

Industriella tjänster Och tjänstestrategier

Agenda

- Vad är tjänstefiering?
- Drivkrafter för tjänstefiering
- Tjänsteperspektiv och tjänstelogik
- Vad krävs för att lyckas?

Vad är tjänstefiering?

Tjänstefiering som begrepp

Vandermerwe & Rada (1988) beskriver ett fenomen där företag hanterar kundens problem på ett mer övergripande sätt

- Företagsledare har historiskt varit skeptiska till tjänster pga:
 - "den rätta kompetensen finns inte för att genomföra detta"
 - "kunderna kommer ändå inte vilja betala"
- Studien, som baserades på intervjuer med företagsledare från både tillverknings- och tjänsteföretag, kallade rörelsen "servitization"

"Tjänstefiering sker i nästan alla branscher på global skala. I och med krafter som avreglering, ny teknik, globalisering och hårt konkurrenstryck, flyttar både serviceföretag och tillverkare snabbt över till tjänster"
(Vandermerwe & Rada, 1988, s. 315 [egen översättning])

Olika definitioner av "servitization" (1)

(Egen översättning)

Vandermerwe & Rada (1988)	"Marknadspaketering eller "lösningar" med kundfokuserade kombinationer av varor, tjänster, support, självbetjäning och kunskap"
Desmet <i>et al.</i> (2003)	"En trend där tillverkande företag inkluderar fler och fler servicekomponenter i sina erbjudanden"
Tellus Institute (1999)	"Framväxten av produktbaserade tjänster som suddar ut skillnaden mellan tillverknings- och traditionell tjänsteverksamhet"
Verstrepen & van Den Berg (1999)	"Adderar extra servicekomponenter till kärnprodukter"

Olika definitioner av "servitization" (2)

(Egen översättning)

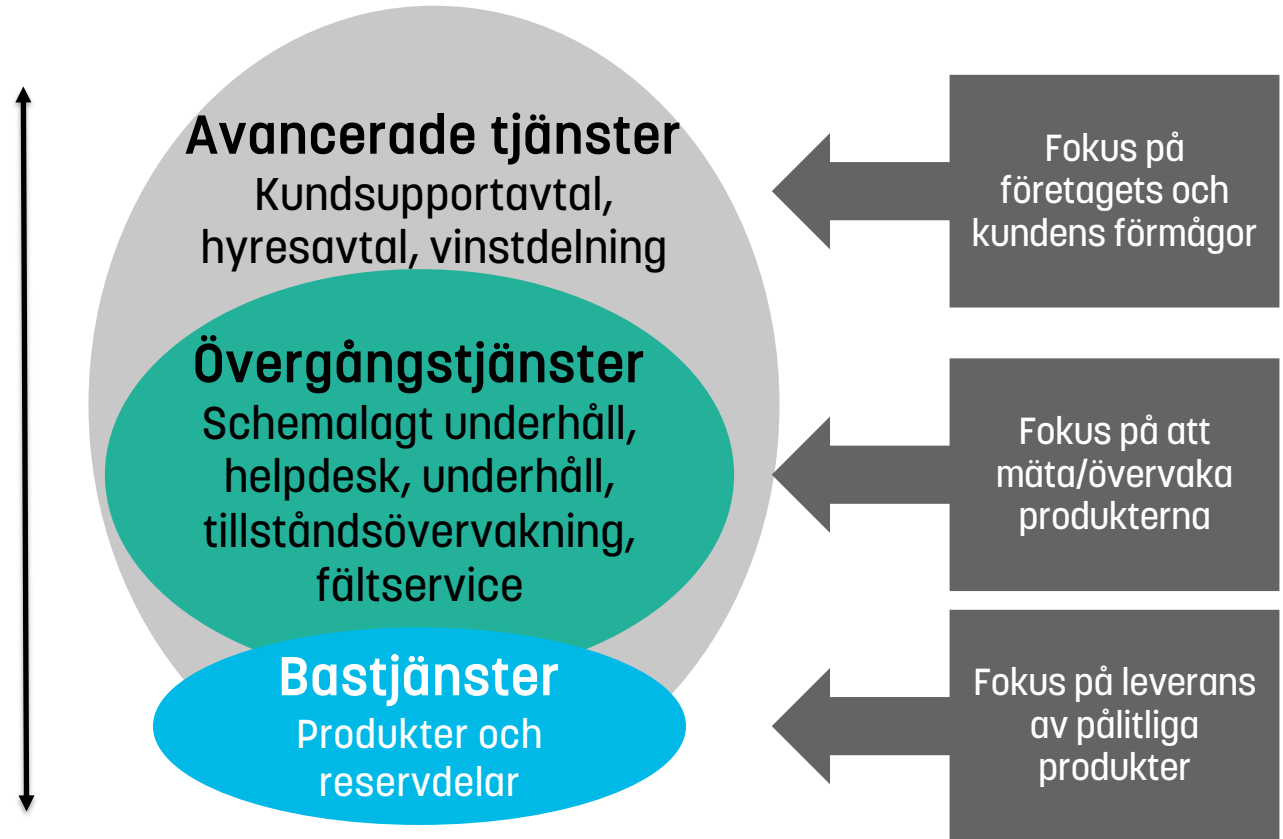
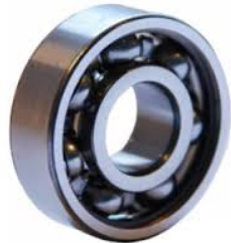
Robinson <i>et al.</i> (2002)	"En integrerad paketering med både varor och tjänster"
Lewis <i>et al.</i> (2004)	"Strategier som syftar till att ändra sättet på vilket en produkts funktionalitet levereras till sina marknader"
Ward & Graves (2005)	"Att öka utbudet av tjänster som erbjuds av en tillverkare"
Ren & Gregory (2007)	"En förändringsprocess där tillverkningsföretag omfamnar serviceorientering och/eller utvecklar fler och bättre tjänster, i syfte att tillfredsställa kundens behov, uppnå konkurrensfördelar och förbättra företagets prestanda"

