

# Industriella tjänster Och tjänstestrategier




---

---

---

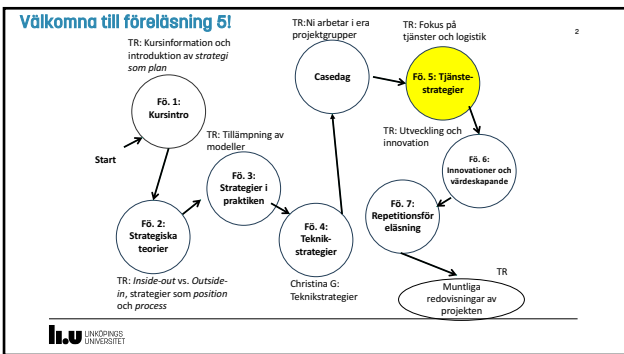
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda

- Vad är tjänstefiering (tjänstestrategier)?
- Vilka är drivkrafterna?
- Vad krävs av organisationer för att lyckas med tjänstestrategier?





---

---

---

---

---


---

---

---

**Vad är tjänstefiering?**

---




---

---

---

---

---

---


---

---

**Tjänstefiering som begrepp dök upp runt 1988** 5

- I en artikel beskriver Vandermerwe & Rada (1988) ett fenomen där företag tar tag i kundens problem på ett övergripande sätt
  - Tidigare hade företagsledare varit skeptiska till tjänster och avfärdade dem med "den rätta kompetensen finns inte för att genomföra detta", eller "kunderna kommer ändå inte vilja betala"
  - Ovan nämnda studie baseras på intervjuer med företagsledare från både tillverknings- och tjänsteföretag och ger namnet på den nya rörelsen "servitization"
- "Servitization is happening in almost all industries on a global scale. Swept up by the forces of deregulation, technology, globalization and fierce competitive pressure, both service companies and manufacturers are moving more dramatically into services" (Vandermerwe & Rada, 1988, pp. 315)

---




---

---

---

---

---

---


---

---

**Olika definitioner av "servitization"**

• Vandermerwe & Rada (1988)	"Market packages or 'bundles' of customer-focused combinations of goods, services, support, self-service and knowledge"
• Desmet <i>et al.</i> (2003)	"A trend in which manufacturing firms adopt more and more service components in their offerings"
• Tellus Institute (1999)	"The emergence of product-based services which blur the distinction between manufacturing and traditional service sector activities"
• Verstrepen & van Den Berg (1999)	"Adding extra service components to core products"
• Robinson <i>et al.</i> (2002)	"An integrated bundle of both goods and services"
• Lewis <i>et al.</i> (2004)	"Any strategy that seeks to change the way in which a product functionality is delivered to its markets"
• Ward & Graves (2005)	"Increasing the range of services offered by a manufacturer"
• Ren & Gregory (2007)	"A change process wherein manufacturing companies embrace service orientation and/or develop more and better services, with the aim to satisfy customer's needs, achieve competitive advantages and enhance firm performance"

