



Foto: Mia Oscarsson

Involvera kunderna vid tjänstefiering

När företag som av tradition har ägnat sig åt tillverkning av fysiska produkter börjar lägga till tjänster och helhetslösningar duger inte längre inåtvänt och produktfokuserat tänkande. Här är några tips från min och andras forskning.

Av Elisabeth Johansson

DE SENASTE ÅREN HAR JAG STUDERAT hur tillverkande företag har börjat introducera tjänster och helhetslösningar i sina erbjudanden. Mellan 2014 och 2016 följde jag på nära håll tre små tillverkande företags tjänstefieringsresor och genomförde en enkätstudie med 239 europeiska företag. Jag har särskilt tittat på företagets arbete med att öka kunskaperna om kunderna och hur de har involverats i arbetet med att utveckla tjänster. Även om många som dagligen arbetar med dessa frågor har intuitiv eller erfarenhetsbaserad kunskap finns det en hel del frågor som ur vetenskapligt perspektiv saknar tydliga svar. Hur, när och varför ska kunder involveras?

Forskningsläget – viss oenighet råder

Forskarna på området är överens om att kundinvolvering, åtminstone, bör ske inom de tidiga faserna av tjänsteutvecklingen. Nöjer man sig med att fånga upp de behov som kunderna själva kan uttrycka är metoder som kundintervjuer, fokusgrupper, enkätundersökningar och andra ”reaktiva” metoder passande för att samla in information. Vill man förstå kunderna mer på djupet och sätta sig in i outtalade ”latenta” behov behövs det samarbete under längre tid för att få kunskap om processerna. Att involvera kunder som ligger i framkant kan vara en bra idé för att förstå åt vilket håll trenderna går.

En fråga som många forskare ägnar sig åt är till vilken grad kunder bör involveras i det praktiska arbetet i utvecklingsprocessen. Här är forskarna inte helt överens. Det finns studier

som visar att ju mer kundinvolvering desto bättre, särskilt i utvecklingen av nya tjänster. Det gäller exempelvis delaktigheten i utvecklingsteam, med projekt som kan pågå över längre tid. Men även motsatsen poängteras ibland, särskilt vid utveckling av fysiska produkter. Där anses lite kundinvolvering vara bra – men inte för mycket. Kunden anses kunna beskriva sina behov, eller ge feedback på prototyper, men inte vara tillräckligt tekniskt kunnig för djupare former av involvering. Alltså: ju mer tekniskt komplex produkten är och ju högre graden av innovationsnivå är desto mindre anses kunden kunna bidra i utvecklingsprocessen. Andra studier visar att vissa kundgrupper, särskilt ledande användare, visst kan vara med på en hög innovationsnivå. Kunden måste involveras i processen.

Kundinvolvering ger mer lyckosamma innovationer

Mina kollegor och jag genomförde en enkätstudie för att skapa mer klarhet kring hur tillverkande företag kan öka sina kunskaper om kunden och på så vis förbättra sina tjänsteinnovationer. Våra resultat visade att företag som använde flera metoder parallellt för att samla kundinformation fick en högre grad av kundkunskap. Vidare såg vi att hög grad av kundinvolvering – speciellt i de tidiga faserna av tjänsteutvecklingsprocessen – och utvecklingsteam med personer från olika delar av företaget ger ökad kunskap om kunderna och ett mer framgångsrikt resultat. Ett exempel på det är att utvecklingsingenjörer och försäljare har olika och värdefulla perspektiv på kunden och deras användning

av produkterna. Att olika roller är med och bidrar leder i slutändan till bättre tjänsteinnovationer.

För tillverkande företag visade sig kundinvolvering ha särskilt god effekt när det gäller mindre, inkrementella tjänsteinnovationer. När företagen å andra sidan satsade på radikala tjänsteinnovationer var värdet av kundinvolvering lägre. Studien visade också att när tillverkande företag involverade kunder i högre grad under tjänsteutvecklingsprocessen blev samtidigt tjänsteinnovationerna (och företagen) mer lönsamma.