Typer av tjänster

Tjänst som stödjer *kundens processer*

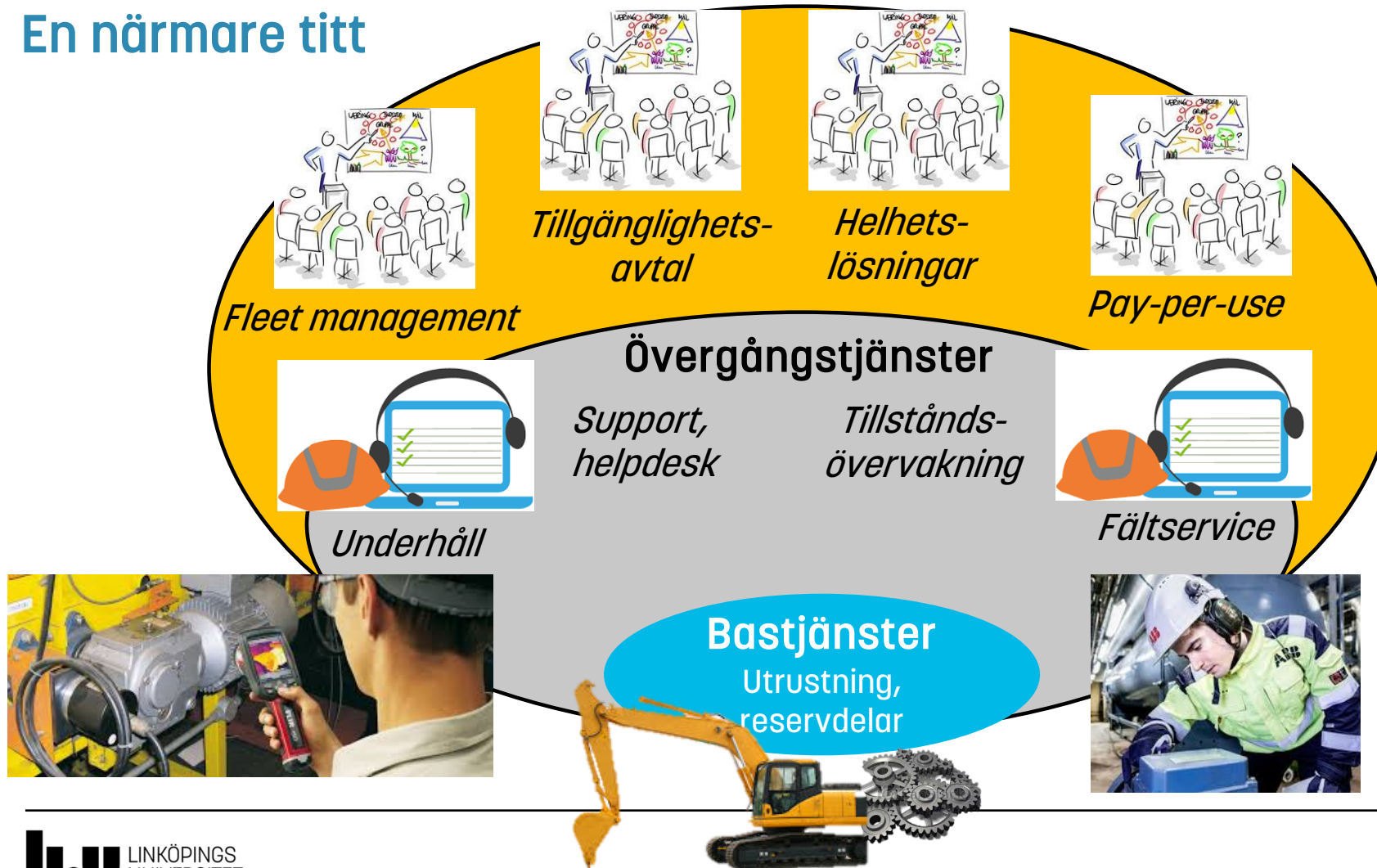


Tjänst som stödjer *produkten*



Avancerade tjänster

En närmare titt



Digitalisering förutsättning för avancerade tjänster

Monitorering

Kontinuerlig övervakning av systemet (kullager, robotar osv)

Identifiera allvarliga fel snabbt.



Överföring

Överföring av insamlad data. Kan göras periodvis

Satellit, GPRS, internet...



Lagring

Data lagras i arkiv som görs åtkomligt för rätt intressenter



Analys

Data analyseras och bearbetas för nuläget och för att förutspå framtida servicebehov



Åtgärd

Beslut om lämpliga åtgärder för situationen, samt informera kunden genom dialog



Drivkrafter för tjänstefiering

Tjänsteekonomin är redan här!

I OECD-länderna utgör tjänster mer än 2/3 av den totala produktionen

Statistiken är dock missvisande, eftersom:

- tjänster från tillverkningsindustrin inte räknas
- allt större del av värdet i tillverkningsindustrin utgörs av tjänster

Indelningen av företag är förlegad

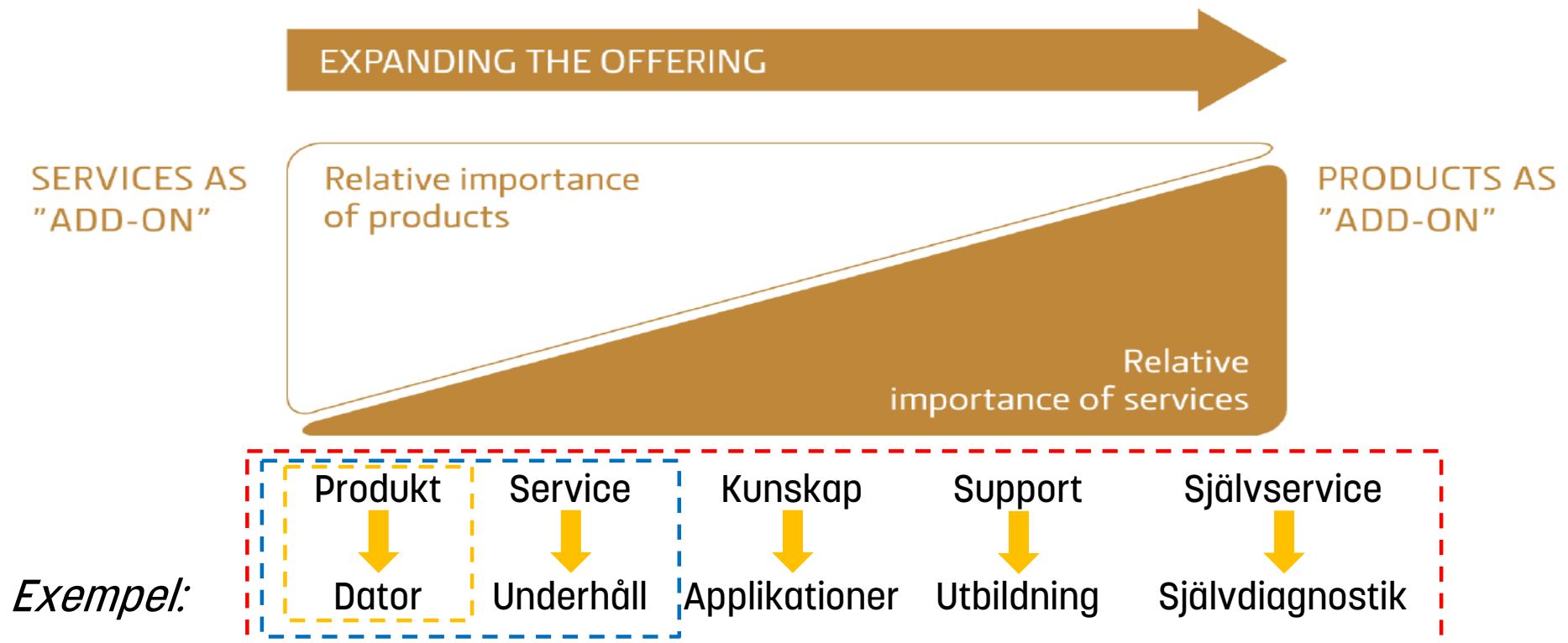
- Tillverkning- och tjänsteföretag är missvisande
- Stora företag kombinerar tillverkning och tjänster
- Idag är de flesta mindre tillverkande företag "legoföretag" (och utför en typ av tjänst)

