

# MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 mars 2020

**Tjänstefiering i  
produktfokuserade  
företag**  
– Organisatoriska utmaningar

# Tjänstefiering i produktfokuserade företag

## — Organisationsutmaningar

Av Magnus Persson,  
Siri Jagstedt & Peter  
Magnusson

Många traditionellt produktfokuserade företag strävar efter att öka sin lönsamhet genom att utveckla integrerade produkt/tjänstelösningar. Men det är inte alltid som ett ökat tjänstefokus blir så framgångsrikt som önskat. I denna artikel lyfter vi fram några av de organisatoriska utmaningar som företag ställs inför vid tjänstefiering.

### Tjänstefiering i traditionellt produktfokuserade företag

En tydlig trend idag är att allt fler tillverkande och produktfokuserade företag har en uttalad tjänstefieringsstrategi (ofta kallad "servitization"). Företagen strävar efter att öka sin lönsamhet genom nya, och innovativa, integrerade produkt/tjänsteerbjudanden. Ofta sätts uttalade mål om att en viss andel av företagets totala försäljning skall komma från olika typer av tjänster som erbjuds ihop med de traditionella fysiska produkterna.

**”Genom ökat fokus på tjänstefiering kan man behålla större andel av intäkten, och vinsten, som en produkt genererar under sin livscykel”**

Redan för 20 år sedan publicerades en artikel i Harvard Business Review som lyfte fram möjligheterna till ökad lönsamhet genom större fokus på tjänster. Artikelnen visade att endast 20% av den totala intäkten från en personbil under dess totala livslängd kommer från själva försäljningen av bilen, det vill säga den intäkt som det produktutvecklande och tillverkande företaget får. Resterande 80% av intäkten kommer från försäljning av olika typer av tjänster kopplat till bilens användning, exempelvis försäljning av drivmedel, försäkring, underhåll, reparationer och vinst vid försäljningen av bilen som begagnad. För ett tåg är det ännu mindre andel, cirka 5%, som kommer från försäljningen av produkten medan 95% av den totala intäkten genereras av olika typer av tjänster som säljs under produktens totala livslängd. Målet med tjänstefiering är att det produktutvecklande och tillverkande företaget ska kunna ta en större andel av denna intäkt. För att lyckas med detta krävs att dessa företag inkluderar fler tjänster i sin egen verksamhet istället för att låta andra aktörer, ofta rent tjänstefokuserade företag, göra vinst

på den produkt som man lagt stora resurser och pengar på att utveckla och tillverka.

### Nya tjänstebaserade affärsmodeller

I samband med tjänstefiering är det vanligt att företag också försöker att utveckla en ny innovativ affärsmodell ("Business Model Innovation"). Ett exempel på detta är att det blir alltmer vanligt med privatleasing av personbilar där man som kund betalar ett fast belopp per månad, exempelvis 4295kr per månad för en Volvo V90 ([www.bilia.se](http://www.bilia.se)) som då inkluderar service, reparationer och värdeminskning. Eller det klassiska exemplet från 1962 när Rolls Royce flygmotortillverkning introducerade konceptet "Power by the hour" och istället för att sälja en motor började erbjuda betalning per flygtimme.

Det finns alltså stora möjligheter för traditionellt produktfokuserade och tillverkande företag att öka sin lönsamhet genom att öka fokus på tjänster som komplement till de fysiska produkterna.

### Utmaningar med tjänstefiering

Det finns dock tidigare forskning som visar att inte alla tjänstefieringsansträngningar blir så framgångsrika som kalkylerat. Det har i vissa fall visat sig vara svårt att öka andelen av företagets omsättning som kommer från tjänster i den omfattning som man räknat med. I vår forskning, som bland annat skett genom ett projekt finansierat av Vinnova: "Ökad innovationsförmåga genom effektiv utveckling av integrerade lösningar", har vi fokuserat på att identifiera de utmaningar som traditionellt produktfokuserade företag ställs inför när man går mot att utveckla och erbjuda integrerade produkt/tjänstelösningar. Detta för att försöka hitta möjliga orsaker till varför tjänstefieringen inte går som kalkylerat, eller tar längre tid att genomföra än man trott. Projektet har genomförts i nära samarbete med två stora tillverkande svenska företag, ett inom fordonsbranschen och ett inom telekombranschen.

### Organisatoriska utmaningar och hur dessa kan hanteras

I projektet har vi kunnat konstatera att tjänstefiering givit upphov till ett antal organisatoriska utmaningar som företagen inte alltid själva varit fullt medvetna om, men som måste hanteras. Ett exempel är att ett av företagen i princip helt hade överlåtit till marknadsavdelningen att ta hand om tjänstefiering. Där utvecklade man olika typer av enklare tjänster som adderades till redan existerande produkter. Det kunde handla om att erbjuda kunderna olika finansieringslösningar vid köpet av produkten, eller olika typer av enklare service- eller underhållskontrakt. Gemensamt för dessa enklare tjänster var att de inte i någon större utsträckning var integrerade med den fysiska produkten. Då blir de också relativt lätta för andra företag att kopiera, och därmed möjliga för rena tjänsteföretag att erbjuda. Företaget som har utvecklat och tillverkat produkten riskerar alltså att konkurreras ut.

