

Servicestrategi

LÆRINGSMÅL

Når du har lest dette kapitlet, skal du kunne:

- forstå begrepet tjenestefisering
- resonnerer rundt drivkreftene bak tjenestefisering
- beskrive de viktigste særtrekkene ved tjenester
- forstå begrepene løsninger og produkttjenestesystemer
- drøfte suksessfaktorer for tjenestefisering

Et viktig skifte som har foregått i noen tiår nå, er overgangen fra produkter til tjenester og løsninger. I alle bransjer ser vi at bedrifter som tradisjonelt har laget og solgt frittstående produkter, legger om strategien. I stedet lager de nå nyttige pakkeløsninger bestående av flere produkter og tjenester – til og med ved å gå inn i leverandørens og kundens operasjoner – som dekker kundens behov fra A til Å. For eksempel velger IBM denne tilnærmingen når de bygger og driver hele infrastrukturen på en emarkedsplass for bedrifter (B2B) i kjemisk industri.¹

Hvis vi ser på statistikk om økonomisk struktur og endringer, er det åpenbart at økonomien både lokalt og globalt beveger seg i retning av mer tjenesteyting.² Dette fenomenet med mer tjenesteyting kan forklares med veksten i selve servicebransjen samt at andre bransjer, til og med fremstillingsindustrien, blir stadig mer avhengige av tjenester.³ Veksten i servicebransjen skaper vekst i hele økonomien og trekker på den måten mye arbeidskraft til bransjen. Denne tendensen ser vi i alle land over hele verden, både utviklingsland som Kina og India og utviklede land som Tyskland, Japan og USA, som har investert titalls millioner dollar i tjenesterettet FoU.⁴ En av de årsakene til veksten innen tjenesteyting antas å være at tjenester som FoU, markedsføring og finans genererer mer verdier for bedriftene enn produksjon.⁵ Dreiningen mot en tjenestebasert økonomi gjør at land som utvikler seg i retning av en avansert økonomi, må legge om fra innsatsstyrte til produktivitetsstyrte vekstmidler, noe som forutsetter både en høyt utviklet servicebransje et godt kunnskapsgrunnlag.

Tjenester spiller en stadig viktigere rolle i både produksjonsbedrifters og andre bedrifters løpende utvikling.⁶ Den bakenforliggende årsaken er at sammenhengen mellom intellektuell kapital (kompetanse, relasjoner, varemerker, informasjon, prosesser, systemer, strukturer, og så videre – se kapittel 4) på den ene siden, og økonomiske res-

surser (monetære og fysiske) på den andre, øker etter hvert som intellektuell kapital blir en stadig viktigere kilde til verdi for produksjonsbedriftene.⁷ Stadig flere av dagens produksjonsbedrifter går ett steg videre ved at de i tillegg til å bruke tjenester som innsats i produksjonsaktivitetene også følger en strategi der man regner tjenester knyttet opp mot separate produkter eller i form av løsninger som viktige vekstområder for virksomheten i fremtiden.⁸

Det er også økende interesse for tjenester fra politisk hold. Land argumenterer ut fra det enkle resonnementet om at etter hvert som et land blir rikere, forskyves ressursene fra landbruk til produksjon, og deretter til tjenesterelaterte aktiviteter. Når dette skjer, spesialisere utviklede land seg på «høyverditjenester», mens «lavverditjenester» flyttes til billigere områder (som vi var inne på i kapittel 11). Konklusjonen i disse landene er at myndighetene må legge aktivt til rette for strukturell endring i retning av en tjenestebasert økonomi. En rekke utviklede land følger en økonomisk politikk som oppmuntrer til tjenesterelaterte aktiviteter på bekostning av produksjon, og bidrar på den måten til avindustrialisering (for eksempel Storbritannia under Thatcher). Siden starten av 2000-tallet har styresmaktene opplevd økt press som følge av svak konkurransekraft, ugunstig handelsbalanse, arbeidsledighet og nedgang i nasjonal satsing på FoU, og dermed har produksjonens betydning igjen kommet i søkelyset, ofte med utgangspunkt i spørsmålet «Har avindustrialiseringen gått for langt?» Den økonomiske krisen i 2008–2009 intensiverte denne debatten, spesielt i land der myndighetene måtte gripe inn for å hindre at store og viktige produksjonsbedrifter bukket under, for eksempel i bilindustrien.⁹

I dette kapitlet skal vi beskrive denne store omleggingen i retning av tjenester og prosessen som bedriftene gjennomgår for å tilpasse seg dette skiftet.

13.1 Den store omleggingen og tjenestenes vesen

Økonomiske nedgangstider og strukturendringer har gått hånd i hånd opp gjennom historien. I perioder med sterk vekst vil etablerte bedrifter som bruker innarbeidet teknologi, klare seg godt, og det kan være høye alternativkostnader forbundet med å gå over til ny teknologi.¹⁰ Nedgangstider representerer derimot en mulighet for nye ideer, som igjen har potensial til å drive frem nye oppgangstider.¹¹ Noen av verdens største bedrifter ble grunnlagt i nedgangstider, og finanskrisen i 2008 med sine påfølgende nedgangstider er ikke noe unntak her.¹² Kanskje står vi overfor en ny industriell revolusjon der varer og tjenester smelter sammen og vil kunne fylle tomrommene etter kriserammede bedrifter og markeder samt udekkede markedsbehov ved normale markedsforhold.¹³

Strukturelle endringer skjer hele tiden, og det er to ulike oppsplittingsbølger som har bidratt til denne strukturelle endringen. Den første oppsplittingen dreide seg om å senke kostnadene forbundet med fysisk forflytning av varer på tvers av landegrensler (altså tollreduksjon) og over store avstander (altså lavere transportkostnader), som førte til geografisk spredning av verdikjeder og en dramatisk økning i handelen.¹⁴ Noen hevder at denne endringen var en følge av spesialisering av komparative fortrinn og gir seg utslag i økt handel mellom land med like ressurser og inntektsnivåer, som

igjen er drevet frem av lavere handelskostnader og mer rikdom og raffinement blant forbrukerne.¹⁵ Horisontal, intern bransjehandel går ut på å utveksle ulike varemerker av samme vare, til fordel for forbrukeren, som da får et større utvalg og er mer villig til å betale for varemerker som oppfyller hans eller hennes preferanser og ønske om å skille seg ut fra andre. Varemerker og produkt differensiering er dermed en kilde til større marginer for produsentene, og sammen med dette følger en høyere andel tjenesteinnhold i produksjonen.¹⁶ Vertikal, intern bransjehandel representerer geografisk spredning av verdikjeder slik at produksjon av deler, komponenter, tjenester og oppgaver finner sted på forskjellige steder og sendes til sammenstilling enten på store, arbeidskraftintensive fabrikker i lavkostland eller hos spesialiserte produsenter som satser på små volum, stor variasjon, høy kompleksitet i høykostland eller på mindre produksjonssteder tett på markedet, hvorav sistnevnte antas å få økt betydning grunnet den teknologiske utviklingen, for eksempel additiv fremstilling. Disse produksjonsstedenes nærhet til markedet gir nye forretningsmuligheter for bedrifter som er i stand til å tolke og forme forbrukernes smak og lage produkter som forbrukerne vil ha, kanskje til og med før de er klar over det selv.

Den andre oppsplittingsbølgen er en følge av lavere koordinasjonskostnader.¹⁷ IKT-utviklingen åpnet for å dele opp produksjonen i enkeltoperasjoner som kunne spres både geografisk og organisatorisk. Internasjonal tjenesteutsetting har ført til mye vertikal, intern bransjehandel innen halvfabrikkerte varer og tjenester.

Det må være balanse mellom drivkrefter som gir spredning, og drivkrefter som gir konsentrasjon.¹⁸ Spredningsdrivere, som vi var inne på lenger opp, fungerer parallelt med konsentrasjonsdrivere så som klyngeøkonomier¹⁹ og styrer tilgangen til både kunder og kunnskap.²⁰ Balansen mellom disse to driverne former organiseringen av verdiskapingen i en gitt verdikjede og en gitt bedrift på et bestemt tidspunkt, men siden disse to driverne er dynamiske av natur og har vekslende relativ innvirkning, utløser disse endringene strukturelle tilpasninger og forflytning av aktiviteter.²¹ Teknologi bidrar sterkt til den vekslende balansen mellom disse to drivkreftene, slik effekten av IKT de siste par tiårene viser (se kapittel 12). Disse endringene påvirker både transaksjons- og koordinasjonskostnadene, og effekten av stordriftsfordeler gjør seg nå mer gjeldende innen aktiviteter knyttet til markedsføring, design og forbrukerinnsett, som ofte består av integrerte tilbakekoblingsløyper, enn innen produksjonsaktiviteter. Effekten av disse kontinuerlig vekslende drivkreftene er at det oppstår stadig nye strukturer der tjenester og varer tilbys som en pakke, det vil si produsenter uten fabrikker, tjenestefiserte produsenter, systemintegratorer uten egen produksjon, løsningsleverandører, tjenesteytere som begynner med produksjon eller inngår avtale om produksjon av produkter så som private varemerker. For produsentene er tjenestene ofte strategisk viktigst, fordi de åpner for konkurransemessig differensiering og kundeinvolvering og innlåsning i tillegg til at det fremstilte produktet får en tilført verdi.