Företag som LiU studerar eller studerat



Många branscher visar samma mönster

Tjänsterna blir allt viktigare i affären



SERVICES DEVELOPED WITH ONE THING IN MIND – KEEPING THE TRUCK MOVING.

Keeping the truck running is our core concern. But that's not all. Our services help the driver, the owner, the transport manager and the fleet manager to get the most out of their vehicles, with maximum safety and the best fuel efficiency.



Exempel: *Care Track*

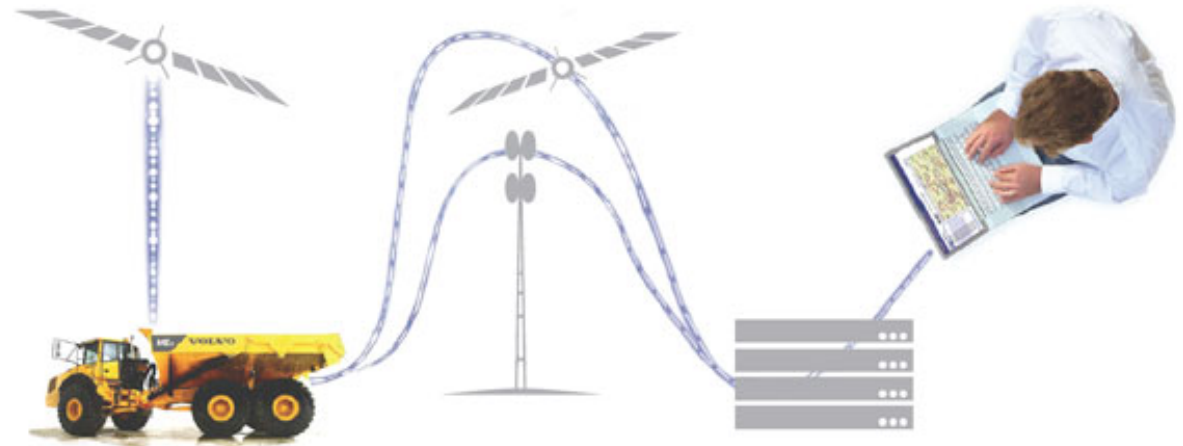
Volvo Construction Equipment (VCE)

Värde för användaren

- "*Care Track* fungerar verkligen. Det ger oss konkurrensfördelar samt att det levererar kritisk information om bränsleförbrukning, förareffektivitet och maskinutnyttjande, där det sistnämnda har ökat med 8%" (Kund)

Värde för VCE

- Information om hur maskinerna används. "*Mapping and tracking*"
 - Jämför med exempelvis Googles affärsidé
- Bättre användande av expertis och erfarenhet som finns inom företaget



Care track erbjuder fullständig telematisk övervakning av VCE-maskiner för optimalt underhåll, produktivitet och lönsamhet. Kunden är med och delar risken med VCE, dvs. priset beror av det tjänsten verkligen åstadkommer

Bättre prestanda med uppkopplade robotar genom Connected Services

För säkerställd tillgänglighet och optimerad prestanda av uppkopplade robotar i den smarta fabriken.



Anslut din ABB-robot till Connected Services idag och få upp till 25 % färre tillbud och 60 % kortare responstid och snabbare problemavhjälpning.

Connected Services är ett paket avancerade servicetjänster som ger dig snabb information och data om statusen på dina uppkopplade robotar. Det är lätt att koppla upp dina ABB-robotar och därmed jobba proaktivt med underhåll och livscykelplanering. Att ha tillgång till Connected Services kan leda till upp till 25 % färre tillbud och 60 % kortare inställhetid och snabbare problemavhjälpning. Uppkopplade robotar är ett steg närmare en smart industri.