Tre småföretags tjänstefieringsresor

Tillverkande företag som introducerar tjänster i sina erbjudanden möter en mängd utmaningar. En av dessa handlar om att anpassa utvecklingsprocesserna för att också klara tjänsteutveckling. När jag började följa de små och medelstora tillverkande företagen som försökte sig på att introducera tjänster hade de till en början svårt att släppa fokus från den fysiska produkten. Huvudmålet var fortsatt produktförsäljning, där tjänsten blev ett bihang. Möjligheten att se vilka tjänster som

” Tillverkande företag förlitar sig som regel på tekniskt kunniga produktutvecklare, som oftast utgår från tekniska möjligheter eller sin egen uppfattning om kundernas behov. ”

kunde inkluderas och adderas till produkten försummas. Tillverkande företag förlitar sig som regel på tekniskt kunniga produktutvecklare, som oftast utgår från tekniska möjligheter eller sin egen uppfattning om kundernas behov. Men för att lyckas med tjänsteinnovationer måste kunden involveras. Kunden, som ett tillverkningsfokuserat företag i många fall bara möter under försäljning och vid problem, är en viktig aktör i utförandet av tjänster och måste därför också vara med i utvecklingen. Det är något som många tillverkningsföretag, särskilt små och medelstora, saknar erfarenhet av. Företagen behöver ta till sig nya arbetssätt, metoder och tankegångar. Redan tidigt i projektet fick vi företagen att öka kundernas involvering. Företagen började besöka kunderna i deras fabriker och diskuterade frågeställningar som ”hur använder ni våra produkter, vad efterfrågar er kund och hur använder er kund i sin tur produkterna?”. Här finns stora möjligheter att engagera kunden mer för att ta reda på hur processerna ser ut och hur tjänsterna kan anpassas därefter. Situationen var ny och ovan för företagen, och kompetens att systematiskt ta till vara möjligheterna saknades.

Ett av företagen verkade inom återvinningsbranschen. Företaget valde ut specifika kunder som representanter för olika områden där produkten säljs. Företaget besökte kunderna

ett antal gånger och försökte vid varje tillfälle få en djupare förståelse för hur kunden använder produkten, vilka problem som ofta uppstår och vad som fattas dem. I det här fallet visade det sig att många kunder hade knapphändig information kring lagar och regler för användningen av produkterna. Företaget tog då fram olika utbildningspaket för att sprida kunskap och stötta kunderna i att själva reparera och godkänna lagade produkter. Detta blev en succé och företaget har nu utvecklat en internetbaserad utbildningstjänst. En lärdom här är att man kan se till produktens användning och vad kunden gör med den. Detta resulterar i nya tjänsteinnovationer.

Att utveckla helhetslösningar tar tid

Om tjänster som tillägg är det första steget i tjänstefiering är erbjudandet av helhetslösningar det mogna steget. Helhetslösningen är när produkter och tjänster integreras och skapar mer värde för kunden. Uppgiften här är delvis att stödja kunden i de värdeskapande processerna, vilket innebär att utvecklingen av helhetslösningen behöver ske i samarbete mellan företag och kund. På så vis får företaget stor kunskap om vad kunden gör och kan anpassa sitt erbjudande. Kunden kan i sin tur få mer kunskap om hur erbjudandet kan utvecklas och anpassas till de egna processerna.

Med ökad komplexitet kring helhetslösningen ökar också tiden till dess att erbjudandet är i drift. Ett exempel på det är ett företag som verkar inom hälso- och sjukvården. Deras helhetslösning berör till stor del sjukvårdspersonalens och patientbäddarnas rörelser inom sjukhuset. För att lära känna kundens rörelsemönster har företaget följt en sjukvårdsavdelning under en längre period. De har bland annat observerat, skuggat personal och genomfört pilotprojekt för att få fram så mycket information från kunden som möjligt. Syftet var att kunna visa vilket värde helhetslösningen skulle möjliggöra samt vilka alternativkostnader som försvinner. Företaget har också varit med på möten om framtida om- och nybyggnationer för att påverka och möjliggöra helhetslösningen. Ett långsamt men viktigt arbete gav företaget ovärderlig information om hur de behöver utforma lösningen för att den ska passa kundens processer. Samtidigt fick företaget information som kunde omvandlas till argument i det egna försäljningsarbetet. ■

Mina tre viktigaste tips kring tjänstefiering är:

- Undersök hur den fysiska produkten används. Utnyttja informationen – här finns nyckeln till många nya tjänster.
- Involvera kunden mer under utvecklingen av (små) inkrementella tjänsteinnovationer jämfört med (stora) radikala tjänsteinnovationer.
- När helhetslösningen utvecklas: se till att samarbeta nära med kunden och låt det ta tid. Om helhetslösningen ska stödja kundens processer behövs en anpassning som går på djupet.