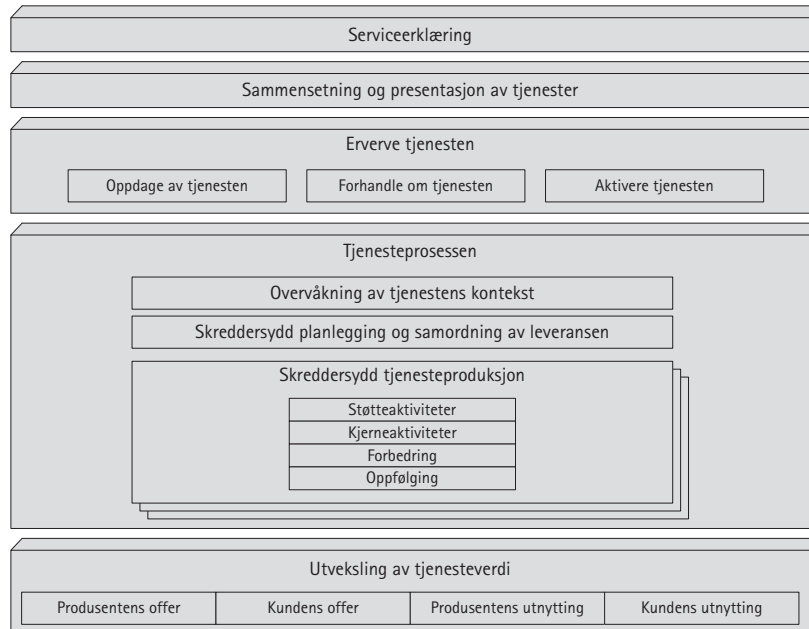
Ettersom produksjon har vært den rådende økonomiske kraften det siste hundreåret, er ledere flest både gjennom erfaring og/eller formell utdanning opplært til å tenke strategisk ledelse med utgangspunkt i produkter. Mye av denne erfaringen er imidlertid ofte irrelevant for den som skal lede en tjenestebedrift.²² Man skal imidlertid være forsiktig med å sammenlikne produkter og tjenester, ettersom hva som teller

som et produkt eller en tjeneste, henger sammen med formen på samspillet mellom produsent og bruker og produksjonens institusjonelle struktur, mer enn med hva som kjennetegner produktene eller tjenestene.²³ En forutsetning for enhver vare eller tjeneste er at den må kunne overføres mellom to eller flere økonomiske enheter.²⁴ Produkter kan frigjøres fra relasjoner og sirkuleres uavhengig av andre ting, og er i den forstand ideelle for utveksling i et marked. Resultatet av tjenester er imidlertid ikke separate enheter som eksisterer uavhengig av relasjonen mellom produsent og bruker.²⁵ Kort oppsummert er skillet mellom produkter og tjenester ofte mer avhengig av økonomiske faktorer som definerer grenser og ansvarsområder i samspillet mellom produsent og bruker, enn av tekniske faktorer knyttet til en produksjonsprosess. Tjenester tilskrives ofte følgende egenskaper, som antas å skape spesielle utfordringer for dem som skal markedsføre tjenestene, og for forbrukere som skal kjøpe dem:²⁶

- *De er immaterielle* – Tjenester er immaterielle av natur og kan betraktes som aktiviteter, fordeler eller behovsdekning som legges ut for salg eller knyttes opp mot salget av en vare.²⁷ Tjenester kan selges eller eies, men kan ikke avhendes fra leverandøren til forbrukeren av tjenesten.
- *De er uatskillelige* – En tjeneste kan ikke atskilles fra leverandøren eller forbrukeren ettersom den i all hovedsak leveres og forbrukes samtidig.²⁸ Derfor betraktes forbrukeren av tjenesten ofte også som medprodusent av tjenesten. Selv om tjenesteytingen skjer automatisk, må tjenesteyteren tilordne ressurser og systemer til dette formålet og aktivt opprettholde beredskapen og kompetansen som kreves for å kunne levere tjenesten.
- *De er heterogene* – Det kan være stor variasjon i tjenesteytingen²⁹ – hver tjeneste er unik, i den forstand at den aldri kan gjentas nøyaktig på samme måte fordi tidspunkt, sted, omstendigheter, betingelser og/eller tilordnede ressurser vil være annerledes for neste leveranse, selv om samme kunde ber om samme tjeneste. Det betyr at stabil servicekvalitet kan være en utfordring, men det gir også en viss fleksibilitet og mulighet for tilpasning av tjenesten.³⁰
- *De er forgjengelige* – Gitt sitt immaterielle vesen og det faktum at de produseres og forbrukes på samme tid, er tjenester også forgjengelige. Tjenester kan ikke lagres for senere bruk.³¹ De er dessuten «tidsbundet» og dermed svært forgjengelige.³²

Det er uenighet om hvor godt beskrivelsen av disse egenskapene bidrar til å kunne skille mellom produkter og tjenester, men de er likevel allment akseptert blant teoretikere og markedsførere.³³

Et tjenestesystem kan beskrives som en mekanisme, det vil si et organisk sett gjensidig forbundne komponenter i samspill med hverandre, rettet mot design, produksjon, distribusjon og konsumpsjon av tjenester i en bestemt situasjon.³⁴ Tjenestesystemet består av kunder, tjenester og produkter, leverandører, partnere og disses forhold til ressurser og kompetanse. Det dreier seg om oppgaver knyttet til tjenesteleveranse, og komponentene i systemet samspiller med dette som mål. Hensikten med systemet er best mulig kvalitet og produktivitet samt tjenesteinnovasjon. Som vist i figur 13.1 oppfattes en tjeneste som en komplisert hendelse bestående av hovedsakelig fem deler: tjenestens forpliktelse, presentasjon, ervervelse, prosess og verdiutveksling.



Figur 13.1 Serviceaktiviteters lagvise struktur. Kilde: Tilpasset fra Ferrario og Guarino (2009)

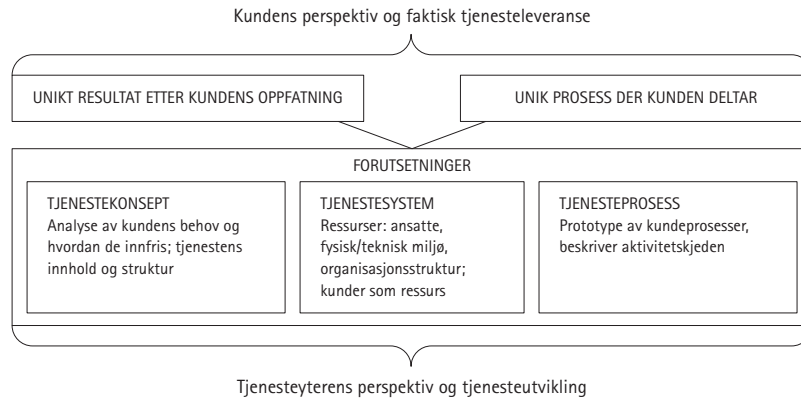
13.2 Hva er tjenestefisering?

Som vi var inne på ovenfor, ser vi en klar dreining i retning av at produksjonsbedrifter hefter tjenester på fysiske produkter. Denne tendensen i retning av flere tjenester knyttet opp mot fysiske produkter i produksjonsbedrifter kalles blant annet *tjenestefisering* (eng. *servitisation*) i akademisk litteratur.³⁵ Tjenestefisering handler om å tenke nytt rundt en organisasjons kompetanse og prosesser slik at den er bedre i stand til å skape gjensidig verdi ved å gå over fra å selge produkter til å levere kombinasjoner av produkter og tjenester.³⁶

På veien mot en 'rendyrket tjenesteorganisasjon' må bedriften gjennom fire generelle steg (på akse mellom varer og tjenester):³⁷

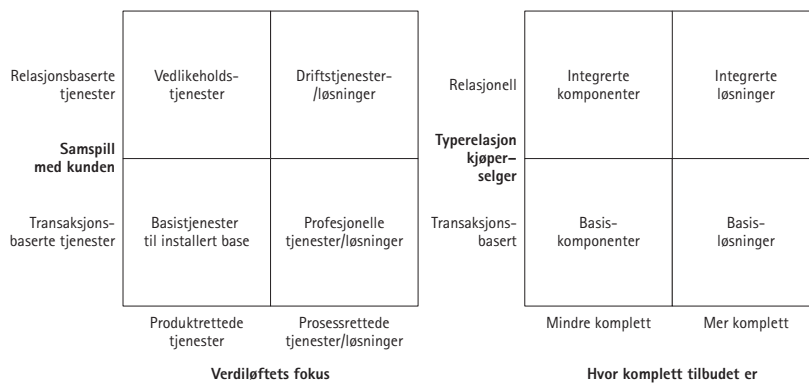
1. konsolidere produktrelaterte tjenester
2. gå inn i den installerte basen av servicemarkedet
3. utvide til relasjonsbaserte tjenester og prosessrettede tjenester
4. overta sluttbrukerens operasjon

For å lykkes i tjenestemarkedet må bedriften gjennomgå en kulturendring og etablere en global infrastruktur for tjenester som kan knyttes opp mot den lokale etterspørselen.³⁸ Utvidelsen av tjenestetilbudet (steg 3) vil sannsynligvis finne sted sekvensielt i to dimensjoner: søkelys på kundesamspill, og søkelys på verdiløftet.³⁹



Figur 13.2 Tjenestemodellen. Kilde: Tilpasset fra Edvardsson mfl. (1995) av Toivonen (2008).

En undersøkelse av den strategiske posisjonen for fire produksjonsbedrifter i ulike bransjer viste at utvidelsen innenfor de to dimensjonene sannsynligvis skjer sekvensielt; først ved en overgang fra en transaksjons- til en relasjonsbasert type relasjon mellom kunde og leverandør, og deretter fra mindre til mer komplette tilbud, eller omvendt.⁴⁰ Med et mer komplett tilbud vil koordinasjonskostnadene typisk øke, men hvis bedriften klarer å kontrollere eller senke disse kostnadene, er det et økonomisk insentiv til å gjøre tilbudet mer komplett (se figur 13.3).



Figur 13.3 To rammeverk for tjenestetilbud. Kilde: Tilpasset fra Oliva og Kallenberg (2003) og Penttinen og Palmer (2007) av Kowalkowski (2008)

Relasjonen mellom kunde og leverandør, tilbudets søkelys (altså produkt eller prosess) og pakkeløsningsstrategi er altså tre avgjørende faktorer man må ta hensyn til når man skal legge en strategi for og organisere et tjenestetilbud i en bransje. Det finnes mye forskning med merkelappen produkt-/tjenestesystem som vi skal komme tilbake til senere, sammen med løsninger.

13.3 Løsninger og produkt-/tjenestesystemer

Vi har sett en klar dreining i retning av høyere tjenesteinnhold, spesielt i utviklede økonomier og i bedrifter i ulike bransjer i disse økonomiene. Tjenestefiseringen som skjer, handler om å kombinere fysiske produkter med tjenester. Pakkeløsninger der tjenester og produkter settes sammen i samarbeid med kunden, ofte beskrevet som kundeløsninger, integrerte løsninger, bedriftsløsninger eller hybridløsninger, har blitt møtt med stigende interesse i forskningsmiljøet.⁴¹ I denne delen skal vi drøfte hva løsninger og produkt-/servicesystemer er, og hva de innebærer.