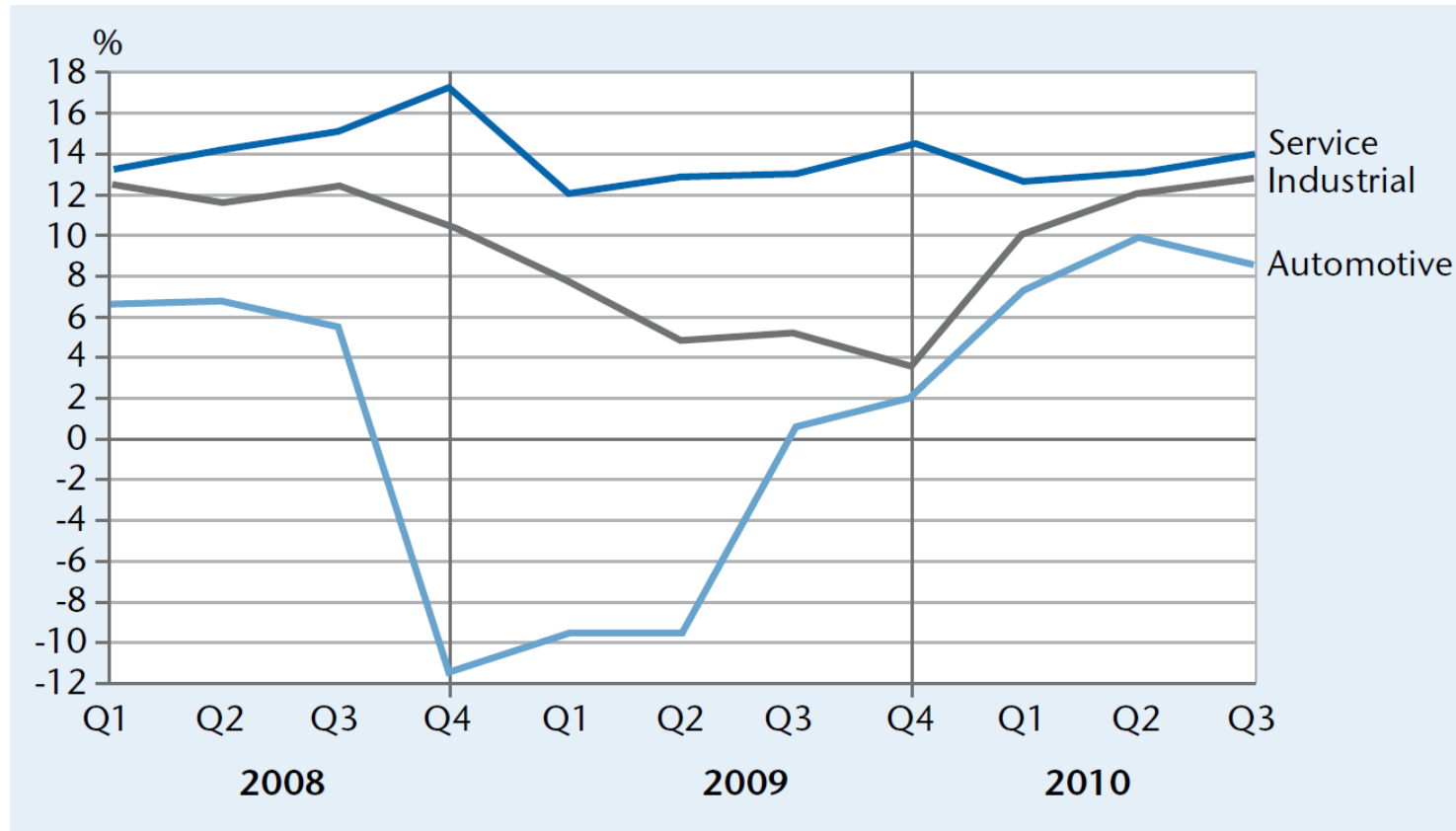
Alla ABB-robotar är vid leverans redo att anslutas till Connected Services, trådlöst eller trådbundet, för att ge tillgång till en hel värld av möjligheter till prediktiv, proaktiv och omedelbar support; när som helst, var som helst.

Bli uppkopplad!

Bli uppkopplad idag genom att registrera din nya robot och få tillgång till tjänsten Tillståndskontroll genom remoteuppkoppling och ABB:s Serviceavtal Bas, utan kostnad under garantitiden. Connected Services finns också tillgängligt även för en stor del av dina tidigare installerade ABB-robotar. Kontakta din lokala ABB-representant för mer information.

→ Registrera dig här!

SKFs rörelsemarginal för olika affärsområden 2008-2010





Maskinabonnemang.

Idag erbjuder vi följande tre maskindatatjänster som abonnemang: Digital maintenance book (ingår), Workday log och Machine handling. Du kan enkelt välja och byta abonnemang när du vill (via din Husqvarna-återförsäljare), så att informationsinnehållet alltid motsvarar dina aktuella behov.



Husqvarna *fleet service*

Monitorering

Maskiner (lövblås, trimmer, häcksax, etc.) har sensorer som mäter varvtal, vibrering, användning mm.



Överföring

Överföring av insamlad data till molnet görs efter avslutad arbetsdag



Lagring

Data lagras i molnet och finns åtkomligt för Husqvarna



Analys

Data analyseras av Husqvarna och förutspår när maskiner behöver servas

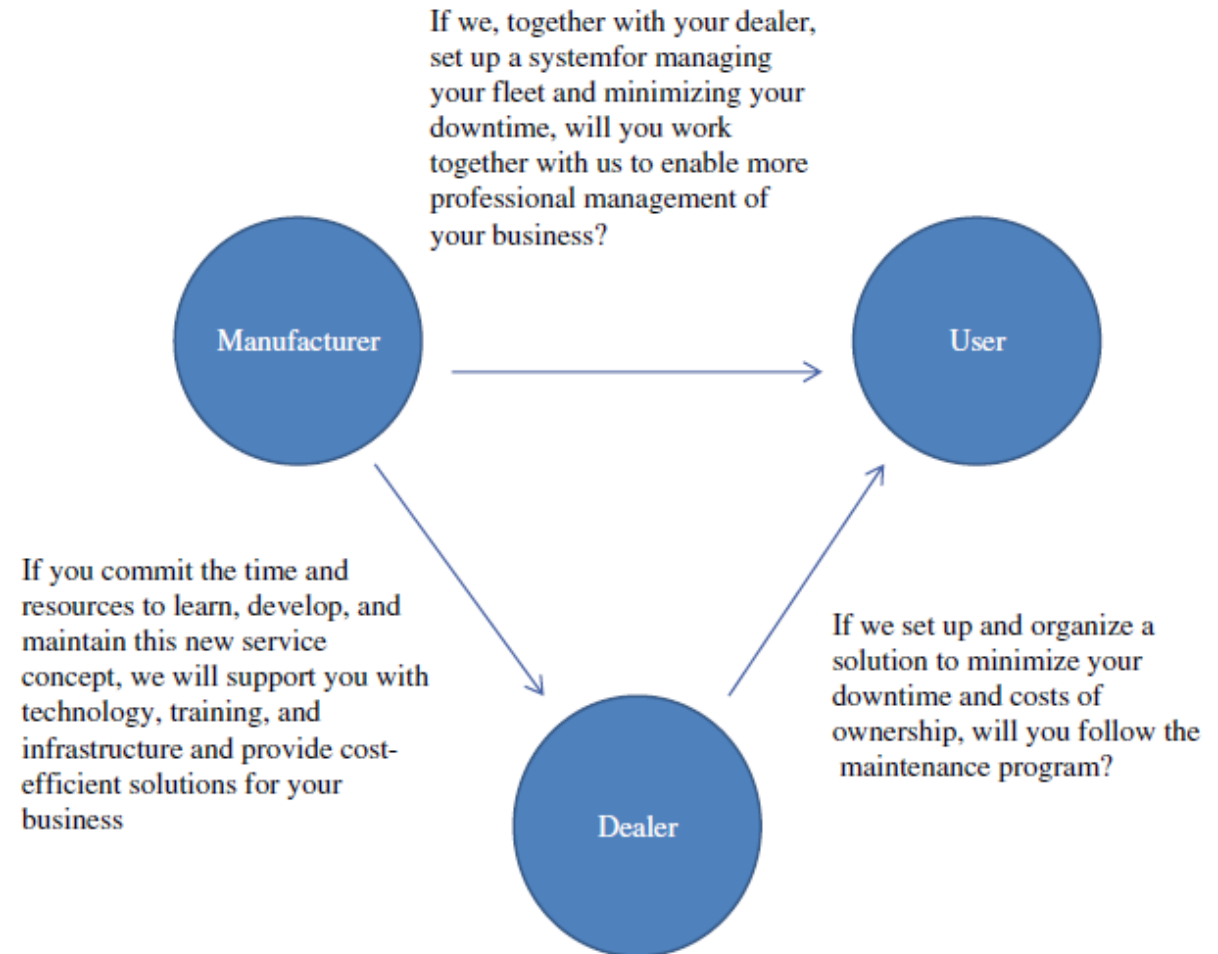
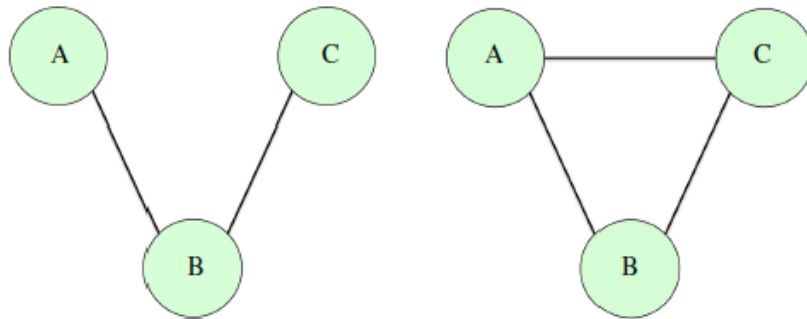


