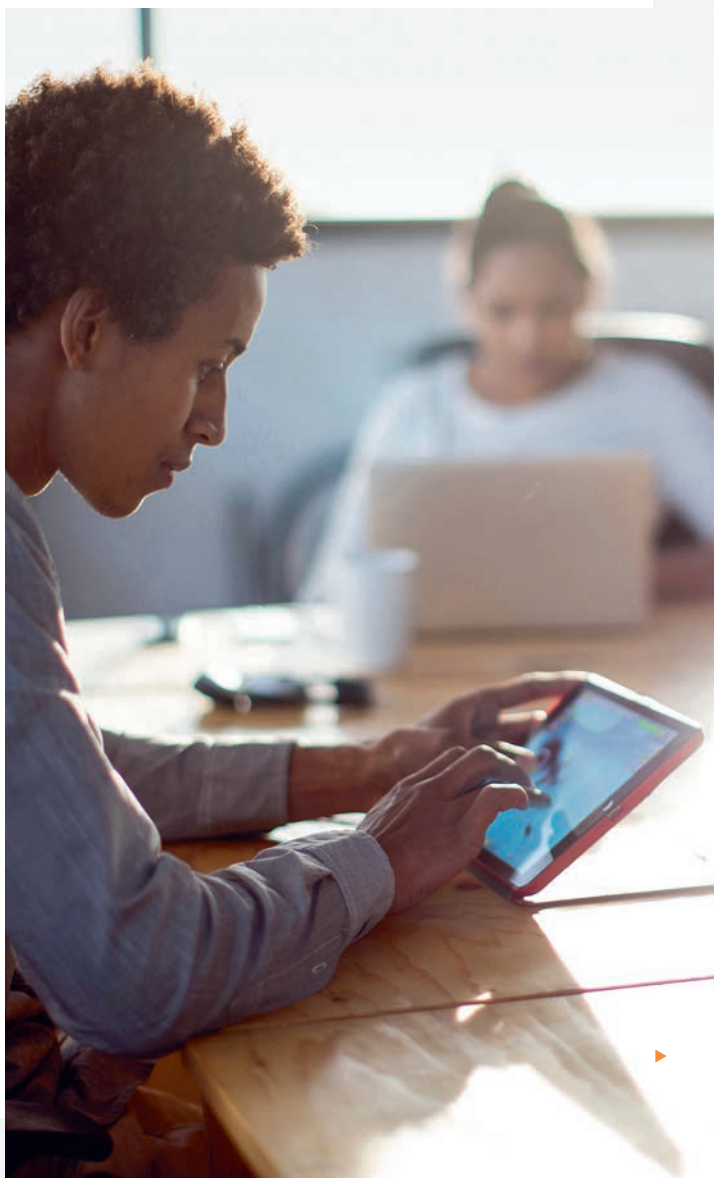
– Det är en struk-
tur som fortfarande
finns kvar, men den
är ett stöd och frivil-
ligheten är viktig.

Man är på Hoffice
på egna villkor,
säger Christofer
Gradin Franzén som
drog igång Hoffice i
början av 2014.

Sedan dess har
det vuxit snabbt
och idag finns över
50 Hoffice-grupper
i stora delar av
Europa men också
i USA, Brasilien,
Indien, Taiwan och
Japan. Strukturen
är fortfarande
informell och icke-
kommersiell, det
finns inget bolag
eller förening och
initiativ kommer
från olika lokala
Hoffice-grupper.

– Det håller på
vissa håll på att bli
för många medlem-
mar för att facebook
fortsatt ska vara
praktiskt och grup-
per i Tyskland och
Danmark arbetar på
en hemsidesbase-
rad plattform för
att lösa det, säger
Christofer Gradin
Franzén.

www.hoffice.nu



Offentlig cirkulärekonomi

Off2off

Efter 13 år hos landstinget tröttnade Fredrik Östlin på att se full användbar utrustning gå till tippen. Resultatet blev Off2off som hjälper organisationer att bättre utnyttja vad man redan har.

Idag erbjuder Off2off en molnbaserad kommunikationstjänst som matchar behov med tillgängliga resurser och inventarier som inte längre används i en

organisation. Tjänsten anpassas efter kundens specifika förutsättningar och kan nyttjas både internt i organisationen och med externa aktörer, lokalt, regionalt eller globalt. Det kan till exempel handla om att använda avlagda kontorsmöbler på annat håll i organisationen, sälja dem, ge bort till välgörenhet eller i sista hand låta det gå till återvinning.

- Det finns stor potential till en ef-

fektivare resursanvändning i organisationer inte minst inom den offentliga sektorn som vi har ett extra fokus på. När Malmö stad började använda tjänsten sparade de 3,6 miljoner kronor i reda pengar första året och då tillkommer miljövinsten. Potentialen i Malmö uppskattar vi till över 17 miljoner kronor per år, säger Fredrik Östlin, grundare och VD.