13.3.1 Løsninger

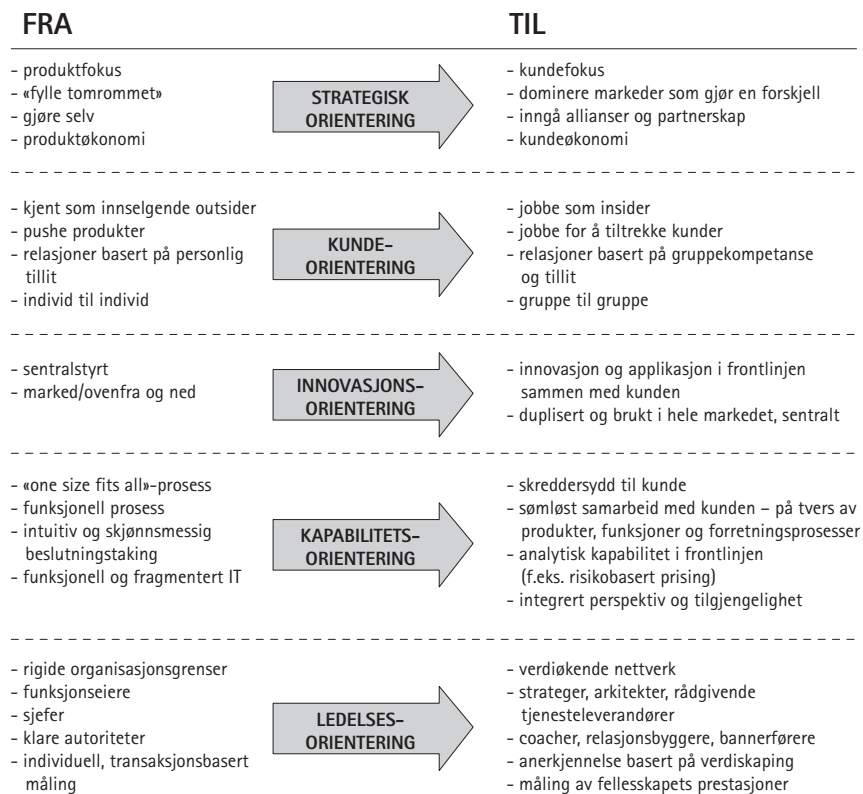
En løsning kan defineres som «en kombinasjon av varer og tjenester som er integrert og tilpasset slik at den oppfyller en kundes konkrete behov».⁴² En annen beskrivelse er å si at en løsning er en «unik kombinasjon av en rekke elementer som vil bidra til å skape verdi for kunden»,⁴³ mens løsningsleverandøren er «en leverandør av sammensatte tilbud som leverer verdi til kunden i nært samarbeid med kunden».⁴⁴

Det å tilby løsninger bør være en anledning til å skille seg ut fra konkurrentene og til å komme inn i nye markedssegmenter.⁴⁵ Det kan være vanskelig å opprettholde et produkts (klare) teknologiske fortrinn, mens kombinasjoner eller løsninger bestående av varer og tjenester kan skreddersys til den enkelte kunde og på den måten skape en høyere merverdi.⁴⁶ Løsningsleverandører forventer at kundene betaler mer, fordi pakken med produkter og tjenester dekker kundens konkrete behov, og det gjør at kunden er villig til å betale mye for den.⁴⁷

Forskernes interesse for omdannelsen fra produktleverandør til løsningsleverandør øker.⁴⁸ Det har vist seg vanskelig å finne lønnsomme løsninger⁴⁹ med mindre bedriftene innser at kundene først og fremst er interessert i verdien de får, og til en viss grad stiller seg likegyldig til hvordan leverandøren leverer dem. Løsninger er en måte å levere unike verdier til kundene på, og uansett hvordan man definerer løsningene, er fellesnevneren verdi. Handel med løsninger dreier seg om i samarbeid med kunden å finne gode måter, ved bruk av langsiktige og relasjonelle prosesser, å produsere merverdi for kundene på, og i en tjenestefisert produksjonsbedrift skjer dette først og fremst i forbindelse med det produserte produktets livssyklus.

Overgangen fra produkt- og tjenesteleverandør til løsningsleverandør krever at leverandøren påtar seg noen av kundens kunnskapsbaserte merverdiaktiviteter. Løsningsleverandøren må være i stand til å tilføre denne nye kapabiliteten til en lavere pris enn det vil koste kunden å opprettholde eller skaffe den selv. Jo mer sofistikerte løsninger som kreves, jo mer sofistikert vil denne tilleggskapabiliteten være.⁵⁰ De nødvendige endringene i strategi, kundetilnærming, innovasjon, kapabilitet og ledelse er beskrevet i figur 13.4.

Tett samarbeid mellom leverandører og kunder er altså per definisjon et særtrekk ved alle kommersielle løsninger.⁵¹ I motsetning til produktrettede og transaksjonsbaserte vare- og tjenestetilbud betraktes det å levere kundeløsninger som en relasjonell prosess mellom kunde og leverandør.⁵² Ideelt sett bør leverandøren sette seg grundig inn i kundens virksomhet gjennom effektiv og varig relasjonsbygging med kundene.⁵³ Virkeligheten og lit-



Figur 13.4 Produkt- versus løsningsorientering. Kilde: Sharma og Molloy (1999)

teraturen ser imidlertid ut til å være i utakt på dette området, ettersom mange «løsningsleverandører» ikke har noe videre samarbeid med kundene sine.⁵⁴

En løsningsleverandør er ikke en virksomhet som bare skreddersyr. Lønnsomme løsninger består av både standardiserte og skreddersyde produkter som kan gjenbrukes i flere kunderelasjoner (se eksempler i figur 13.5). Først ved gjenbruk kan løsningsleverandøren utnytte kunnskapene og kapabiliteten man har tilegnet seg i arbeidet med å skreddersy løsninger for de største og mest komplekse kundene.⁵⁵

For å lykkes som løsningsbedrift må løsningsleverandøren håndtere følgende fire prosessfaser:⁵⁶

1. *Kravdefinisjon* handler om å forstå kundens forretningsbehov i vid forstand, herunder interne driftsprosesser, situasjonen knyttet til arbeidskraft, forretningsmodellen, og så videre. Kunden klarer ikke nødvendigvis å sette ord på nåværende og fremtidige forretningsbehov til en leverandør. Dette viser hvor viktig det er å utvikle sosial kapital i form av relasjonelle bånd med en kundes interesser for å skaffe seg verdifull informasjon. For å kunne skape et bærekraftig konkurransefortrinn ved å tilby produkt-/tjenestesystemer må man begrense tiden det tar å utvikle

et produkt, samtidig som produktutviklingsprosessen fortsatt må være optimalisert for kundens behov.⁵⁷

2. *Skreddersøm og integrasjon* Skreddersøm handler om å utforme, modifisere eller velge ut produkter som passer inn i kundens omgivelser. Integrasjon handler om å utforme, modifisere eller velge ut varer og tjenester som fungerer godt sammen.
3. *Utplassering* handler om produktleveransen og installasjon av produktene i kundens miljø. Installasjonsprosessen innebærer ofte nye krav fra kunden som medfører ytterligere modifisering av produkter på dette stadiet. Det er viktig å være klar over at utplasseringsprosessen også omfatter håndtering av det såkalt menneskelige aspektet i kundebedriften. Det vil si å forstå hvilken kompetanse kundens ansatte har, og gi dem tilstrekkelig informasjon og opplæring til å støtte opp under nytten de har av en løsning.
4. *Støtte etter utplassering* handler ikke bare om å sørge for reservedeler, driftsinformasjon og rutinemessig vedlikehold, men også om å sette inn nye produkter i takt med kundens behov. Kundens vekt på støttestrukturer etter utplassering tyder på at det å levere løsninger snarere bør betraktes som en kontinuerlig relasjon mellom leverandør og kunde enn som et engangsprosjekt. Dette er i tråd med den tjenestebaserte tankegangen som argumenterer for en omlegging i markedsføringstankegangen fra transaksjoner til relasjoner.⁵⁸

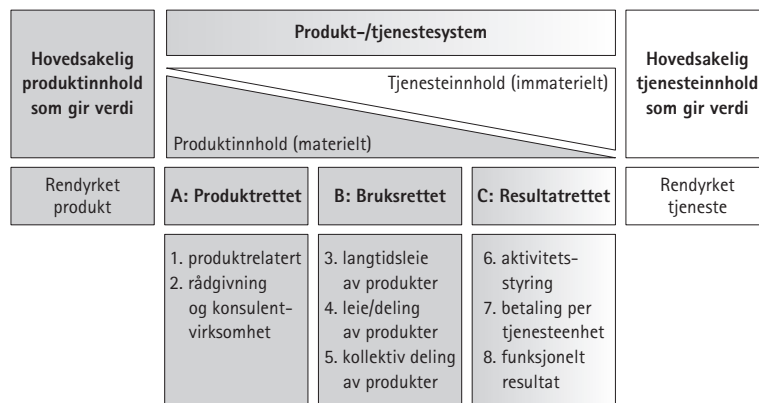
Men det å bli løsningsleverandør er ikke nødvendigvis riktig vei å gå for alle bedrifter, og det er heller ikke nødvendigvis alle kunder som har behov for slike løsninger.⁵⁹ Overgangen til å bli løsningsleverandør er ikke uten hindringer. Mange bedrifter som har forsøkt å etablere seg som løsningsleverandør, har måttet innse at det krever omfattende endringer som ofte ikke stemmer overens med dagens forretningsdrift. Det kan være nødvendig å legge om organisasjonsstrukturen og prosesser og å tilpasse kompetanseprofiler til løsningstilnærmingen.⁶⁰

INDUSTRI	TRADISJONELT PRODUKT	+	VERDØKENDE TJENESTER	=	TRADISJONELL VERDIERKLÆRING	LØSNINGSBASERT VERDIERKLÆRING
Lastebilproduksjon	- lastebiler		- finansiering - service		«Vi driver salg og service på lastebiler.»	«Vi hjelper deg med å senke transportkostnadene.»
Flykomponenter	- skruer		- hjelp til bruk/utforming		«Vi selger festeordninger av høy kvalitet.»	«Vi reduserer dine driftskostnader.»
Offentlige tjenester	- strøm		- energi- forvaltning		«Vi sørger for jevn strømtilførsel.»	«Vi senker strømutgiftene dine.»
Kjemikalier	- smøremidler		- bruks- og installasjonsdesign - analyse		«Vi selger et bredt utvalg av smøremidler.»	«Vi gir bedre maskinutnyttelse og mer driftstid.»
Farmasøytisk	- legemidler		- produktstøtte - resultatstyrt informasjons- database		«Vi selger legemidler.»	«Vi sørger for bedre administrasjon av pasientbasen.»

Figur 13.5 Eksempler på løsninger i ulike bransjer. Kilde: Sharma og Molloy (1999)

13.3.2 Produkt-/tjenestesystemer

Begrepet produkt-/tjenestesystem, som vi var inne på i kapittel 4, beskriver en pakke med produkter og tjenester som er satt sammen for å dekke kundenes behov.⁶¹ Noen beskriver det også som et «sammensatt produkt- og tjenestetilbud som gir verdi ved bruk».⁶² Forskere har funnet frem til åtte typer produkt-/tjenestesystemer som igjen kan deles inn i tre kategorier på skalaen produkt–tjeneste,⁶³ som vist i figur 13.6.

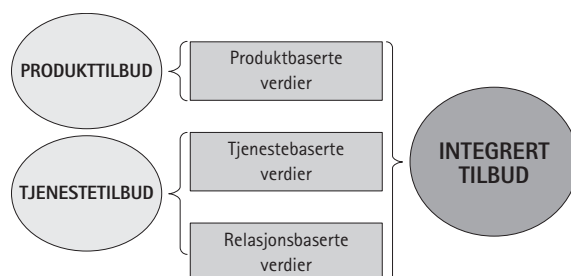


Figur 13.6 Åtte typer produkt-/tjenestesystemer med hovedkategorier. Kilde: Tilpasset fra Tucker (2004, 2006) av Thompson (2012).