Åtgärd

Husqvarna chattar med kunden och återförsäljaren om åtgärder



Nätverk viktigt vid tjänster



Drivkrafter för industrin att tillämpa tjänstestrategier

Produktföretags skäl till att fokusera på tjänster	Kunders skäl till att köpa tjänster
• Differentiering • Högre lönsamhet • Högre tillväxt • Möjlighet att stärka kundrelationen • Tjänster är mindre konjunkturkänsliga • Större produktspecifik kunskap • Informations- och kommunikationsteknik möjliggör nya tjänster och integrerade erbjudanden • Ökad konkurrens inom tjänsteaffären	• Flexibilitet • Kostnadsbesparingar • Riskaversion • Kunskap och resurser saknas internt • Kunder vill betala för värde (till exempel tillgänglighet eller resultat), inte för produkter och tjänster

Tjänsteperspektiv och tjänstelogik

Vad är ett tjänsteperspektiv?

Fokuserar på det som skapar värde för kunden, dvs. förstå kundens sammanhang och även kundens kund

- Exempel: En Volvoprodukt skapar värde först när den *används*, inte när den produceras
- Tjänster och produkter är hjälpmedel för att uppnå (användnings)värde åt kunden

Fokus ligger på effekterna som åstadkoms, snarare än på hur varor och tjänster produceras

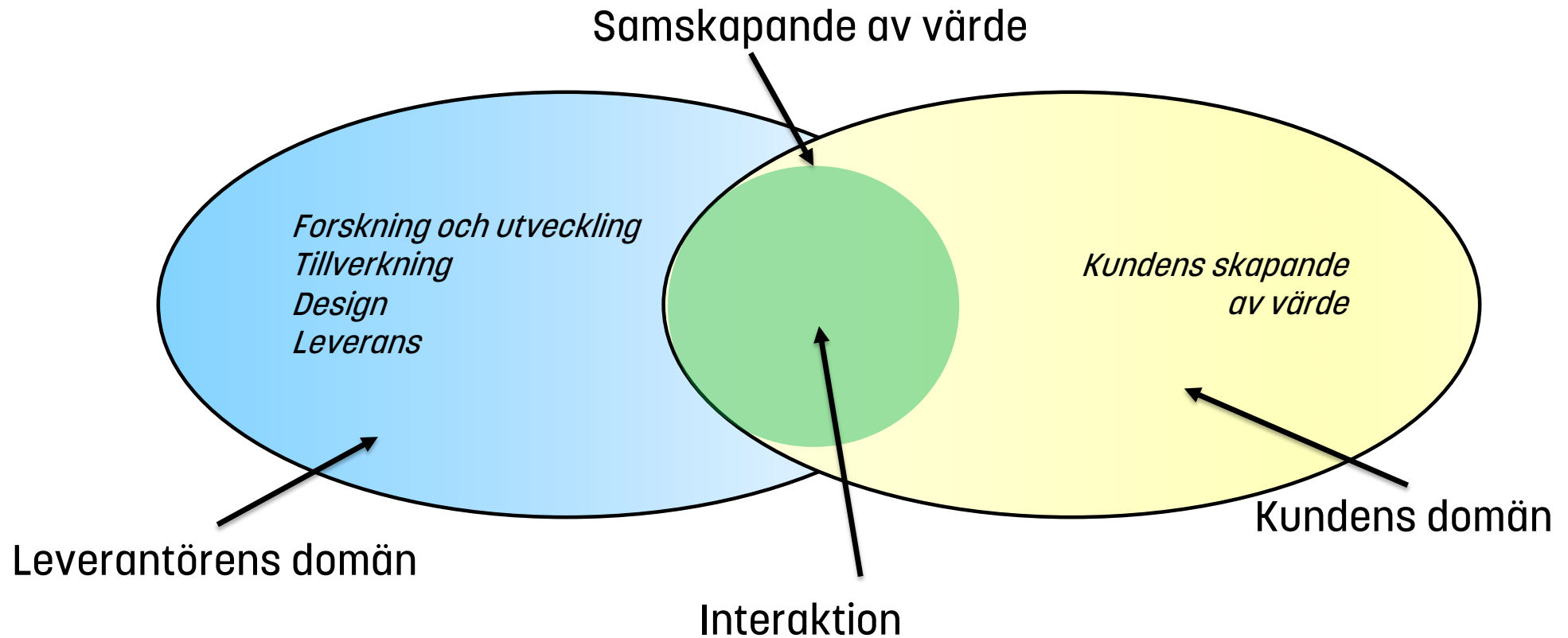
Tjänsteperspektivet har traditionellt fokuserar på relationen mellan kund–leverantör (dyad)