Off2off är nu inne i ett tillväxtskede



Fredrik Östlin,
grundare, ägare, vd

och söker riskkapital för att expandera verksamheten. Huvudkontoret ligger än så länge i Karlstad men en flytt till Stockholm planeras.

www.off2off.se

Effektivare resursanvändning driver Off2off som tillvaratar bland annat avlagda kontorsmöbler.



NOA Relaxation som säljer örtdrycker har vuxit fram tack vare Funded-ByMe, och har sedan starten 2013 vunnit en rad utmärkelser.



FOTO: NOA RELAXATION

Gräsrotsfinansiering

FundedByMe

FundedByMe startades i Sverige 2011 och kopplar ihop entreprenörer som har idéer och ambitioner men saknar kapital med investerare som söker spännande projekt. Via FundedByMe:s plattform lägger entreprenören upp sitt projekt och söker

antingen aktiekapital eller lån från en stor mängd potentiella investerare som är registrerade på plattformen, så kallad crowd-funding.

– För att lyckas krävs det antingen ett företag som är igång och vill expandera eller en produkt som

är tydligt och klart genomförbar. Intresset för den här typen av finansiering är stor både från entreprenörer och investerare och förra året dubblade vi mängden kapital som togs in via vår plattform, säger Daniel Debouczy, medgrundare och vd för Funded-

ByMe. Idag finns företaget i elva länder och under 2016 startas en expansion i Asien. FundedByMe är ett av få svenska företag inom delningsekonomin som expanderat internationellt och idag är man näst störst på crowd-funding i Europa.

Vi ser en stark tillväxt för crowd-funding framöver och det blir allt mer etablerat. Sverige håller på att ta fram ett regelverk som ska tillåta crowd-funding, säger Daniel Debouczy.

www.fundedbyme.se

Vad har du på rummet, Pernilla?

Har man IT som specialitet blir man aldrig fullärd. Det passar konsulten Pernilla Nordström.

TEXT ANNA GULLERS FOTO ERIKA WEILAND



Pernilla Nordström

Arbete:

Riskkonsult, IT

Bor:

Malmö

Familj:

Två döttrar, 8 och 10 samt man.

Gillar:

Träna "ska springa Lid- ingöloppet i år. Nu är det sagt, nu måste jag göra det." Bada på Kallbadhuset i Malmö med döttrarna.

Dold talang:

Skriva. Jag har en (ännu) outgiven bok i byrålådan.

NÄR **PERNILLA** Nordström sökte jobb på KPMG:s IT-revision-savdelning i Stockholm visste hon knappt vad en IT-revisor var.

– Men jag är kvar på företaget, så det måste varit ett bra val.

De tio åren på företaget har uppenbarligen erbjudit tillräckligt mycket variation och möjligheter för att en lätt otålig person som Pernilla Nordström haft utmaningar att brottas med. Efter fem år var det dags att kasta sig ut i det okända igen, denna gång med en Londontjänst i 1,5 år.

– Jag får klåda av statistiska situationer, jag är ingen förvaltare. Jag behöver nya utmaningar!

Idag arbetar hon inom IT Advisory i Malmö. Men det är inte tekniken i sig som intresserar henne utan hur den kan användas.

– Utvecklingen går så fort att tiden man lägger på att hålla sig uppdaterad aldrig räcker till. Det kan vara både en stress och en trigger. ●

Vill du veta mer om IT-revision och IT Advisory ?

Kontakta Pernilla Nordström
Mobile: +46 733 272075



1

– Som för alla andra är mobilen navet för att lyckas kombinera vardag och jobb. Här finns allas kalendrar. Dessutom sköter jag träningen via en app, om jag inte är med i olika utmaningar med kollegorna så händer det inte. Jag är både lat och tävlingsdriven i en och samma

konstiga kombination. När jag tränar lyssnar jag gärna på musik på mobilen.

Vad lyssnar du helst på nu?

– Kent! Vinternoll2 tröttnar jag aldrig på. Jag lyssnar också mycket på ljudböcker och har nästan helt övergivit pappersböckerna.



2

– Det här är kurslitteratur jag ska plöja. Vi har en ny säljmetodik inom KPMG som jag håller på att sätta mig in i. Affärsutveckling och strategiska frågor är områden jag brinner för och kommer att fokusera ännu mer på framöver i utveckling av våra it-rådgivningstjänster i Öresundsregionen.

3

– Ett snyggt läppstift kan sätta färg på vilken grå måndag som helst! Min väska svämmar över av kulörer för alla tillfällen och sinnesstämningar.

4

– En lapp som min dotter Klara skrev 2013 som säger: "Till mamma du är best och detta är din, bara din." Poesi från en sjuåring.

5

– Northcote road var huvudgatan i våra kvarter i London. När vi letade bostad och första gången kom körande där blev vi förälskade i den gatan och hela området runt Clapham common. Muggen var det sista jag köpte innan vi flyttade hem igen.

6

– Jag håller på att avveckla det arbete jag haft i Stockholm för att i stället bygga upp den lokala IT-rådgivningen här i Malmö. Det här är planen för hur det ska gå till. Det kommer ge oss en bra styrka med lokal närvaro på området, kompletterat med duktiga team i Stockholm och dessutom ett stort globalt nätverk.