Når man utvikler et produkt-/tjenestesystem, er det viktig å forstå hvilket verdipotensial tilbudet har, hva kundene forventer av tilbudet, og til sjuende og sist hvilke verdier man vil synliggjøre for kunden. Litteraturen om produkt-/tjenestesystemer identifiserer tre vide verdikategorier:⁶⁴

1. Produktbaserte verdier (så som produktytelse, kvalitet og enhetspris): Mange produktorienterte bedrifter legger fortsatt stor vekt på slike verdier. Men slike verdier alene er ikke lenger nok til å skille seg ut.⁶⁵
2. Tjenestebaserte verdier (så som driftskostnader, fordeler ved skreddersøm og forutsigbare tjenester): Disse verdiene er vanskeligere å evaluere og kvantifisere og dermed også å synliggjøre. Ettersom mange tjenester har vært og fortsatt blir betraktet som gratistillegg til produktavtaler,⁶⁶ er disse verdiene noe som kundene tradisjonelt har fått med på kjøpet for å øke produksalget.
3. Relasjonsbaserte verdier (så som proaktivitet, tillit, langsiktige forpliktelser og felles normer og tankesett): Relasjonsbaserte verdier er vanskelig å synliggjøre og definere i kroner og øre og blir derfor ofte oversett når man inngår formelle avtaler.⁶⁷

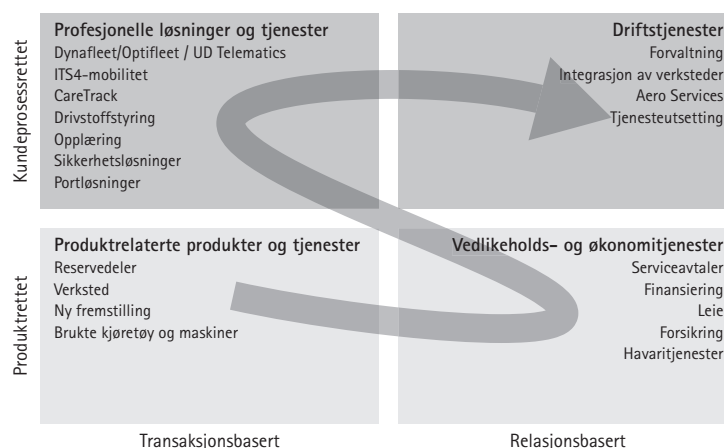
Disse tre verdikategoriene er viktige når man skal vurdere et produkt-/tjenestetilbud, som vist i figur 13.7:



Figur 13.7 Kundenes oppfatning av verdi i ulike typer tilbud. Kilde: Kowalkowski mfl. 2009

Det er helt klart et sterkere strategisk søkelys på tjenester i produksjonsbedrifter, som i stadig større grad jobber med totaltilbud og kombinerte løsninger.⁶⁸ Dette ser vi for eksempel i Volvos «Strategic way forward», som er presentert i figur 13.8 og figur 13.9.

Det finnes utallige eksempler på produksjonsbedrifter som i stadig større grad trekker inn tjenester og løsninger i sitt verditilbud til kundene. Se bare på Kongsberg Gruppen, en bedrift med solide tradisjoner innen ingeniørteknikk og produksjon. I dag presenterer den seg som leverandør av «avanserte og pålitelige løsninger som gir økt sikkerhet, trygghet og ytelse ved komplekse operasjoner og under ekstreme forhold».⁶⁹ I bedriftens årsrapporter⁷⁰ dukker temaene tjenester og løsninger opp til stadighet, og bedriften har gjort flere oppkjøp de senere årene for å styrke bedriftens tjenestetilbud. Ett eksempel på et slikt oppkjøp er den norske bedriften Apply Nemo, som jobber med undervannsteknologi og ifølge Kongsberg Gruppen «styrker posisjonen som leverandør av avanserte tekniske tjenester, produkter og løsninger rettet mot olje- og gassinstallasjoner på havbunnen».⁷¹



Figur 13.8 Bygge opp et tilbud av tjenester og ettersalgsprodukter. Kilde: Volvos årsrapport 2009, side 17.

Produktområder i ettermarkedet				Tjenestetilbud			
Reservedeler	Programvare	Tilbehør	Tjeneste- produkter	Drifts- tjenester	Flåte- /transport- tjenester	Støtte- tjenester	Økonomi- tjenester
Nye deler	Programvare til kjøretøy	Tilbehør	Trykksaker om tjenestene	Planlegging av tjenester	Administrasjon av transport	Kompetanseutvikling	Finansiering for forhandlere
Brukte og gjenproduserte deler		Tilbehør fra tredjepart	Tjeneste-/forhandler-verktøy	Vedlikehold og reparasjon	Administrasjon av sjåførtid	Forvaltning av flåten	Finansiering for kunder
Ekstradeler		Handelsvarer	Deletjenester	Oppdatering og oppgradering	Kjøretøyforvaltning	Kundesenter-tjenester	Leie
				Serviceavtaler	Helse, miljø og sikkerhet	Rådgivnings-tjenester	Forsikring
					Info Et støtte til sjåfører	Informasjons-tjenester	Kort- og betalings-løsninger

Figur 13.9 Tjenester og ettersalgprodukter (såkalt myke produkter). Kilde: Volvos årsrapport 2011, side 42.

13.4 Hvorfor tjenestefisere?

Antakelsen som ligger til grunn for tjenestefiseringen, er at bedriften kan tilføre kundene mer verdi gjennom en kombinasjon av produkter og produktrelaterte tjenester, altså produkt-/tjenestesystemer, eller komplette løsninger⁷² (som vi var inne på tidligere), og dette forventes å gjøre produksjonsbedrifter mer konkurransedyktige,⁷³ som igjen gir bedre økonomiske resultater.

Tjenestefiseringen tok fart da det under finanskrisen i 2008 viste seg at tjenester knyttet opp mot produkter var mindre sårbare for nedgangen enn produktene i seg selv. Et eksempel på tjenestenes stabiliserende effekt i en produksjonsbedrift finner vi hos den svenske lastebilprodusenten Scania, som i 2009 opplevde en nedgang på 41 prosent i inntektene fra lastebilsalget, mens salget av tjenester sank med bare tre prosent.⁷⁴

En undersøkelse av en produsent av industrielt utstyr som har fulgt en aktiv tjenestefiseringsstrategi det siste tiåret, viste at tjenestefiseringen har gitt en positiv effekt i lønnsomhet, mens man samtidig avdekket en moderat effekt av investeringene som måtte til for å trappe opp tjenesteaktivitetene i tjenestefiseringsforløpet.⁷⁵

Selv om det ikke materialiserer seg noen direkte økonomiske resultater, utnytter mange bedrifter tjenestefiseringen til å heve kundenes overgangskostnader slik at det blir vanskeligere for rivaler og potensielle nye konkurrenter å komme inn.⁷⁶ Tankegangen er at en konkurransestrategi basert på tjenstedifferensiering er vanskeligere for

konkurrentene å etterlikne og kan bidra til å styrke bedriftens relasjon til kundene. Det betyr at produksjonsbedrifter vil tilby mer omfattende løsninger gjennom tjenester knyttet til vedlikehold, oppgradering og kanskje også drift av det produserte utstyret samt til generelt bedre ytelse hos kundene.⁷⁷

Litteraturen identifiserer hovedsakelig fem drivkrefter som får produksjonsbedrifter til å bevege seg over i tjenestespekteret: drivkrefter knyttet til økonomi, strategi, markedsføring, utsetting av operasjoner og miljø.⁷⁸ Disse er beskrevet nedenfor.

Økonomiske drivkrefter: Tjenester representerer en ny inntektskilde med mindre uforutsigbarhet grunnet lavere kostnader. Motivet knyttet til inntekter er spesielt relevant for bedrifter med store installerte produktbaser og lang livssyklus. En annen økonomisk drivkraft er lojalitetsøkonomi, det vil si at lojale kunder er mye mer lønnsomme enn nye kunder, spesielt når det gjelder tjenester, ettersom lojale kunder er lettere å betjene (det vil si, koster mindre å betjene), velger mer sammensatte og lønnsomme tjenester, er mindre sensitive for pris, og snakker positivt om bedriften til andre potensielle kunder.

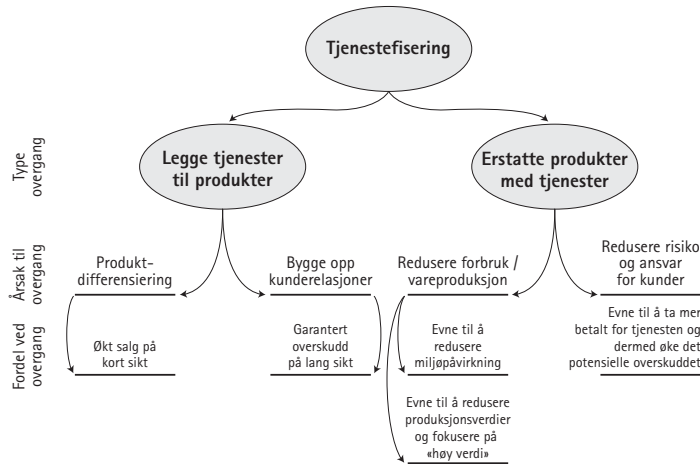
Strategiske drivkrefter: Tjenester er vanskeligere å etterlikne og vil derfor kunne danne grunnlag for konkurransefortrinn samt skape etableringsbarrierer for konkurrenter. Det å levere tjenester krever tettere relasjoner mellom produsent og kjøper, som igjen kan bygge opp under kundens lojalitet og danne grunnlag for konkurransefortrinn. Produktet gir dessuten mulighet for et monopolmarked for tjenester som er skapt i samarbeid med kunden, slik at kunden fungerer som medskaper av verdi sammen med bedriften – i en kontinuerlig relasjon – og fysiske produkter fungerer som redskap for tjenesteleveransen. Et annet eksempel på en strategidriver er om en kunde ønsker en verdiskapende prosess knyttet til et produkt (for eksempel det å kunne kjøre), men ikke ønsker selve produktet (for eksempel bilen). I dette tilfellet er det behov for en tjenestefiseringsstrategi. Dette er også tilfellet når tjenester før salg fungerer som drivkraft for produktkjøp. Volvo Cars har for eksempel et aktivt program overfor sine forhandlere der budskapet er at hvert møte med kunden også er en anledning til å bygge opp kundens lojalitet og dermed sikre gjenkjøp på et senere tidspunkt. Noen kaller dette førsalgstjenester. I Volvo Cars' tilfelle er gjensalg et resultat av både produkt- og tjenestekvalitet.