---




---

---

---

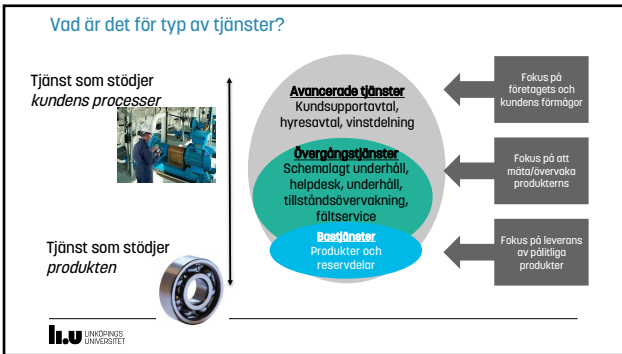
---

---

---

---

---




---

---

---

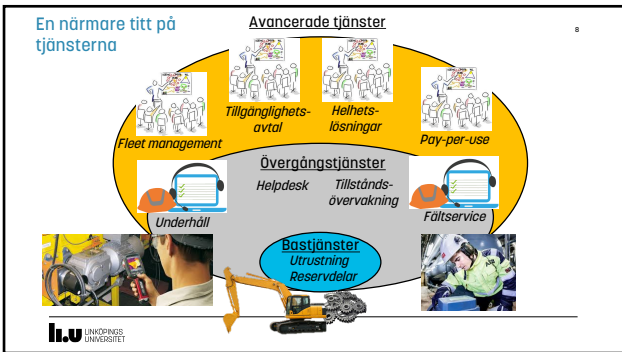
---

---

---

---

---




---

---

---

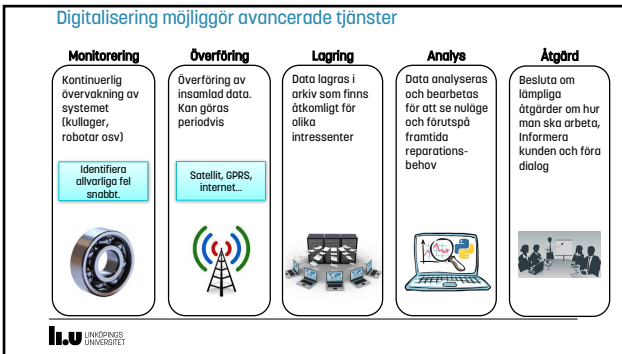
---

---

---

---

---




---

---

---

---


---

---

---

---

# Drivkrafter för tjänstefiering



---

---

---

---

---

---


---

Tjänsteekonomin är på många sätt redan här

- I OECD-länderna utgör tjänster mer än 2/3 av produktionen
- Egentligen är det mer eftersom tjänster från tillverkningsindustrin inte räknas som tjänster
- Diffust att tala om *tjänstproduktion, tjänstexport* etc., faktum är att en allt större del av värdet i tillverkningsindustrin utgörs av tjänster

↓

- Poängen att dela in företag i *tillverknings- och tjänsteföretag* är förlagd när det gäller förståelsen av ett företags dynamik



---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



Många branscher visar samma mönster  
Tjänsterna blir allt viktigare i affären

EXPANDING THE OFFERING

Relative importance of products

Relative importance of services

SERVICES AS "ADD-ON"

PRODUCTS AS "ADD-ON"

Exempel: Computer + Maintenance + Applications + Training + Self-diagnosis

liu LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

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 service providers, the transport manager and the fleet manager to get the most out of their vehicles, with maximum safety and the best fuel efficiency.

liu LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

ABB Robot Care Packages  
Securing your productivity

Based on extensive experience and a true understanding of customer needs, ABB has developed four standardized Robot Care service agreement packages with Connected Services. These packages provide peace of mind, increased availability, and better performance from your installation.

Get connected!  
Get connected today by registering your new robot to claim your Condition Monitoring & Diagnostics and ABB Basic Care package for free during the warranty.

liu LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

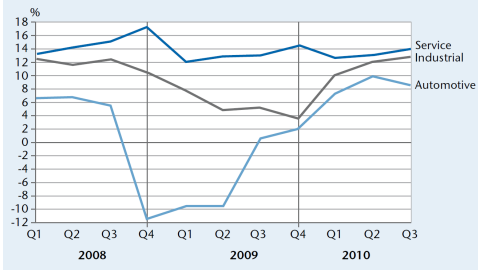
---

---

---

---

SKFs rörelsemarginal för olika affärsområden 2008-2010




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

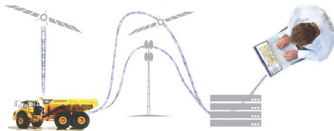
---

---

**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




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10

**Maskinabonnemang.**  
 Med ett spar vid köpet till maskinabonnemang som abonnemang. Digitala verktyg som hjälper dig att förstå din maskin. Du kan enkelt säga och beställa abonnemang och du vill inte ha Husqvarna Maskinabonnemang, så är informationen här om att säga upp ditt abonnemang.

**I.U. LINKÖPINGS UNIVERSITET**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Husqvarna fleet service**

Monitering	Överföring	Lagring	Analys	Åtgärd
Maskiner (lovblås, trimmer, häcksax mm) monteras med en sensor som mäter varvtal, vibrering, användning mm.	Överföring av insamlad data till molnet görs efter avslutad arbetsdag när maskinerna ställs in i garaget	Data lagras i molnet och finns åtkomligt för Husqvarna	Data analyseras av Husqvarna och förutspår när maskinen repareras eller när arbetare utsätts för fara	Husqvarna chattar med kunden och återförsäljaren om hur man ska komma till rätta med problemen

**I.U. LINKÖPINGS UNIVERSITET**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nätverket viktigt vid tjänster**

21

If you commit the time and resources to learn, develop, and maintain this new service concept, we will support you with technology, training, and infrastructure and provide cost-efficient solutions for your business

If we, together with your dealer, set up a system for managing your fleet and minimizing your downtime, will you work together with us to enable more professional management of your business?