- Nu har betydelsen av nätverk och institutioner framhävts allt mer

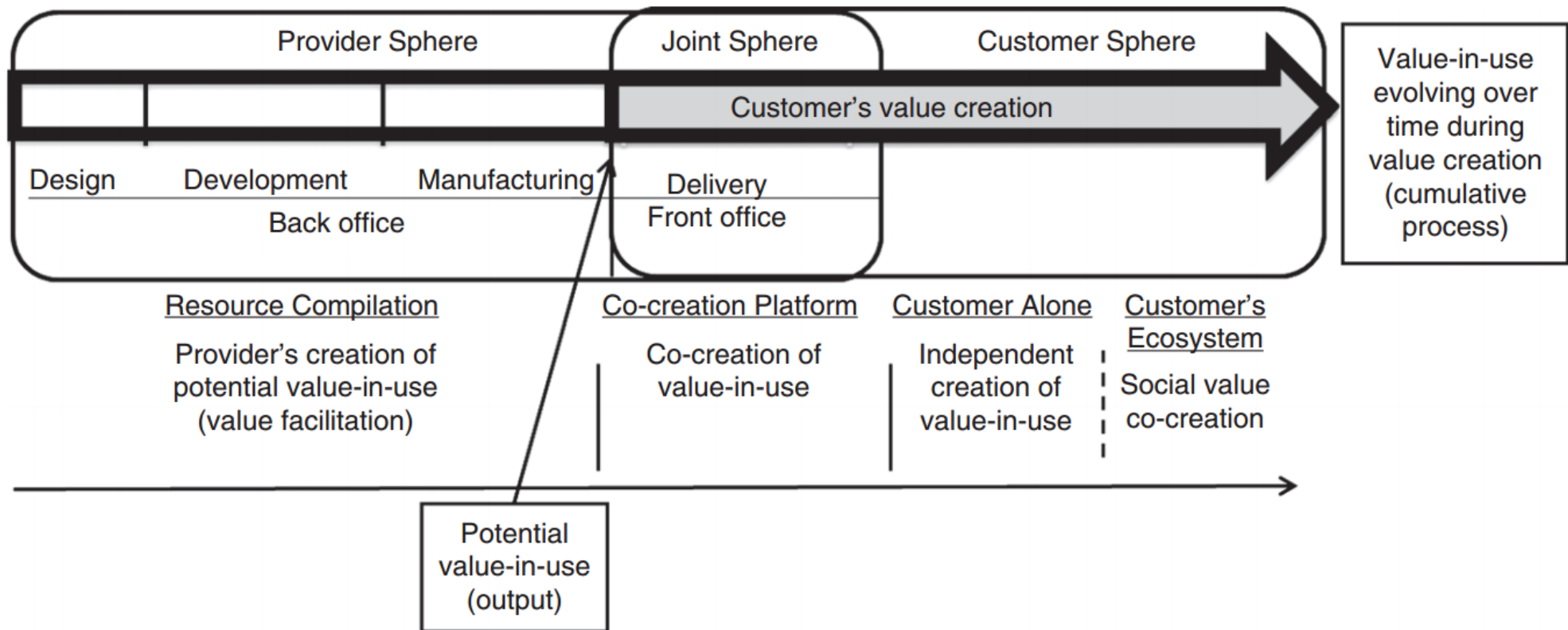


Värdeskapande centralt för tjänsteperspektivet

Digitalisering möjliggör mer samskapande aktiviteter



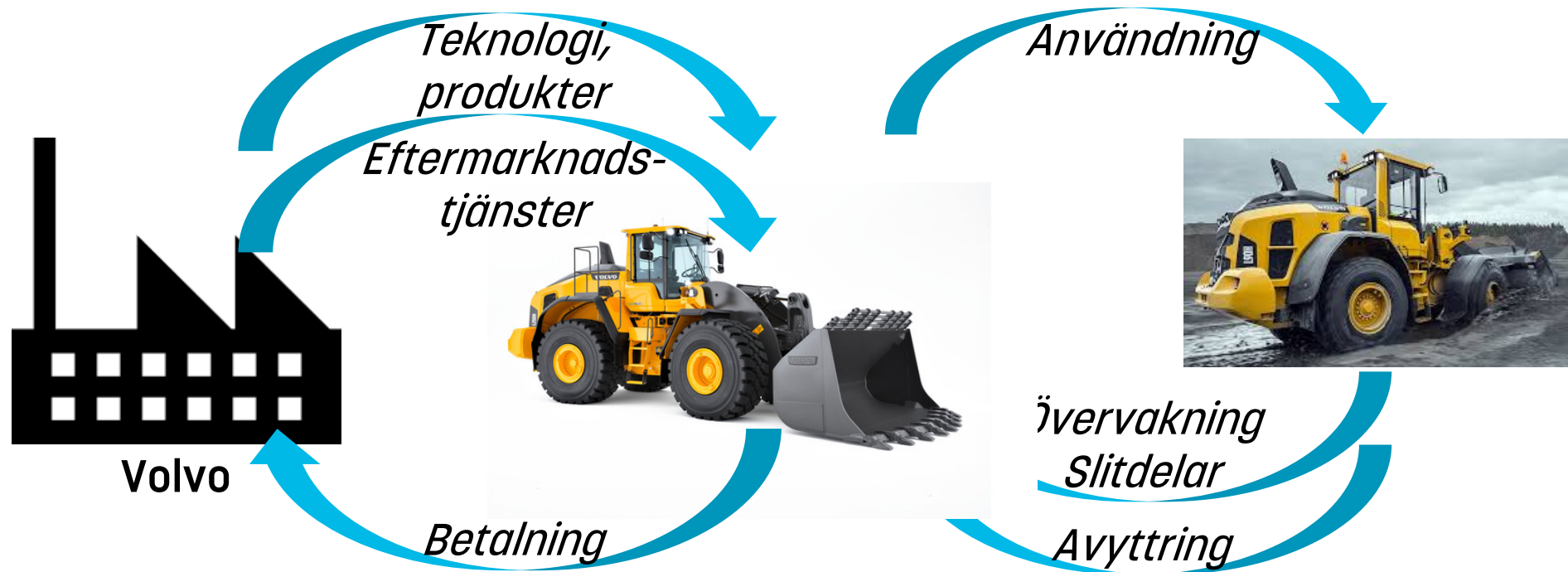
Tjänstelogiken bygger på *resursintegrering*