Drivkrefter knyttet til markedsføring og salg: Markedet krever ganske enkelt resultater som forutsetter at tjenesten leveres. Det faktum at produkter og tjenester ofte er uatskillelige og salget av et produkt kan skape en relasjon der det kan selges tjenester over lengre tid, er en annen drivkraft bak markedsføring og salg.

Drivkrefter knyttet til forflytning av operasjoner ut av landet eller til andre aktører er aktive forsøk på å legge om fra produkter til tjenester for å kunne utvikle nye aktiviteter av høyere verdi som kan erstatte produksjonsoperasjoner som står i fare for å bli flyttet ut av landet eller satt ut til andre aktører. Reguleringer som tvinger produsentene til ansvarlighet i hele produktets livssyklus, er også en drivkraft, i tillegg til at ansvar etter leveranse er lettere å håndtere i form av tjenestetilbud.

Miljømessige drivkrefter: Tjenester kan brukes som erstatning for overføring av eierskap for å redusere bedriftens miljømessige fotavtrykk, for eksempel bildelingsopplegg som StreetCar og ZipCar.

Noen av disse årsakene er oppsummert i figur 13.10.

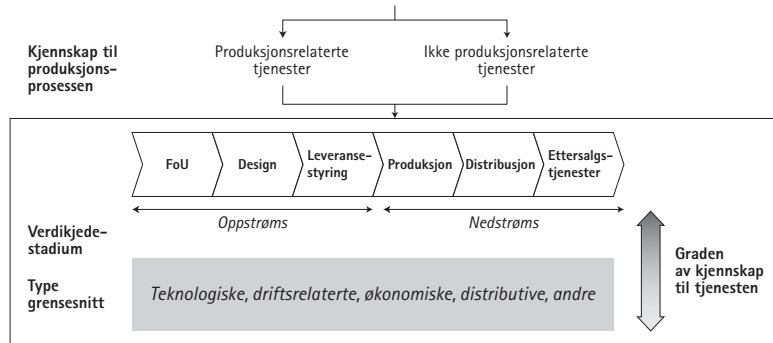


Figur 13.10 Årsaker til tjenestefisering. Kilde: Beltagui (2011).

Selv om det kan virke som alle bedrifter forventes å tjenestefisere, betyr ikke det at det er lett å gjøre, eller at det er riktig vei å gå for alle bedrifter. Det å iverksette tjenestestrategier og tilby mer omfattende industrielle tjenester har vist seg å være en utfordring for mange produsenter.⁷⁹ Inntjeningsmarginene for tjenester eksponeres også for økt press fra lavkostbaserte tjenesteleverandører,⁸⁰ så det å tilby omfattende tjenester og løsninger gir ingen garanti for varige konkurransefortrinn.⁸¹ Noen av årsakene til at noen produksjonsbedrifter ikke lykkes med tjenestefisering,⁸² er at de ikke er klarer å se det økonomiske potensialet som ligger i tjenestekomponenten; manglende kompetanse på tjenesteleveranser, og at bedriften ikke klarer å iverksette en tjenesterettet strategi i overgangsfasen til en tjenesteøkonomi. Forskning viser at de mest ambisiøse tjenestestrategiene innebærer størst fortrinn for produksjonsbedriftene, men de er også de mest risikable grunnet kostnadene ved iverksetting.⁸³ Det er sannsynligvis mer selve gjennomføringen av en tjenestefiseringsstrategi (hvor godt bedriften klarer å bygge opp riktig kompetanse og kultur i bedriften) enn selve tjenestefiseringen som fører til bedre økonomisk ytelse.⁸⁴

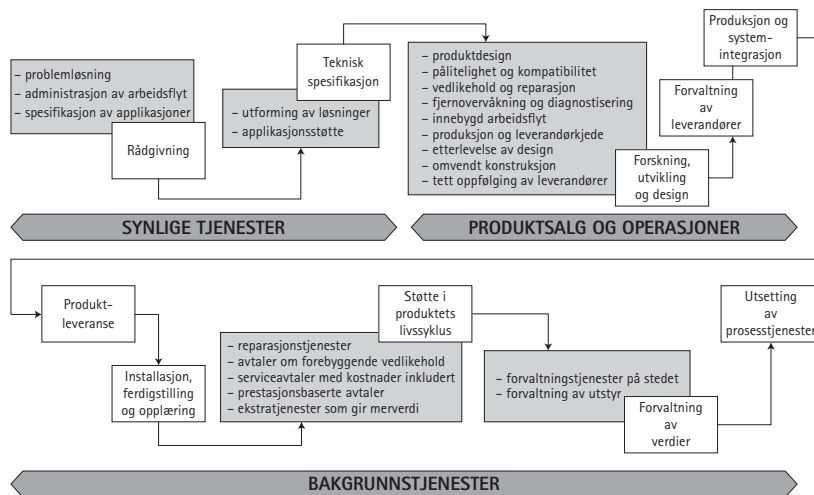
Basert på dette resonnementet er det etablert en rekke begrepsmessige byggeklosser for å kunne klassifisere omfanget og karakteren av relasjoner mellom produksjon og tjenester⁸⁵ (se figur 13.11). Med utgangspunkt i denne klassifikasjonen av grensesnittet mellom produksjon og tjenester kan vi gjøre en inndeling i mer konkrete typer tjenester i form av de bredere kategoriene teknologiske, driftsmessige, økonomiske, distributive og andre tjenester, samtidig som vi tar hensyn til kunnskapsintensiteten forbundet med de involverte tjenestene.

Med utgangspunkt i drøftingen av hvilke tjenester som bør utvikles i tjenestefiseringsprosessen, har vi illustrert modellen i figur 13.12. Salgsstøtte, leveranse og vedlikehold vil alltid være der, men produsenter finner frem til nye tjenestetilbud for å



Figur 13.11 Byggekløsser i en klassifikasjon for analyse av samspillet mellom produksjon og tjenester. Andreoni og Gomez (2012)

dekke kundenes behov, opprettholde konkurransefortrinn og skape økonomisk vekst.⁸⁶ Det store potensialet for tjenesteaktiviteter materialiserer seg i overgangen fra produktstøttetjenester via et kostnadscenter til et avkastningscenter og deretter fra avtaler om reparasjonstjenester til verdikjende tjenester. Etter hvert som produsenter identifiserer kundenes øvrige behov, videreutvikles tjenestetilbudet til ledelsestjenester, rådgivningstjenester og rådgivningsstyrte løsninger (altså i begge ender av verdikjeden). For å kunne levere i henhold til dette nye tjenesteløftet må produsentene selvfølgelig løse noen utfordringer knyttet til organisering og kompetanse.



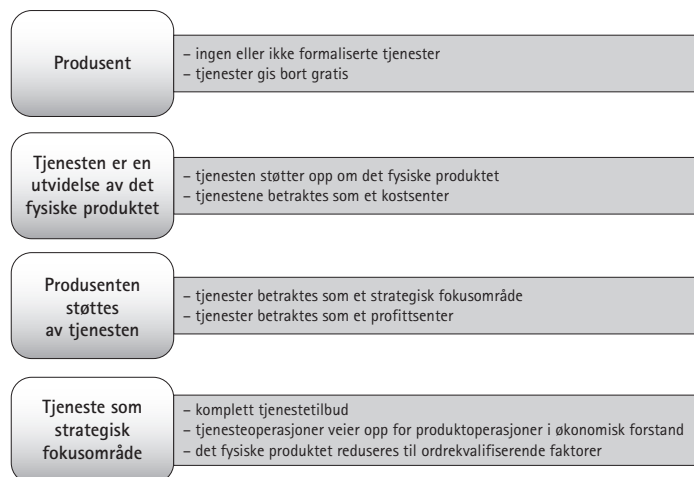
Figur 13.12 Integrert rammeverk for tjenestefisering. Kilde: Ren (2012)

13.5 Hvordan tjenestefiserer bedriften?

Overgangen til å tilby produkt-/tjenestesystemer kan skje på mange forskjellige måter i en produksjonsbedrift. Bedriften kan velge mellom følgende:⁸⁷

- Å tilby de fremstilte produktene sammen med nært relaterte tjenester i én og samme pakke, for å gjøre tilbudet mer attraktivt enn tilbudene fra konkurrenter som tilbyr samme type produkter. Eksempler på dette er produkter som pakkes sammen med tjenester knyttet til finansiering, forsikring, vedlikehold, langtidsleie eller avhending.
- Å tilby en løsningspakke rettet mot resultatet som kunden etterstreber. Eksempler på dette er datatjenester i stedet for maskinvare, eller eksemplet med Tetra Pak som gir andre retten til å produsere juskartonger på lisens. I tillegg produserer og selger Tetra Pak utstyr til å emballere drikkevarene sammen med et databasert kontrollsystem og programvare som styrer emballeringsoperasjonene, og endelig tilbyr bedriften også rådgivning basert på sin ekspertise på området.⁸⁸
- Å gjøre et produkt mer salgbart ved å overvinne hindringer for at det tas i bruk. Et eksempel her er Greif Packaging, som leverer metallfat for bulktransport av kjemikalier. Bedriften oppdaget at kundene ikke ønsket å kjøpe sine egne stålfat, men hadde behov for effektiv og trygg transport av giftige kjemikalier. Greif tilpasset sin forretningsmodell til dette behovet ved å tilby leietransport av spesialkjemikalier samt tjenester som leie av transportbeholdere, rengjøring, renovering, regeletterlevelse, transport og sporing.⁸⁹

Forskning har avdekket et tilbakevendende handlingsmønster blant bedrifter som har klart å forflytte seg på skalaen varer–tjenester.⁹⁰ Disse bedriftene har slått sammen de produktrelaterte tjenestene og ofte overført tjenester til en nyopprettet tjenesteenhet i bedriften. De går inn i den installerte kundebasen med tjenestetilbud basert på en ana-

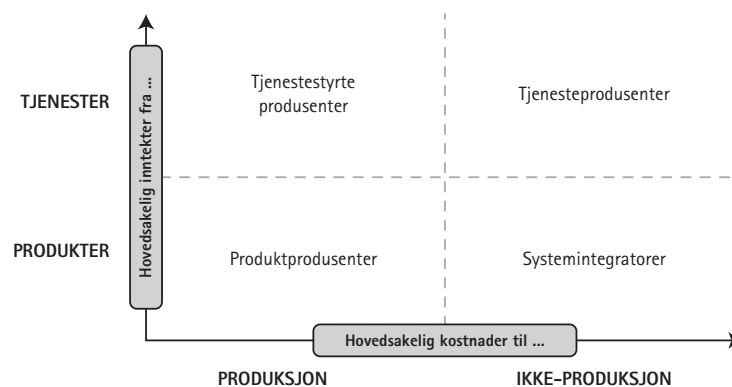


Figur 13.13 Tjenestefiseringsskala. Kilde: Basert på Slepnirov mfl. (2010)

lyse av markedet for tjenesteyting som den installerte basen befinner seg i, og bygger deretter opp en infrastruktur for markedsføring og leveranse av tjenester og for respons på lokale tjenestetilbud. Deretter utvider de til enten relasjonsbaserte tjenester eller prosessrettede tjenester, og til slutt overtar de deler av sluttbrukernes (den installerte basens) operasjoner. Forskning der man har brukt flere casestudier for å identifisere den stegvise overgangen fra produksjons- til servicebedrift, har gitt resultatet som er gjengitt i figur 13.13.