If we set up and organize a solution to minimize your downtime and costs of ownership, will you follow the maintenance program?

**I.U. LINKÖPINGS UNIVERSITET**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Drivkrafter för industrin att tillämpa tjänstestrategier 22

Produktföretags skäl till att fokusera på tjänster	Kunders skäl till att köpa tjänster
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiering</li> <li>• Högre lönsamhet</li> <li>• Högre tillväxt</li> <li>• Möjlighet att stärka kundrelationen</li> <li>• Tjänster är mindre konkurrenskänsliga</li> <li>• Större produktspecifik kunskap</li> <li>• Informations- och kommunikationsteknik möjliggör nya tjänster och integrerade erbjudanden</li> <li>• Ökad konkurrens inom tjänsteaffären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitet</li> <li>• Kostnadsbesparingar</li> <li>• Riskaversion</li> <li>• Kunskap och resurser saknas internt</li> <li>• Kunder vill betala för värde (till exempel tillgänglighet eller resultat), inte för produkter och tjänster</li> </ul>

**li.u** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tjänsteperspektiv och tjänstelogik

**li.u** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vad är ett tjänsteperspektiv?

- **Fokuserar på det som skapar värde för kunden, dvs. förstå kundens sammanhang och även kundens kund**
  - Exempel: En Volvo produkt 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 fokuserat på relationen mellan kund-leverantör (dyad)**
  - Nu har betydelsen av nätverk och institutioner framhävts allt mer



**li.u** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

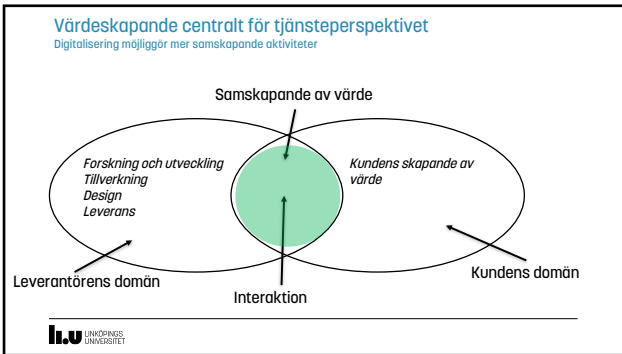
---

---

---

---

---



---

---

---

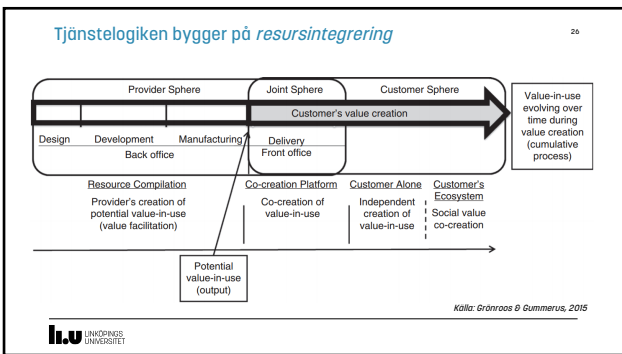
---

---

---

---

---



---

---

---

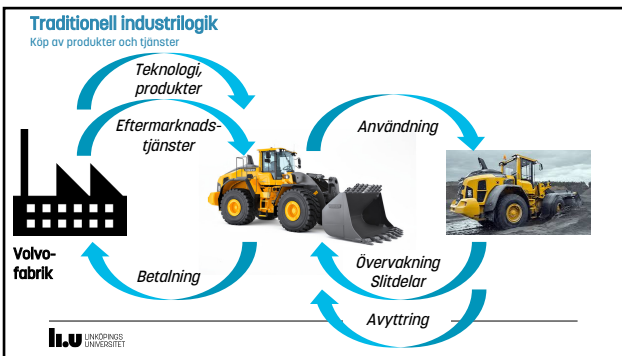
---

---

---

---

---



---

---

---

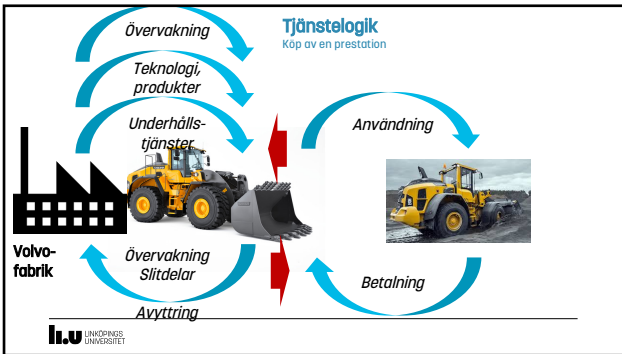
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

