



# Tjänstefieringsresan har bara börjat

Tjänstefiera eller dö, menar allt fler. I en hårdnande konkurrens skapas lojala och långsiktiga kundrelationer när tjänster integreras med befintliga produkter. Differentiering, överlevnad och lönsamhet möjliggörs – och hjälp av en tjänstedesigner underlättar.

Av Susanne Helgeson

**EN TERM SOM IDAG HÖRS ALLT OFTARE** inom allt från tillverkningsindustri till detaljhandel, marknadsföring och inom tjänstesektorn är servitization – tjänstefiering på svenska. Termen tillskrivs forskarna Sandra Vandermerwe och Juan Rada som 1988 publicerade artikeln *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services* i *European Management Journal*. I sin vidaste definition handlar tjänstefiering om ”ett ökat utbud av kundanpassade erbjudanden som kombinerar varor, tjänster, support, självbetjäning och kunskap för att öka värdet av kärnprodukten”.

Ytterst gäller det både överlevnad, lönsamhet och att bygga varumärke. I takt med att konkurrensen hårdnar på dagens globala marknader, framför allt i oroliga tider då konsumenterna helst väntar med större inköp, räcker det knappast

med bara en kvalitativ produkt. För att säkra tillväxt, bättre sticka ut bland alla konkurrenter och skapa lojala, långsiktiga kundrelationer adderar allt fler företag tjänster till befintliga produkter för att skapa integrerade lösningar utifrån kunders behov. Några exempel är att Kinnarps hyr ut möbler, Ikea hjälper till att rita och montera kök, Toyota hyr ut och servar truckarna de tillverkar och BMW lanserar en app som gör att bilägaren kan hyra ut sin bil till andra – en slags privat bilpool. Ibland ligger tjänsten nära kärnprodukten, som när Procter & Gamble startar en kemtvättskedja med samma namn som deras mest kända tvättmedel – Tide. Ibland ligger den längre ifrån; ett exempel på detta är den brittiska livsmedelskedjan Tesco som erbjuder allt från resor och mobiltelefoni till bank- och försäkringstjänster.

## ” Huvudfrågan – att sälja produkter eller tjänster eller produkter och tjänster – berör så många.”

### Metod för lönsam tjänsteutveckling

Två specialister på tjänstefiering är forskaren och biträdande professorn i industriell marknadsföring Christian Kowalkowski vid Linköpings universitet och hans kollega professor Wolfgang Ulaga vid Arizona State University. Tillsammans har de nyligen gett ut boken *Service Strategy in Action: A Practical Guide for Growing Your B2B Service and Solution Business*. Kort sagt en guide till hur ditt företag genom en väl förklarad tolvstegs-metod går från produkt- till tjänsteinriktad verksamhet och en lönsam tjänsteutveckling. Här finns bland annat vägledning i hur du bäst avgör om ditt företag lämpar sig för tjänster, tjänstestrategier och hur du bäst skapar en organisationsstruktur som främjar tjänsteutveckling, hur befintliga tjänster utnyttjas och nya kan uppfinnas.

– Intresset för området är verkligen stort och vi på Linköpings universitet ses som något av pionjärer inom forskningen på ämnet tjänstefiering. Personligen har jag jobbat heltid med detta sedan 2008 och har de senaste åren märkt att fler och fler från produktutvecklingsfältet inser att vi måste jobba mer tillsammans med frågorna, berättar Christian Kowalkowski.

### Designern utvecklar och driver

– Designerns roll är central. Dels gäller det utveckling av ett brett spektrum av tjänster, både produktnära och sådana som ligger längre ifrån, samt av affärsmodeller i stort. Dels handlar det om att driva en intern förändringsprocess med kunden i fokus vilket jag tycker designern är bra på, liksom att ha ett

helhetsperspektiv och överblicka konsekvenserna. Designern kan stödja både kommersialisering och industrialisering av tjänster genom tillämpningen av designorienterade metoder. Ofta fordras ett tvärfunktionellt förhållningssätt, vilket kräver att medarbetare och partner från olika enheter både har kunskap och vilja att arbeta mot samma mål. Idag går dessutom tjänstefiering och digitalisering ofta hand i hand, men det gör tyvärr att många företag lockas att utgå alltför mycket från vad som är tekniskt möjligt, utan att på djupet förstå kunden.



Christian Kowalkowski, biträdande professor i industriell marknadsföring vid Linköpings universitet.

Foto: Thor Balkhed

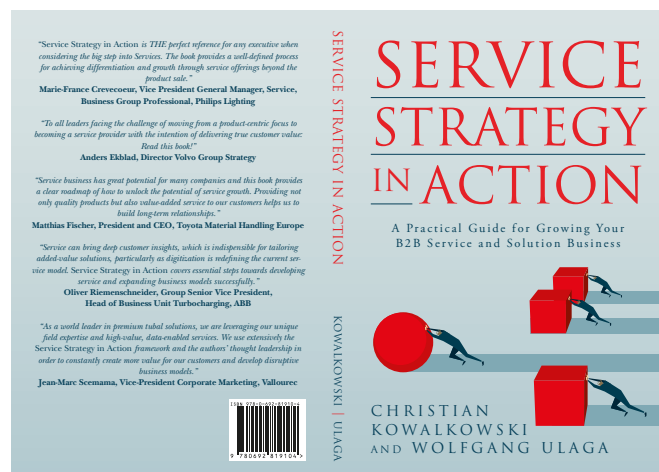
### Mindre konjunkturkänsliga

En av anledningarna till att skriva boken var att författarna märkte att forskningen generellt har svårt att nå ut. Boken samlar resultaten av ett stort antal vetenskapliga artiklar, baserade på många års studier av en mängd olika företags tjänstefieringsresor.

– Huvudfrågan – att sälja produkter eller tjänster eller produkter och tjänster – berör så många. Därför beslutade vi oss för att skriva för beslutsfattare, affärsutvecklare och konsulter inom många olika branscher. Och här finns något för alla – allt från vägledning om vilket tjänsteutbud som lämpar sig extra väl att satsa på, till utmaningen om hur tjänsterna bäst inlemmas i företagets övergripande strategier, säger Christian Kowalkowski.

– Allt fler har redan insett att den hårdnande konkurrensen gör det svårare att få betalt för produktkvalitet och att kunderna samtidigt kräver att leverantörerna tar ett större ansvar för underhåll. Dessutom är tjänster betydligt mindre konjunkturkänsliga vilket är en stor fördel. En bilägare kanske skjuter upp köpet av en ny bil och behöver då mer service till sin gamla.

Författarna belyser även utmaningarna med tjänstefiering – till exempel drabbas hela varumärket om tjänsterna inte fungerar. Med en tjänstedesigner i staben minimeras den risken. ■



Omslag till Christian Kowalkowskis och Wolfgang Ulagas bok.