Tjenestefiseringsprosessen gir fire grunntyper produsenter⁹¹ (se figur 13.14):

- tjenestestyrt produsenter som leverer tjenester til kundene basert på en betydelig produksjonskompetanse
- produktfremstillere som vektlegger verdiskaping gjennom produksjon
- tjenesteprodusenter som har liten eller ingen produksjon, og som skaper verdier av tjenester som er basert på et produkt
- systemintegratorer som kontrollerer kanalen til kundene og håndterer et eksternt produksjonsnettverk

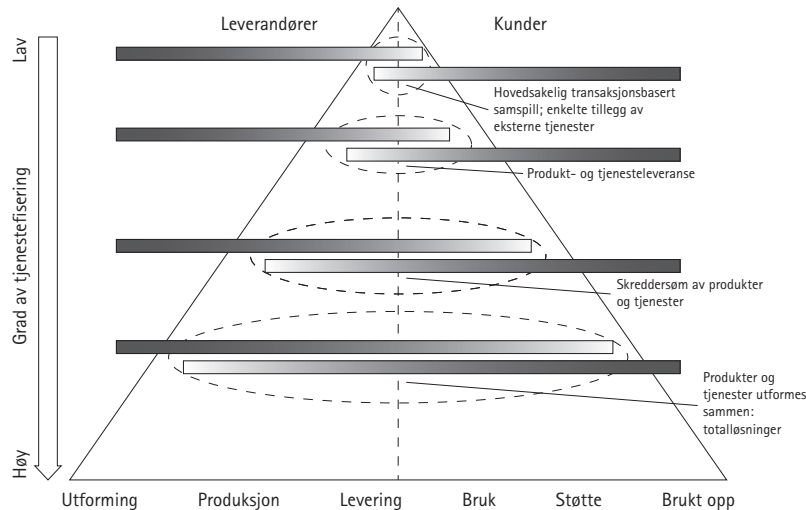


Figur 13.14 Typer produsenter. Kilde: Livesey (2006)

Hvis kunden samarbeider i fremstillingen av tjenester, er det interessant å se på samspillet mellom produksjonsbedriften og kundene. I figur 13.15 er dette samspillet visualisert på forskjellige tjenestefiseringsnivåer.

Går vi dypere inn i begrepet kunde i forbindelse med produkt-/tjenestesystemer, ser vi at ett rammeverk består av fem faser i livssyklusen der tre aktørkategoriperspektiver er representert. De tre aktørkategoriene er:⁹²

1. forbrukerne av produkt-/tjenestesystemene (brukeren)
2. organisasjonen som er ansvarlig for å tilby de samordnede produkt-/tjenestesystemene (leverandøren)
3. organisasjonen som leverer teknologien eller tjenestene som kreves for at leverandøren skal kunne levere produkt-/tjenestesystemløsningene (muliggjøreren)



Figur 13.15 Grensesnittet kunde-leverandør. Kilde: Martinez mfl. (2010)

De fem fasene i livssyklusen er:

1. *Behovsfasen*, hvor brukeren har et behov. Fasen er også aktuell når man har en idé om en løsning på et ikke uttrykt behov. Innsatsen i behovsfasen er en strategisk beslutning om å tilby produkt-/tjenestesystemløsningen. Utfallet av behovsfasen er identifiserte behov, muligheter eller ideer som er tilstrekkelig godt definert til å kunne se etter en løsning.
2. *Jakten på en løsning*, hvor man søker aktuelle eksisterende løsninger, alternative løsninger, deløsninger og så videre. Fasen tilsvarer planlegging, konseptutvikling eller teknologisk utvikling i en tradisjonell produktutviklingsprosess. Innsatsen i denne fasen er det identifiserte behovet eller behovsmuligheten som kom frem i behovsfasen. Utfallet av løsningsfasen er en beskrivelse av produkt-/tjenestesystemløsningen.
3. *Løsningsutvikling* innebærer samordnet utvikling av komponentene i produkt-/servicesystemløsningen. Det viktigste er at tjenesten utvikles parallelt med produktet, slik at muliggjørende teknologier/løsninger som er en forutsetning for den planlagte tjenesten, støttes opp gjennom egenskaper ved produktet. Innsatsen i løsningsutviklingsfasen er løsningene som ble avdekket under jakten på en løsning. Utfallet av løsningsutviklingen er produkt-/tjenestesystemløsninger som kan tilbys til kundene.
4. *Gjennomføring av løsningen* innebærer fremstilling og leveranse av produktkomponenten i produkt-/tjenestesystemløsningen samt faktisk anvendelse av tjeneste-komponenten i produkt-/tjenestesystemløsningen. Innsatsen i løsningsgjennomføringsfasen er det definerte tilbudet i form av produkt-/tjenestesystemløsningen. Utfallet av løsningsgjennomføringsfasen er at produkt-/tjenestesystemløsningen faktisk fremskaffes. Merk at leveranse av et fysisk produkt som skal brukes i en produkt-/tjenestesystemløsning, bare er en delleveranse av tilbudet.

5. *Løsningsstøtte* representerer en endring i produkt-/tjenestesystemløsningens status, for eksempel oppgradering. Innsatsen i fasen med løsningsstøtte er at det finnes en produkt-/tjenestesystemløsning. Utfallet av løsningsstøttefasen er endret status for produkt-/tjenestesystemløsningen.

Hovedrammeverket er risset opp i tabell 13.1. Rammeverket er et godt utgangspunkt, men må utvikles videre i de tomme rutene.

Tabell 13.1 Rammeverk for design av produkt-/tjenestesystemer. Kilde: Basert på Isaksson mfl. (2011) og Wallin (2012)

	Behovsfase	Jakten på en løsning	Løsningsutvikling	Løsningsgjennomføring	Løsningsstøtte
Brukerens perspektiv	– identifisere kundebehov	– skape interesse blant kundene			
Leverandørens perspektiv	– identifisere intern problem-situasjon	– forstå problem-situasjonens omfang – utarbeide demonstrasjons-eksempel	– utvikle en produkt-/service-systemløsning ved å kombinere ulike fag-områder – utarbeide en forretningsmodell som gir merverdi for både bedrift og kunde (og i noen tilfeller også kundens kunder)		
Muliggjøre-rens perspektiv	– identifisere potensielle muliggjørere	– bidra i utarbeidelsen av demonstrasjons-eksempel			

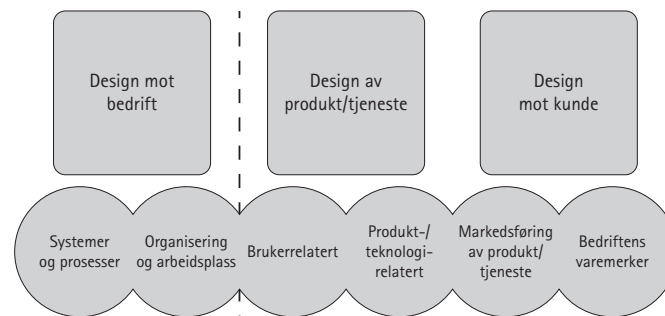
13.6 Tjenestedesign

La oss se nærmere på de tre første fasene over ved å gå inn på design av tjenester. Markedsføring av tjenester ble først identifisert og behandlet som eget tema i USA på 1970-tallet, og tjenestedesign eksisterte ikke som eget begrep før på starten av 1990-tallet. Det jobbes med å etablere tjenesteorganisering (*service engineering*) som eget fag ved universiteter og i praksis, mens tjenesteforvaltning (*service management*) er godt etablert. Markedsføring av tjenester (*service marketing*) har etablert seg internasjonalt, mens tjenestedesign (*service design*) brukes i undervisning, forskning og praksis over hele verden. Design av tjenester dreier seg om tjenestenes funksjonalitet og form fra et klientperspektiv. Målet er å sikre at tjenestene har et nyttig, anvendelig og

velegnet grensesnitt fra klientens perspektiv, og et effektivt, formålstjenlig og klart definert grensesnitt fra leverandørens perspektiv. Tjenstedesignere synliggjør, formulerer og koreograferer løsninger på problemer som ikke nødvendigvis finnes i dag; de observerer og tolker forventninger og atferdsmønstre og omdanner dem til mulige tjenester i fremtiden. Denne prosessen innbefatter utforskende, genererende og evaluende tilnærminger til design, og omorganisering av eksisterende tjenester er en like stor utfordring ved tjenstedesign som utvikling av innovative, nye tjenester.⁹³

Tre ulike typer designkompetanse må være på plass hos en produksjonsbedrift som skal tjenestefisere:⁹⁴

- Produkt-/tjenstedesign dreier seg om å utforme kjernen i tilbudet som bedriften leverer til sine kunder. Denne kategorien kan ytterligere deles inn i underkategoriene brukerrelatert og produkt-/teknologirelatert design, som vist i figur 13.16.
- Bedriftsrettet design dreier seg om utforming av bakgrunnsprosesser og systemer som legger til rette for å lage og levere tjenestetilbud, men som kundene ikke kan se. Denne kategorien kan ytterligere deles inn i utforming av systemer og prosesser og organisering og arbeidsplass, som vist i figur 13.16.
- Kunderettet design er utforming av alt som støtter opp om levering, markedsføring, kommunikasjon og salg av bedriftens tilbud, men som ikke inngår i selve tilbudet. Denne kategorien kan ytterligere deles inn i designaktiviteter som støtter opp om konkrete tilbud, og designaktiviteter som støtter opp om bedriften og varemerkene, som vist i figur 13.16.