En ny tjänstebaserad affärslogik växer fram

	Produktlogik	Tjänstelogik
<b>Fokus</b>	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.
<b>Syn på produkter</b>	Produkter är statiska resurser (operander) som kunden behöver.	Produkter hjälper till att möjliggöra värdeskapande tjänster.
<b>Syn på erbjudandet</b>	Produkterna är resultatet av historiska aktiviteter.	Erbjudandet är ett löfte om framtida aktiviteter.
<b>Syn på tjänster</b>	Tjänster säljs och levereras på en eftermarknad, efter själva produktförsäljningen (invudaffären).	Tjänster (oavsett koppling till produkten) är aktiviteter som möjliggör ömsesidigt värdeskapande.
<b>Syn på kunden</b>	Kunden är en passiv mottagare av varor (en operatör). En kund som attraheras av produkterna köper dem.	Kunden är en samskapare av värde (en operatör). Kunden köper de erbjudanden som säkrar att kunden kan genomföra sina egna aktiviteter.




---

---

---

---

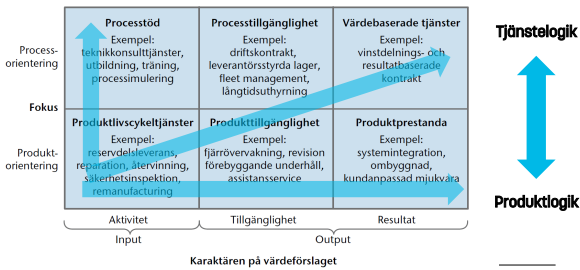
---

---

---

---

En typologi för olika industriella tjänster



Utvecklad från Ulaga & Reinartz (2011)

---

---

---

---

---

---

---

---

31

**Tänk på ert projekt företag:  
- kan det kännetecknas  
använda varu- eller  
tjänstelogik?**

---

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vad krävs av organisationer för att lyckas  
med tjänstestrategier?**

---

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

**Förändringar i hela affärsmodellen krävs** 32

- **Kundorientering:**
  - Kunskap om kunden samlas in systematiskt och fördelas till alla som kan tänkas behöva den
  - Ny kundsegmentering för att erbjuda rätt tjänst till specifik kund
- **Teknologi:**
  - Kunskap om hur ny teknik skapar användarnytta
  - Eventuellt kan det krävas nya partners för att inkorporera ny teknik
- **Interaktion:**
  - Interagera med kunden för att förstå, föreslå och visualisera värdeerbjudanden
- **Leda och förändra tjänstesystemet**
  - Omforma roller, resurser, kontrollmekanismer och makt i hela tjänstesystemet (value network)
- **Kunskap:**
  - kontinuerlig utveckling
- **Ny intäktmodell:**
  - Istället för att se till interna kostnader måste fokus hamna på värdeskapande hos kunden

---

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET *Exempelvis: Kindström, 2010*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tjänstefunktionen bör genomsyra hela verksamheten** 34

- Tjänster är inte enbart en "avdelning" inom organisationen utan ett "tänk-logik" som ska finnas runtom i verksamheten
- Stöd från *ledningen* är ofta en nyckelfaktor
- *Tillverkningen* tjänar mycket på att förstå kundens användningsnytta
- *Försäljning* ska kunna sälja både produkter och tjänster

**i.u.** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

**Avrundning och reflektion**

**i.u.** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kritiska reflektioner kring tjänstelogiken** 35

- Tjänsteperspektivet talar om *värdeskapande* men förbliser *värdeförstörande*
  - Tänk dig en aktivitet där konflikt eller motsättning uppstår
- Konsumenten tar över mer av företagets sysslor och man talar om *arbetande konsument* 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

**i.u.** LINKÖPINGS UNIVERSITET

---

---

---

---

---

---

---

---



**Avslutande ord**

37

- Tjänstefiering handlar om tillverkningsföretags övergång till tjänsteleverantörer där avancerade tjänster som stöttar kundens processer är centralt
- Transformeringen till tjänsteleverantör kräver ofta en ny affärslogik som bland annat innebär 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



---

---

---

---

---

---

---

---

TACK för uppmärksamheten!

[www.liu.se](http://www.liu.se)



---

---

---

---

---

---

---

---