Om man i företaget håller produktutvecklingsfunktionen separerad från de tjänster som skall erbjudas blir det svårt, för att inte säga omöjligt, att utveckla lösningar där produkt och tjänst "smälter ihop" och erbjuds som en integrerad enhet till kunden. En integrerad lösning skapar ett unikt mervärde som enbart den fysiska produkten inte kan göra, och gör det svårare för andra aktörer att ta över en del av affären. En förutsättning för att åstadkomma integrerade lösningar är att låta de som jobbar med produktutveckling att också tänka tjänster redan innan produkten är färdigutvecklad. Det finns då också möjlighet att utveckla mer avancerade och teknikbaserade tjänster som bygger på den teknik som denna typ av företag har djup och mångårig erfarenhet kring. I vår forskning har vi dock sett att i traditionellt produktfokuserade och tillverkande företag så har man svårare att ta sig ut på marknaden med sina integrerade lösningar (tjänst och produkt integrerade) jämfört med rena produktinnovationer. Skall man bli riktigt framgångsrik i tjänstefieringen är det av avgörande betydelse att man tar tillvara på idéer till nya tjänsteinnovationer som bygger på den kompetens och kreativitet som finns på många olika nivåer och delar av företaget. Inte bara den som finns på marknadsavdelningen. De som jobbar med produktutveckling i företaget har normalt unik djup teknisk kompetens kring produkternas möjligheter och begränsningar som gör det möjligt att utveckla teknikbaserade tjänster, som blir svåra för konkurrenter och rena tjänsteföretag att kopiera. Därmed är det möjligt att fånga en större del av den intäkt och vinst som produkten genererar under hela sin livscykel. I annat fall blir vinstutrymmet för utvecklande och tillverkande företag begränsat till enbart produktförsäljningen och eventuella eftermarknadstjänster.

Det finns ofta en mångårig etablerad vana och kultur av att hantera, och fatta beslut, kring fysiska produkter. Däremot är tjänster någonting nytt som organisationen inte är van att hantera. Man får därför problem då man ställs inför prioriteringsbeslut avseende att spara i företagets utvecklingsbudget, där man ställs mot rena produktinnovationer. Utan kunskap om tjänsters potential till lönsamhet, och hur de kan bidra i annat än "sålda enheter", så blir det ofta tjänsteutvecklingsprojekten som prioriteras ned.

## ”För att bli framgångsrik måste man låta de som jobbar med produktutveckling också tänka tjänster innan produkten är färdigutvecklad”

I traditionellt produktfokuserade företag uppstår det ibland också konflikter på grund av de olika utvecklingsprocesserna som används för produkt- respektive tjänsteerbjudanden. Dessa har olika grad av formalitet, linjäritet och struktur, samt olika typ av koppling mot kund. Men för att få fram en integrerad lösning uppkommer en utmaning i att dessa två processer måste vara synkroniserade på ett sätt som gör att slutresultatet blir en lösning där tjänsterna är väl integrerade med den fysiska produkten. Skall man bli framgångsrik i tjänstefieringen, och kunna utveckla nya innovativa integrerade produkt/tjänstlösningar som dessutom täcker ett reellt behov, krävs det att de som jobbar med produktutveckling kommer närmare kunderna och förstår deras specifika behov och hur nya teknikbaserade tjänster kan bidra till att lösa eller minska dessa behov. Att bättre förstå kundbehoven är en utmaning om man faktiskt skall lyckas med tjänstefieringen. Men det är också något som utmärker de företag som långsiktigt lyckas med sina tjänster, att de också ser kunderna som en relation som man kontinuerligt utvecklar och ömsesidigt lär sig av.



### MAGNUS PERSSON

magper@chalmers.se

Magnus är docent på avdelningen Innovation och R&D Management vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskningsfokus är kring innovation genom utveckling av integrerade produkt/tjänstlösningar i traditionellt tillverkande, och produktfokuserade, företag.



### SIRI JAGSTEDT

siri.jagstedt@chalmers.se

Siri är doktorand på avdelningen för Innovation och R&D Management vid Chalmers tekniska högskola. Hennes forskning fokuserar på utveckling av produkt/tjänstlösningar i produktorienterade företag.



### PETER MAGNUSSON

peter.magnusson@kau.se

Peter är professor på Handelshögskolan vid Karlstads universitet och CTF. Hans forskning omfattar förutom tjänstefiering, de tidiga stegen i innovationsprocessen såsom idégenerering och utvärdering, samt involvering av användare i innovationsprocessen.