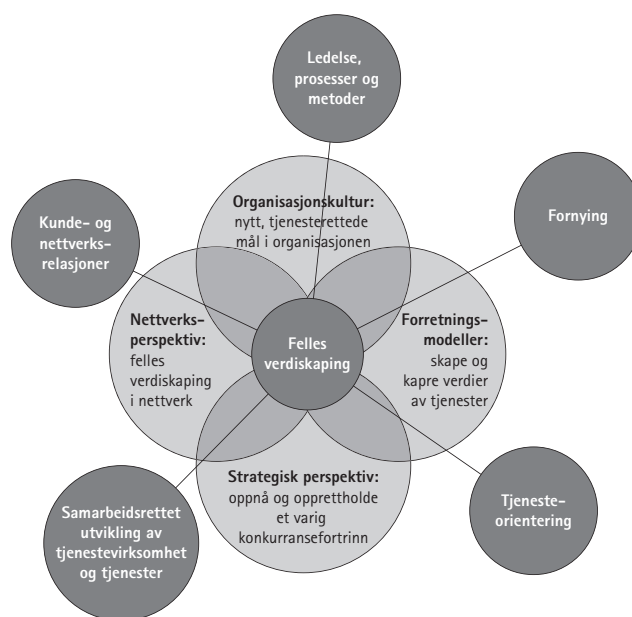
Figur 13.16 Kategorier av designaktiviteter. Kilde: Beltagui mfl. (2008)

13.7 Tjenestefisering og SMB-er

De fleste undersøkelser av hvordan produksjonsbedrifter tjenestefiserer, er basert på undersøkelser av relativt store bedrifter som ofte har mer enn nok ressurser og god kompetanse på hvordan disse ressursene kan utnyttes for å oppnå ønskede resultater av en strategisk omlegging. Slike bedrifter opplever det likevel utfordrende, som vi var inne på tidligere. Hva da med små og mellomstore produksjonsbedrifter som tjenestefiserer? Disse har begrensede ressurser og kan dermed ikke isolert sett levere de tje-

nestene som kundene etterspør. SMB-er må finne en annen tilnærming til tjenestefisering.⁹⁵ Det ser ikke ut til å være etablert noen ferdig definert overgangsprosess for tjenestefisering i SMB-er,⁹⁶ som sjelden har ressurser til å bygge opp nye organisatoriske enheter eller opparbeide nye spesialiteter. I stedet differensierer SMB-ene seg gjennom nye verdikonstellasjoner innenfor forretningsnettverk. Bedrifter er omgitt av et nettverk av gjensidig forbundne relasjoner som danner et nettverk av samspill, og dette nettverket er stort.⁹⁷ Innenfor dette nettverket kan bedriftene skape verdier ved å konfigurere sin portefølje av direkte relasjoner i klart atskilte, konkrete og integrerte strukturer,⁹⁸ gjerne kalt verdikonstellasjoner.⁹⁹ Slike verdikonstellasjoner er viktige for små og mellomstore bedrifter fordi det gjør det mulig for dem å tilby tjenester som etterspørres i markedet.

Som en oppsummering av dette kapitlet har vi lånt et rammeverk fra de finske forskerne Wallin mfl. (2012). De har utviklet et omfattende rammeverk for tjenestefisering, basert på empiriske data og knyttet opp mot flere teoriområder.¹⁰⁰ Rammeverket er illustrert i figur 13.17.



Figur 13.17 Rammeverk for utvikling innen tjenesteyting. Kilde: Wallin mfl. (2012)

I kjernen av samskapte verdier ligger problemstillinger og mål knyttet til organisasjonskultur, forretningsmodell, nettverksperspektiv og strategisk perspektiv. Disse er beskrevet nedenfor.

Organisasjonskultur kan defineres som løsningen som en organisasjon har utarbeidet på kjerneoppgavens krav.¹⁰¹ Hvis grunnforståelsen av kjerneoppgaven endres i retning av et nytt, tjenesterettet mål for organisasjonen, utvikler det seg dermed en kultur som støtter opp om dette. Dette krever imidlertid at organisasjonen blir bevisst på sin

nåværende kultur, og at man har en felles forståelse av hvorfor det er behov for den nye kjerneoppgaven, hva den innebærer i praksis, og hvordan de nødvendige endringene kan oppnås.¹⁰² Selv om man forstår dette, vil den gamle kulturen – slik man alltid har jobbet og tenkt – i enhver usikker og ny situasjon lett dukke opp igjen.

Forretningsmodellen gir et nyttig perspektiv på tjenestefiseringsprosessen (se også kapittel 10). Forretningsmodellen beskriver verdiskapingen og -kappingen¹⁰³ samt verdiløftet¹⁰⁴ i en bedrift i nettverket. Som ledd i utviklingen må bedriftene analysere og endre forretningsmodellen de bruker, for å kunne skape og kapre verdier av tjenestene.

Forretningsmodeller er mer inngående drøftet i kapittel 10, men figur 13.18 illustrerer det nyeste rammeverket for en forretningsmodell for tjenester i forbindelse med tjenestefisering. Figuren viser det nyeste rammeverket for produksjonsbedrifter, og i tjenestefiserte bedrifter må disse to forretningsmodellene kombineres på en konstruktiv og god måte.

Klassifisering av element	Element	Beskrivelse
Strategiske forretningsvalg	Posisjon i bedriftens strategi	(Tjeneste)virksomhetens plassering i bedriftsstrategien
	Målkundesegmenter	Kundesegmenter som bedriften ønsker å tilby verdier, og som forstår verdien av tilbudet.
	Kunderelasjoner	Forholdet som bedriften etablerer mellom seg selv og ulike kundesegmenter.
	Avgjørende kompetanse, kapasitet og verktøy	Kapabiliteter, kompetanse og det som kreves for å iverksette og utvikle en god forretningsmodellen i bestemte perioder.
	Partnernettverk	Nettverk bestående av samarbeidsavtaler med andre bedrifter som kreves for å kunne tilby og kommersialisere verdi. Beskriver hele bredden av bedriftens forretningsallianser.
	Verdiløfte	Beskriver tilbudet (tjeneste, tjenestekombinasjon, tjeneste- og produktkombinasjon) som er av verdi for kunden.
Kundefokus: Forstå og støtte opp om kundens verdiskaping	Verdiskaping for kunden	Forstå verdiskaping for kunden, håndtere kunderelaterte saker i kundesegmentet.
	Verdikapping	Beskriver hvordan det skapes verdi for kunden.
	Fortrinn for kunden	Beskriver konkurransefortrinnene som kunden vil få ved å bruke tjenestene som er basert på forretningsmodellen.
	Generelle kundeforutsetninger	Generelle krav som må innfris av den enkelte kunde for å nyte godt av tjenestene.
Lønnsom tjenestevirksomhet	Implementeringsmodell	Tjenesteyter og kundeimplementasjon.
	Inntjeningslogikk	Tankegangen om hvordan kunde verdi kan vendes til inntjening for tjenesteyteren.
	Prising	
Levering	Leveringskanal	Beskriver hvordan en bedrift leverer tjenester på sine markeder.

1. DENNE virksomhetens plassering i bedriftens strategi
2. Beskrivelse av produkt-/tjenestesystemet eller løsningen for som tilbys
3. Identifikasjon av målkundesegmenter, målbrukersegmenter og andre definitive interessenter
4. Verdiløfte for hvert målkundesegment, målbrukersegment og andre definitive interessenter
5. Beskrivelse av hvordan målkundesegmentene, målbrukersegmentene og andre definitive interessenter kaprer verdi av tilbudet
6. Hvilke konkurransefortrinn vil tilbudet åpne for eller bidra til innenfor målkundesegmentene, målbrukersegmentene og andre definitive interessenter
7. Verdiattributt, attributtpreferanse og attributtytelse for hvert målkundesegment, målbrukersegment og andre definitive interessenter
8. Hvilke krav må innfris av målkundesegmentene, målbrukersegmentene og andre definitive interessenter for å kunne dra nytte av tilbudet
9. Beskrivelse av hvordan produkt-/tjenestesystemet eller -løsningen som tilbys, bør iverksettes i målkundesegmentene, målbrukersegmentene og hos andre definitive interessenter for å sikre fordelene man retter seg mot (verdi)
10. DENNE virksomhetens plass, rolle og strategi i forretningsøkosystemet som den er en del av
11. Det teknologiske grunnlaget for produkt-/tjenestesystemet eller -løsningen som tilbys
12. Designgrunnlaget for produkt-/tjenestesystemet eller -løsningen som tilbys
13. Det kunstneriske grunnlaget for produkt-/tjenestesystemet eller -løsningen som tilbys
14. Rådgivningsgrunnlaget (hermeneutikken) for produkt-/tjenestesystemet eller -løsningen som tilbys
15. Valg av utgående logistikk- og distribusjonskanal for hvert målkundesegment, målbrukersegment og andre definitive interessenter
16. Valg av inngående logistikk- og leverandørkjede
17. Relasjonens bredde, dybde og frekvens for hvert målkundesegment og andre definitive interessenter
18. Verdikonfigurasjon (verdikjede, verdiverksted, verdinettverk) med tilhørende problemstillinger knyttet til transaksjons- og koordinasjonskostnader
19. Struktur på ressurser, konkurransefortrinn og ressursutnyttelse (IK-navigatør)
20. Kostnadsstruktur grunnet strategiske valg samt identifikasjon og håndtering av målsettinger for tilhørende økonomiske verdiskapende drivkrefter samt konkurserindikatorer
21. Inntektsmodeller med fokus på flere utbyttekilder og maksimering av antall avkastningstilførsler prislogikkkombinasjoner rettet mot å opparbeide en økonomisk merverdi for virksomheten som overstiger avkastningstilførselen fra det primære tilbudet

Figur 13.18 Rammeverk for forretningsmodell i tjenestebedrifter og produksjonsbedrifter (Sal-kari mfl. 2007, Roos 2013)

Verdinettverkspektivet viser at verdien av tjenestene ikke leveres fra tjenesteleverandøren til kunden. Verdien skapes snarere i fellesskap med andre, i et verdinettverk bestående av tjenesteleverandør, kunde og andre aktører i nettverket. Søkelyset er felles innsats fra kunde og leverandør,¹⁰⁵ som betraktes som ressursintegratorer i verdiskapingsprosessen.¹⁰⁶ Denne medskapende prosessen finner sted i nettverk av relasjoner som er direkte eller indirekte forbundet med hverandre, og som strekker seg utover leverandører og kunder. Tjenestefiseringen utvikler seg innenfor dette nettverket, og nettverket kan påvirke utviklingen, slik også utviklingen kan påvirke nettverket.

Det strategiske perspektivet består av grunnleggende ulike perspektiver på mekanismene for utarbeidelse av en strategi. Når man beveger seg vekk fra et tradisjonelt, planstyrt perspektiv¹⁰⁷ og over til en mer moderne tilnærming til strategi som praksis¹⁰⁸ og indirekte handling,¹⁰⁹ endres også toppledelsens rolle tilsvarende. Fra et strategisk perspektiv må bedriften for å kunne gjennomføre en vellykket tjenestefiseringsprosess etablere en forskjell som på en eller annen måte danker ut konkurrentene. Dette kan enkelt gjøres på to måter:¹¹⁰ Enten ved å gjennomføre samme strategi som

konkurrentene, men på en bedre måte ('gjennomføre samme aktiviteter bedre'), eller ved å følge en annen strategi for verdiskaping enn dagens eller mulige fremtidige konkurrenter ('gjennomføre andre aktiviteter eller samme aktiviteter på en annen måte'), så som tjenestefisering.

