

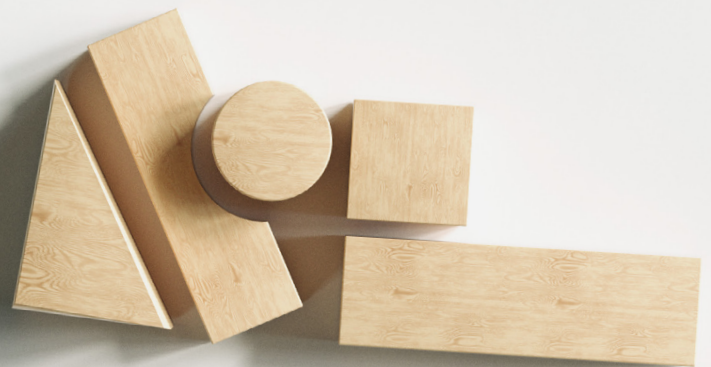
MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 4 December 2019

Digital tjänstefiering: ny affärsmodell för tillväxt och stärkt konkurrenskraft

– Digitalisering och tjänstefiering
två sidor av samma mynt



Digital tjänstefiering: ny affärsmodell för tillväxt och stärkt konkurrenskraft

– Digitalisering och tjänstefiering två sidor av samma mynt

Av David
Sörhammar, Christian
Kowalkowski & Bård
Tronvoll

De två största trenderna bland tillverkande företag, digitalisering och tjänstefiering, är i stora drag två sidor av samma mynt. Digitalisering är det som driver tjänstefiering samtidigt som ökad tjänstefiering många gånger förutsätter digitalisering, något som kan benämnas digital tjänstefiering.

Digitalisering mer än bara teknik

För tio år sedan stod tjänstefiering i fokus medan det idag är det digitalisering som driver affärsutveckling och företagsomvandling. Detta har fått till följd att företag gör stora strategiska investeringar för att stärka sina digitala resurser och förmågor kring exempelvis AI och molnbaserade plattformar. Investeringar till trots, finns det gott om satsningar som inte infriar förväntningarna. Detta kan illustreras med General Electrics problem med GE Digital och dess plattform Predix. Det hypade initiativet, sågs av många som en revolutionerande drivkraft för Industri 4.0. Enligt förra vd:n skulle det göra GE till ett topp 10-mjukvaruföretag år 2020. Istället fallerade mångmiljardsatsningen pga faktorer såsom teknisk komplexitet och organisatoriskt motstånd, vilket tvingade GE att knoppa av affärsenheten. Detta belyser svårigheterna med att implementera digital teknik i en industriell verksamhet.

Jakten på att bli plattformsledare

GE till trots, vi ser idag att kampen i de flesta industrier om att bli den centrala plattformslieferantören intensifieras. Detta börjar även få en fundamental påverkan på de mest etablerade företagen då det finns en förväntan att en enda leverantör kommer integrera de system och produkter som ingår i ett gemensamt digitalt gränssnitt. Huruvida denna plattformslieferantör är en etablerad OEM (original equipment manufacturer) eller en mjukvaruaktör som är ny för industrin är ofta oklart. En tydlig effekt av detta är branschglidningar; suddiga industrigränser; nya värdekonstellationer samt förändrade marknadspositioner. Exempelvis lanserade den ledande internationella standardorganisationen inom marinindustrin nyligen sin egen plattformslösning. Ett annat exempel är rädslan hos många företag att aktörer som Amazon ska komma in och omforma marknaden. Vi ser här

att hotet är mest överhängande för de företag som saknar en tydlig färdplan och mål med sin digitala tjänstefieringsresa. Vad menar vi då med digital tjänstefiering? Det är betydligt bredare än de aktiviteter som omvandlar analogt till digitalt, såsom när skivindustrin gick från att sälja LP- till CD-skivor. Istället handlar det om att omfamna de nya digitala möjligheterna för att gå från en produktcentrerad till en tjänstebaserad affärsmodell.