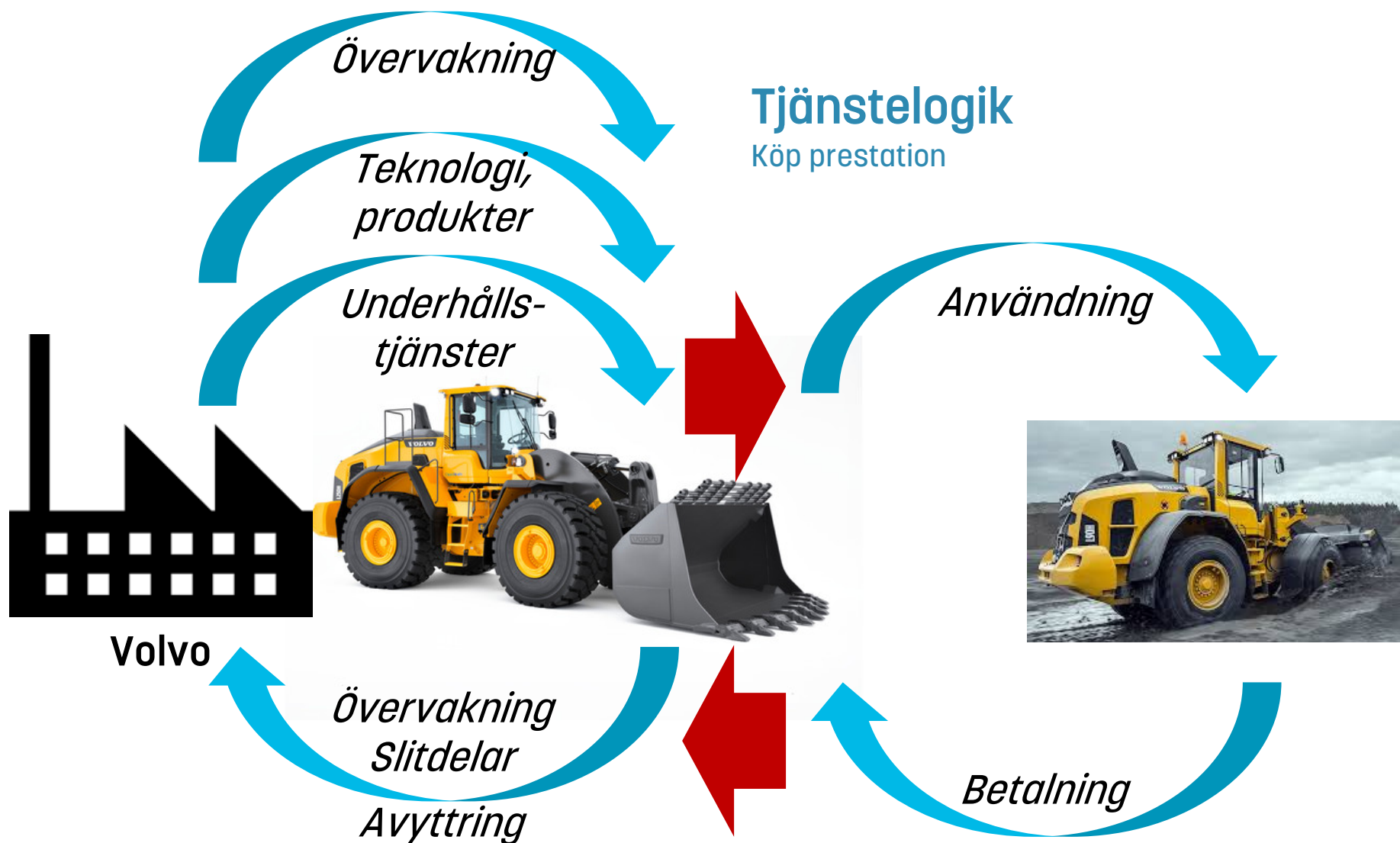


Källa: Grönroos & Gummerus (2015 s. 218)