Hovedpunkter i kapittel 13

- Økonomien både lokalt og globalt dreier i retning av mer tjenesteyting. Endringen i retning av en tjenestebasert økonomi innebærer at landene må legge om fra innsatsstyrte til produktivitetsstyrte vekstresurser. Det betyr at intellektuell kapital blir en stadig viktigere kilde til verdi, også for produksjonsbedrifter.
- Tjenester er immaterielle, uatskillelige, heterogene og forjengelige. Skillet mellom produkter og tjenester avhenger imidlertid ofte mer av økonomiske faktorer som definerer grenser og ansvarsområder i samspillet mellom produsent og forbruker, enn av tekniske faktorer knyttet til produksjonsprosessen.
- Et tjenestesystem er et sett komponenter i samspill med hverandre som dreier seg om design, produksjon, distribusjon og konsumpsjon av tjenester i en bestemt situasjon. Tjenesten, altså systemet, består av kunder, tjenester og produkter, leverandører, partnere og disses relasjoner til ressurser og kompetanse.
- Begrepet *tjenestefisering* brukes om den sterke tendensen til at produksjonsbedrifter bruker fysiske produkter som redskap for tjenesteyting. Tjenestefisering forutsetter nytenkning rundt organisasjonens kompetanse og prosesser slik at den er bedre i stand til å skape gjensidige verdier gjennom en omlegging fra salg av produkter til levering av produkt-/tjenestesystemer.
- For produsentene er tjenester ofte strategisk viktigst, fordi de åpner for konkurransemessig differensiering, involvering av kunden samt innlåsing, i tillegg til at det fremstilte produktet tilføres en tilleggsverdi.
- En løsning kan defineres som «en kombinasjon av varer og tjenester som er integrert og tilpasset slik at den oppfyller en kundes konkrete behov». Tett samarbeid mellom leverandør og kunde er et særtrekk ved løsningsbasert forretningsvirksomhet.
- Et produkt-/tjenestesystem er en pakke produkter og tjenester som til sammen oppfyller kundenes krav og gir verdi ved bruk. Produkt-/tjenestesystemer kan plasseres på en skala fra systemer hvor produktet gir størst verdi, til systemer hvor tjenesteinnholdet gir størst verdi.
- Antakelsen som ligger til grunn for tjenestegjøringen, er at bedrifter kan tilføre kunden ekstra verdi ved å tilby kombinasjoner av produkter og produktrelaterte tjenester (så som produkt-/tjenestesystemer eller komplette løsninger), og produksjonsbedrifter forventes dermed å bli mer konkurransedyktige og på den måten oppnå bedre økonomiske resultater.

Noter

- 1 Foote mfl. (2001)
- 2 Glushko (2008)
- 3 Hidaka (2006)
- 4 Ibid.
- 5 Sheehan (2006)
- 6 Quinn mfl. (1990), Lay (2002), Fang mfl. (2008), Johnstone mfl. (2009), Tillväxtanalys (2010a)
- 7 Tomlinson (1997), Hipp og Grupp (2005), Roos mfl. (2005), OECD (2006), Matthyssens mfl. (2006), Trott (2008), Tillväxtanalys (2010b)
- 8 Mathe og Shapiro (1993), Howells (2000), Davies (2003), Henkel mfl. (2004), Allmendinger og Lombreglia (2005), Davies og Hobday (2005), Windahl (2007), Toivonen (2008), Blomgren (2009), von Koch (2008), Ren (2009)
- 9 Andreoni og Gomez (2012)
- 10 Nordås og Kim (2013)
- 11 Brezis mfl. (1993)
- 12 Nordås og Kim (2013)
- 13 Anderson (2012), Marsh (2012)
- 14 Grossman og Rossi-Hansberg (2008a), Grossman og Rossi-Hansberg (2008b)
- 15 Nordås og Kim (2013)
- 16 Ibid.

- 17 Baldwin (2006, 2011), Baldwin og Evenett (2012)
- 18 Fujita mfl. (2001)
- 19 Marshall (1890)
- 20 Scott (1983, 1988), Piore og Sabel (1984), Andersson (1985), Johannisson (1987), Porter (1980), Jaffe mfl. (1993), Audretsch og Feldman (1996), Malmberg mfl. (1996), Audretsch (1998), Florida (2002), Sölvell mfl. (2003), Jones mfl. (2006), Reichert (2006), Porter (2008), Sölvell (2008), Bettencourt mfl. (2010), Delgado mfl. (2012)
- 21 Nordås og Kim (2013)
- 22 Thomas (1978)
- 23 Spring og Araújo (2009)
- 24 Hill (1977)
- 25 Spring og Araújo (2009)
- 26 Regan (1963), Rathmell (1966), Shostack (1977) og Zeithaml mfl. (1985)
- 27 Regan (1963)
- 28 Regan (1963), Wyckham mfl. (1975), Donnelly (1976), Grönroos (1978), Zeithaml (1981), Carman og Langeard (1980), Zeithaml mfl. (1985), Bowen (1990) og Onkvisit og Shaw (1991)
- 29 Zeithaml mfl. (1985)
- 30 Onkvisit og Shaw (1991)
- 31 Rathmell (1966), Donnelly (1976) og Zeithaml mfl. (1985)
- 32 Onkvisit og Shaw (1991)
- 33 F.eks. Zeithaml (1981), Zeithaml mfl. (1985), Levitt (1981), Bitner mfl. (1993)
- 34 Kim og Nam (2009)
- 35 Vandermerwe mfl. (1988), Rothenberg (2007), Neely (2008), Baines mfl. (2009), Schmenner (2009)
- 36 Neely (2008)
- 37 Oliva og Kallenberg (2003)
- 38 Kowalkowski (2008)
- 39 Oliva og Kallenberg (2003)
- 40 Penttinen og Palmer (2007)
- 41 F.eks. Nordin og Kowalkowski (2010), Ulaga og Reinartz (2011)
- 42 Tuli mfl. (2005:4)
- 43 Stremersch mfl. (2001)
- 44 Ibid.
- 45 Davies (2004)
- 46 Sturm mfl. (2008)
- 47 Ibid.
- 48 F.eks. Davies mfl. (2006), Jacob og Ulaga (2008), Brax og Jonsson (2009), Nordin og Kowalkowski (2010), Salonen (2011)
- 49 Krishnamurthy mfl. (2003)
- 50 Sharma og Molloy (1999)
- 51 Cornet mfl. (2000), Sawhney (2006)
- 52 Tuli mfl. (2007)
- 53 Shepherd og Ahmed (2000)
- 54 Sawhney (2006)
- 55 Sharma og Molloy (1999)
- 56 Tuli mfl. (2007)
- 57 Weber (2004)
- 58 Gunter og Bonaccorsi (1996), Rust (2004)
- 59 Sharma og Molloy (1999)
- 60 Windahl mfl. (2004)
- 61 Mont (2002)
- 62 Baines mfl. (2007)
- 63 Tukker (2004)
- 64 Lapierre (2000), Ulaga mfl. (2006a), Ulaga mfl. (2006b)
- 65 Vandermerwe (1994)
- 66 Anderson mfl. (1995), Oliva og Kallenberg (2003)
- 67 Kowalkowski mfl. (2009)
- 68 Movin (2012)
- 69 <http://www.kongsberg.com/> [lesedato 6. mai 2013]
- 70 Se f.eks. Kongsberg Annual Report 2012
- 71 Kongsberg Annual Report 2012, s. 14
- 72 Davies (2003b), Lay og Nippa (2005), Lay og Jung Erceg (2002), Markeset og Kumar (2005)
- 73 Sontov mfl. (1997)
- 74 Scania AB (2010)
- 75 Visnjic og Van Looy (2011)
- 76 Mathe og Shapiro (1993)
- 77 Anderson mfl. (1995), Auramo mfl. (2005), Davies (2004), Gebauer mfl. (2005a), Gebauer mfl. (2005b), Goffin (1999), Howells (2004), Lele (1997), Mathieu (2001a), Mathieu (2001b), Matthyssens mfl. (1998a), Matthyssens mfl. (2008), Oliva og Kallenberg (2003), Penttinen og Palmer (2007), Phillips mfl. (1999)
- 78 Lewis (1942), Levitt (1983), Coyne (1989), Reichheld og Sasser (1990), Knecht mfl. (1993), Anderson (1995), Kalwani og Narayandas (1995), Reichheld (1996), Frambach mfl. (1997), van Looy, van Dierdonck og Gemmel (1998), Goffin (1999), Wise mfl. (1999), Goffin og New (2001), Mathieu (2001b), Nambisan (2001), Munos (2002), Homburg mfl. (2003), Krishnamurthy mfl. (2003), Davies (2003), Oliva og Kallenberg (2003), Henkel mfl. (2004), Kalliokoski mfl. (2004), Mont (2004), Sawhney mfl. (2004), Vargo mfl. (2004), Windahl mfl. (2004), Brax (2005), Gebauer mfl. (2005a), Gebauer mfl. (2005b), Slack (2005a, 2005b), Ward og Graves (2005), Malleret (2006), Breunig mfl. (2007), Gebauer og Fleisch (2007), Kim mfl.

- (2007), Matthyssens mfl. (2008), Neely (2008), Reinartz og Ulaga (2008), Baines mfl. (2009a), Bains mfl. (2009b), Brax og Jönsson (2009), Brege mfl. (2009), Schmenner (2009), Kindström og Kowalkowski (2009), Aurich mfl. (2010), Slepnirov mfl. (2010), Isaksson mfl. (2011), Neely (2013)
- 79 Kowalkowski (2008)
80 Henkel mfl. (2004)
81 Baveja mfl. (2004)
82 Oliva og Kallenberg (2003)
83 Mathieu (2001b)
84 Neely mfl. (2011)
85 Andreoni og Gomez (2012)
86 Ren (2012)
87 Santamaria mfl. (2012)
88 Mathe og Shapiro (1993)
89 Warren og Susman (2004)
90 Oliva og Kallenberg (2003)
91 Livesey (2006)
92 Isaksson mfl. (2011)
- 93 Erloff mfl. (1997), Mager (2004, 2006), Parker og Heapy (2006)
94 Moultrie mfl. (2009)
95 Storey og Greene (2010)
96 Kowalkowski mfl. (2012)
97 Håkansson, mfl. (2009)
98 Corsaro, mfl. (2012), Möller og Rajala (2007)
99 Normann og Ramírez (1993), Normann og Ramírez (1994), Ramírez (1999)
100 Wallin mfl. (2012)
101 Reiman og Oedewald (2002), Reiman (2007)
102 Nuutinen og Lappalainen (2010)
103 Shafer mfl. (2005)
104 Osterwalder mfl. (2005)
105 Lusch og Vargo (2006)
106 Cova og Salle (2008)
107 Ansoff (1965), Chandler (1962)
108 Whittington (1996), Johnson mfl. (2003)
109 Chia og Holt (2011)
110 Bharadwaj mfl. (1993), Porter (1996)