Efter att ha arbetat med företag inom olika branscher för att utforma och implementera strategier för tjänstetillväxt har vi sett både framgångsrika och misslyckade fall. En vanlig fälla många går i är att lägga ett allt för stort fokus på att bli plattformsdominant via nya digitala initiativ, utan att förstå vilken nytta dessa tekniker gör hos kunden. Istället för att skapa övertygande värdeförslag, baserade på förbättrad kundprestanda, ges tjänster bort gratis när företag anslutit sig till plattformen. Förhoppningen är att kunden så småningom ska upptäcka värdet av datatillgång och då vara villiga att betala för den. En sådan teknikcentrerad inställning skapar tre problem. För det första, när den anslutna installerade basen växer, växer också kostnaderna för att samla in och hantera data. Det blir allt svårare att försvara modellen om den inte kompenseras genom en ökad tjänsteförsäljning. För det andra, att ge bort tjänster gratis minskar det upplevda värdet av erbjudandet, vilket gör det sedan svårt att motivera kunden att betala för något som tidigare var gratis. För det tredje, kunderna har vanligtvis inte tid eller förmåga att tolka och agera på den insamlade informationen. Det gör att dessa tjänster ofta är outnyttjade.

Den digitala tjänstefieringsresan

För att kunna skapa tillväxt genom digital tjänstefiering ser vi i våra studier att det krävs en målmedveten och samordnad insats inom hela organisationen. Till skillnad från konven

REKOMMENDERAD LÄSNING

> Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., Sörhammar, D. (2019) Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research* 104: 450-460

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Sörhammar, D., Tronvoll, B. (2019) Resource integration through digitalisation: A service ecosystem perspective. *Journal of Marketing Management* 35(11-12): 974-991

Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A. (2017) Network orchestration for value platform development. *Journal of Business Research* 67: 106-121

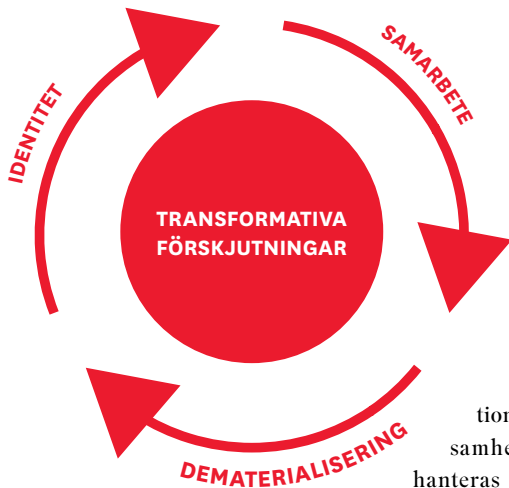


Fig. 1.

tionell FoU-verksamhet som kan hanteras centralt för att uppnå effektivitet och standardisering kräver digital tjänstefiering ökad lyhörddhet och närmare kundrelationer. Detta gör att den centrala organisationens roll blir förändrad, dock minst lika viktig. Den får exempelvis en proaktiv roll för att säkerställa plattformens konsistens och datakvalitet, att tillhandahålla och implementera nödvändiga nya förmågor i organisationen rörande främst dataanalys för att stödja lokala enheter och att hantera cybersäkerhet. Den storskaliga cyberattacken NotPetya 2017 på den danska sjöfartsgiganten Møller-Maersk, som stängde ner dess verksamhet över hela världen, illustrerar farorna med att otillräckligt hantera den senare frågan.

Att se data som den nya oljan är ett påstående som ofta hörs. Liksom olja är data en resurs som kan användas som drivmedel, exempelvis till automatisering, artificiell intelligens och prediktiv analys. Data har dock även andra egenskaper. För att bemästra denna nya "naturtillgång" och genomföra en lyckad digital tjänstefieringsresa ser vi främst tre organisatoriska förändringar, transformativa förskjutningar, som bör ske parallellt.