Traditionell industrilogik

Köp av produkter och tjänster

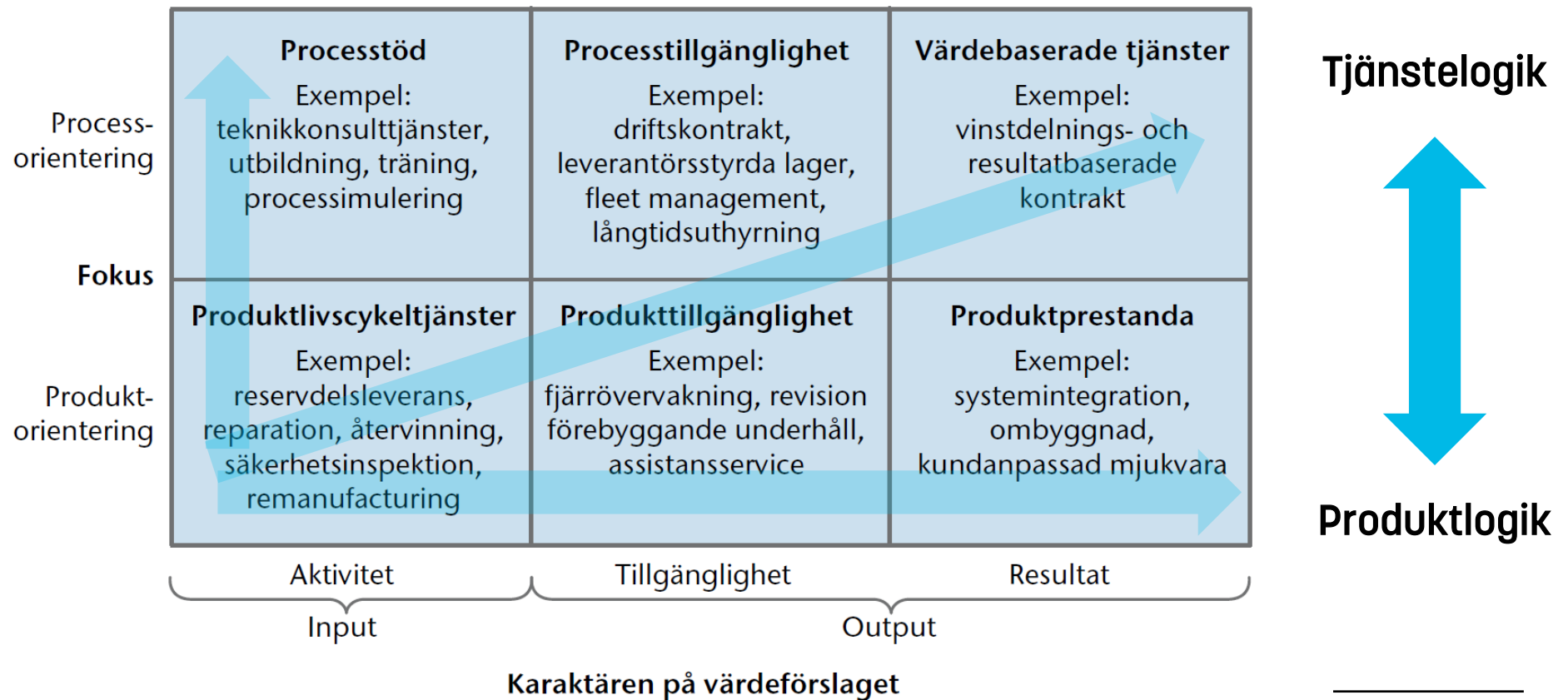




En ny tjänstebaserad affärslogik växer fram

	Produktlogik	Tjänstelogik
Fokus	Produkter (och tjänster som maximerar prestanda hos dessa produkter). Företag säljer output från fabriker.	Tjänster (det vill säga det användningsvärde som kunden upplever). Företag erbjuder input till kundens egna värdeskapande processer.
Syn på produkter	Produkter är statiska resurser (operander) som kunden behöver.	Produkter hjälper till att möjliggöra värdeskapande tjänster.
Syn på erbjudandet	Produkterna är resultatet av historiska aktiviteter.	Erbjudandet är ett löfte om framtida aktiviteter.
Syn på tjänster	Tjänster säljs och levereras på en eftermarknad, efter själva produktförsäljningen (huvudaffären).	Tjänster (oavsett koppling till produkter) är aktiviteter som möjliggör ömsesidigt värdeskapande.
Syn på kunden	Kunden är en passiv mottagare av varor (en operand). En kund som attraheras av produkterna köper dem.	Kunden är en samskapare av värde (en operator). Kunden köper de erbjudanden som säkrar att kunden kan genomföra sina egna aktiviteter.

En typologi för olika industriella tjänster



**Tänk på ert projektföretag:
produkt- eller tjänstelogik?**

Vad krävs för att lyckas med tjänstestrategier?

Förändringar i hela affärsmodellen krävs (1)

Exempel: Kindström, 2010

Kundorientering:

- Kunskap om kunden samlas in *systematiskt* och fördelas till alla som kan tänkas behöva den
- Ny kundsegmentering för att erbjuda rätt tjänst till rätt kund

Teknologi:

- Kunskap om hur ny teknik skapar användarnytta
- Eventuellt nya partners för att inkorporera ny teknik

Interaktion:

- Interagera med kunden för att förstå , föreslå och visualisera värdeerbjudanden

Förändringar i hela affärsmodellen krävs (2)

Exempel: Kindström, 2010

Leda och förändra tjänstesystemet:

- Omforma roller, resurser, kontrollmekanismer och makt i hela tjänstesystemet (value network)

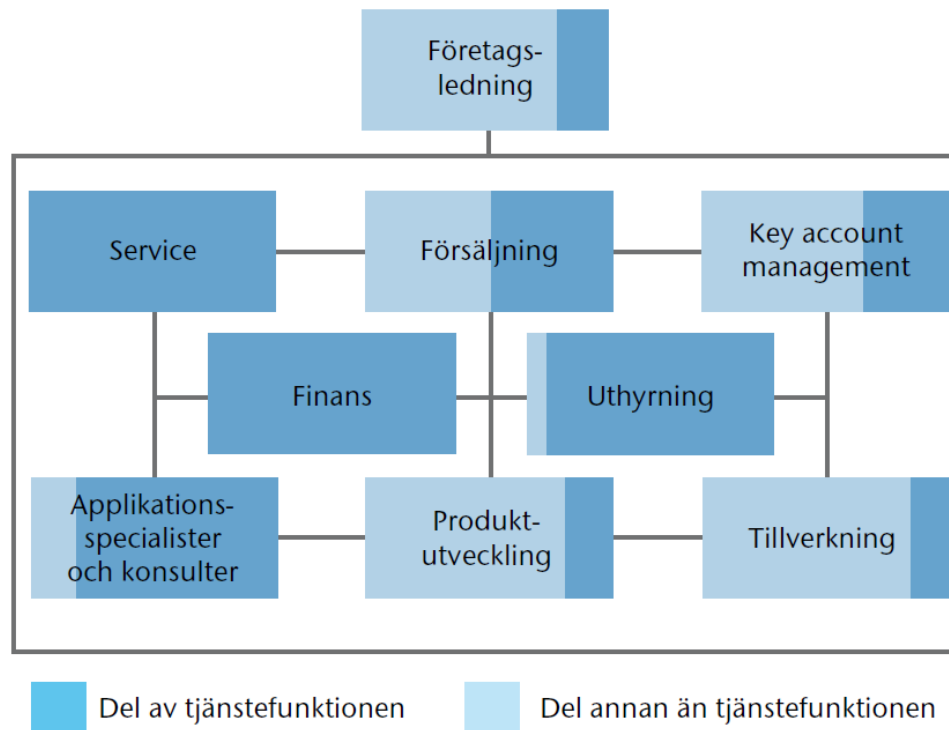
Kunskap:

- kontinuerlig utveckling

Ny intäktsmodell:

- Fokusera inte på interna kostnader utan på värdeskapande hos kunden

Tjänstefunktionen bör genomsyra hela verksamheten



Tjänster är inte en "avdelning"

- Tankesätt = logik, i hela verksamheten

Stöd från *ledningen* en nyckelfaktor

***Tillverkning* bör förstå kundens användningsnytta**

***Försäljning* ska kunna sälja både produkter och tjänster**

Avrundning och reflektion

Kritiska reflektioner om tjänstelogiken

Tjänsteperspektivet talar om *värdeskapande* men förbiser *värdeförstörande*

- Tänk dig en aktivitet där konflikt eller motsättning uppstår

Konsumenten tar över mer av företagets sysslor och man talar om *arbetande konsumenter* som en exploatering av konsumenten

- Exempelvis utför kunden bankärenden, inskanning av varor i matbutik osv.
- Övervakning (t.ex. genom fjärrövervakning)

Tjänstelogiken siktar ofta på att göra *företagen* mer lönsamma, men glömmer kanske människors psykiska och fysiska välbefinnande

Avslutande ord

Tjänstefiering handlar om tillverkningsföretags övergång till att bli tjänsteleverantörer

- Avancerade tjänster som stöttar kundens processer är centralt

Transformeringen till tjänsteleverantör kräver ofta en ny affärslogik

- nya sätt att organisera företaget,
- nya kunskaper och förmågor,
- nytt sätt att betrakta kunden som den som skapar värde

Mycket tyder på att företag som lyckas med tjänstefiering också är miljömässigt och ekonomiskt framgångsrika

Viktigt att tänka på tjänstefieringens mörka sidor, tex övervakning, integritetskränkning (GDPR)

Frågestund

Tack!

www.liu.se