Synen på vilka vi är som organisation

För det första, en organisation måste förändra synen på sig själv. Från att identifiera sig som produkttillverkare till att se sig som leverantör av digitala helhetslösningar. Denna identitetsförändring går djupare än diskussionen om att bli plattformsledare. Ofta handlar detta om att implementera nya kunskaper i organisationen så som datavetenskap utan att förlora de kunskaper som redan existerar. Detta är en svår balansgång för de flesta etablerade organisationer. Exempel på en lyckad förändring var när en enhet inom en global maskintillverkare fick de mest centrala beslutsfattarna, även de som initialt var skeptiska till förändringen, till att gemensamt skriva ett whitepaper som formade en strategi på kort och lång sikt. I strategin ingick förändringsresan till att bli digitalt tjänstefierad. För att implementera detta arbetade man sedan aktivt med ett antal förändringsagenter i organisationen.

Synen på data i organisationen

För det andra, en organisation bör förändra sin syn på vilka möjligheter data kan ge. Från att se data som en knapp resurs till en resurs som är frikopplad, dematerialiserad, från specifika maskiner och existerar i överflöd. Den knappa resursen rör snarare en förståelse att kunna analysera och agera på insamlad data. Det verkliga värdet av Big Data uppkommer enbart när data har bearbetats. Data kan replikeras och distribueras med väldigt låg marginalkostnad. Konkurrensfördelar uppnås ofta genom att sammanföra och analysera olika data, vilket möjliggör nya tjänster. Detta synsätt kräver tydlighet och transparens i frågor som rör genererande, in-

"Det verkliga värdet av Big Data uppkommer enbart när data har bearbetats"

samling och användande av data, annars kan det med lätthet skapa spänningar. Exempelvis ser vi flera fall där leverantörer samlar enorma mängder data från en kund som de sedan bearbetar och använder för att bättre kunna betjäna kundens konkurrenter. Finns inte transparens i denna typ av handlande kan det snabbt bli ett abrupt slut på den digitala affären och relationen som sådan.

Synen på samarbete inom och mellan organisationer

För det tredje, en organisation måste förändra sitt sätt att samarbeta, både internt och externt. Mycket handlar om att bryta traditionen med interna stuprörsorganisationer och silotankar baserad på hierarkier och budgetstyrning. Exempelvis skapa ett samförstånd mellan back-end och front-end inom organisationen. Här handlar det ofta om att investera i både back-end-utveckling för ökad effektivitet och bättre beslutsfattande och front-end-initiativ för att möjliggöra nya tjänster och närmare kundintegration. Digital tjänstefiering fordrar även samarbete mellan organisationer; mer avancerade tjänster så som prediktiv analys och automatisering kräver i de flesta fall att ett nätverk av aktörer samarbetar, så som mjuk- och hårdvaruleverantörer och inte minst kunden själv.

Avslutningsvis

Digitalisering kräver mer, inte mindre, tjänsteorientering och kundcentrering än tidigare. En djupare förståelse för detta kan ge fördelar för företag, nätverk och en möjlighet att stärka konkurrenskraften i samhället.



DAVID SÖRHAMMAR

david.sorhammar@sbs.su.se

Docent i marknadsföring vid Stockholms universitet, forskar om tjänsteinnovation, digitalisering, samskapande och användar-driven innovation.



CHRISTIAN KOWALKOWSKI

christian.kowalkowski@liu.se

Professor i industriell marknadsföring vid Linköpings universitet, forskar om strategier och affärsmodeller för tjänstefiering och har skrivit boken Service Strategy in Action.



BÅRD TRONVOLL

bard.tronvoll@inn.no

Professor i marknadsföring vid Inland Norway University of Applied Sciences och Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet, forskar om tjänsteinnovation, digitalisering och tjänstesystem.