

# Tjänsteinnovation för ökat värdeskapande

En studie om hinder och  
möjligheter i tjänsteföretag



**ALMEGA**

Svenska Teknik &  
Designföretagen  
• **ALMEGA**

**mtc** 



# Innehåll

<b>Bakgrund och syfte</b>	5
Tillvägagångssätt	6
Definition av tjänsteinnovation	7
Frågor som ställdes i studien	7
<b>Resultat i kortform</b>	8
<b>Sammanfattning</b>	11
<b>Resultatredovisning</b>	15
<b>Reflektion</b>	31
<b>Bilaga: Bakgrundsdata</b>	33



# Bakgrund och syfte

---

I diskussionen om ekonomisk tillväxt har företagens förmåga att skapa ”excellens i tjänsteinnovation” kommit allt mer i fokus. Syftet är att nya innovativa och konkurrenskraftiga företag skall kunna växa fram, samt att befintliga företag ska anamma den nya logiken kring tjänsteinnovation och på så sätt kunna erbjuda ett större kundvärde.

## **Bristfällig kunskap om tjänstelogik**

Kunskapen om affärslogiker och det tjänsteinnovationsarbete som leder fram till konkurrenskraftiga tjänster erbjudanden relativt begränsat. Orsaken är att en hög grad av marknadsförändringar i rask takt har påverkat företagen, exempelvis branschglidning, avreglering och internationalisering. Den stödjande kunskapsutvecklingen har ej hunnit med i processen. Även förändringar i vilka produkter och tjänster som kan erbjudas till följd av nya sätt att organisera arbete samt ökad digitalisering har skapat ett behov av förändrad styrning och kunskap.

## **Behov av kunskap om kundens kund**

I strävan mot att leverera högre kundvärde har kunskapsbehovet förändrats från huvudsakligen ”kunskap om den egna tjänsten” till ”kunskap om kundens affär och verksamhet samt om kundens kund”. Detta ställer krav på att anpassa affärslogiken, vilket kan sägas vara en konsekvens av kunskapssamhället.

## **Kompetens att utnyttja rätt kompetens**

Den ökade digitaliseringen innebär möjligheter att i högre grad dra nytta av ny information och infrastruktur och därmed göra kunskap till ett konkurrensmedel. Eftersom tjänsteinnovationsarbetet hos tjänsteföretagen idag huvudsakligen sker i pågående projekt (se Fråga 2) blir det också där de viktiga besluten fattas. Därmed blir förmågan att sätta ”rätt kunskap i arbete” avgörande för företagets innovationskraft. Kompetensen att utnyttja ”rätt kunskap i rätt situation” ställer höga, men nödvändiga, krav på företaget. På så vis kan högre effektivitet och värdeskapande uppnås.

## Syftet med undersökningen

Syftet med studien är att få en uppdaterad bild av hur arbetet med tjänsteinnovation sker inom Almegas medlemsföretag. Uppfattas tjänsteinnovation som viktigt och sker det kontinuerligt? I så fall var och på vilket sätt sker arbetet? Vilka stöd finns internt för att driva tjänsteinnovation? Studien belyser även frågan om tjänsteinnovationsarbetet verkligen leder till strategisk förnyelse i företagets verksamhet.

En annan viktig del i studien är att se vilka nya kompetenser företagen anser sig behöva utveckla för att de skall kunna förbättra sina tjänsteerbjudanden och bli mer innovativa.

Studien har initierats av Almega och MTC (Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum) och pekar på viktiga utmaningar och behov där Almega och Almegas förbund kan stötta medlemsföretagen. Studien är också underlag i det arbete Almega, MTC och Teknikföretagen bedriver för att etablera ett strategiskt innovationsområde inom tjänsteinnovation.

Undersökningen är designad och genomförd av Timebrand som även svarat för analys. För att säkerställa kvalitet i fältarbetet och insamling av intervjuer har YouGov anlåtits.

## TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Intervjuerna har genomförts via webbenkäter. 70 procent av intervjuerna är genomförda med VD, resterande med affärsområdes- eller affärsutvecklingschef. I bilagan redovisas detta samt övriga bakgrundsfrågor.

Bland branscherna fördelar sig intervjuerna enligt följande:

- STD företagen<sup>1</sup>: 50 intervjuer.
- IT företagen: 32 intervjuer.
- Serviceintensiva företag<sup>2</sup>: 47 intervjuer.
- Välfärdsföretagen<sup>3</sup>: 36 intervjuer.
- Bemanningsföretagen: 34 intervjuer.

Intervjuerna har genomförts under november, 2012. Totalt har cirka 200 intervjuer genomförts bland Almegas medlemsföretag.

- 
- 1 Svenska Teknik&Designföretagen.
  - 2 Ex hemservice, fastighetsföretag, spårtrafik och säkerhetsföretag.
  - 3 Vårdföretagarna och Friskolorna.

## DEFINITION AV TJÄNSTEINNOVATION

I webbenkäten har intervjupersonerna fått ta del av följande definition:

”Med tjänsteinnovation menar vi att på ett strukturerat och systematiskt sätt arbeta med förnyelse som leder till nya tjänster och/eller till förnyelse och förbättringar i befintliga tjänster. Det behöver således inte innebära att det är själva grundtjänsten som är ny, men kundens upplevelse av tjänsten har förändrats genom tex ny informations- och kunskapsöverföring, digitalisering, nya distributionssätt, prismodeller etc”.

## FRÅGOR SOM STÄLLEDES I STUDIEN:

### Tjänsteinnovation i företaget.

- Är tjänsteinnovation viktigt för företagets konkurrensförmåga?
- Arbetar företaget kontinuerligt med tjänsteinnovation?
- Var sker tjänsteinnovationsarbetet?
- Vilka stöd finns för tjänsteinnovationsarbetet?

### Strategi för tjänsteinnovationsarbetet.

- Tillväxt i befintliga tjänster eller utveckla nya?
- Tillväxt i befintliga kundrelationer eller vinna nya?

### Marknadsroll/tjänstelogik.

- Levererar stödfunktion?
- Levererar funktionslösningar?
- Ser sig som systemintegratör?

### I vilken utsträckning som tjänsteinnovationsarbetet leder till förnyelse i företaget.

- Har företaget lyckats skapa förnyelse i affären?
- Har företaget lyckats skapa förnyelse och anpassning i organisationen?

### Företagets tjänsterbjudanden.

- Differentierade med högt kundvärde?
- Likvärdiga med marknadens?

### Senaste två åren utvecklade tjänsterbjudande.

- Nya för företaget?
- Nya för marknaden?

### Trender och utmaningar.

- I relationen med kunderna?
- I företaget?
- I omgivningen?

### Kompetensbehov.

- Vad behöver utvecklas och förbättras i relationen med kunden?
- Vad behöver utvecklas och förbättras internt?
- Behov av extern kompetensförsörjning?

### Bakgrundsfrågor.

- Bransch och befattning.
- Andel i procent av omsättning inom:
  - LOV respektive LOU.
  - Privat respektive offentlig verksamhet.

# Resultat i kortform

## Tjänsteinnovation – relevans och fokus

- Tjänsteinnovation är viktigt för konkurrenskraften och arbetet sker kontinuerligt.
- Tjänsteinnovation sker som en del av vardagen i pågående projekt, utan egen budget eller organisation.
- Tjänsteutveckling sker i *befintliga* erbjudanden hos *befintliga kunder*.

## Förnyelse i affär och organisation för ökad tjänsteinnovation, bland samtliga företag respektive kopplat till marknadsroll

- Spridningen är stor i hur väl de olika branscherna lyckas med att förnya sin affär:
  - IT-företagen lyckas bäst (72 procent lyckas mycket väl), vilket kan bero på att de har ofta en plattform att bygga på.
  - STD-företagen och Välfärdsföretagen har störst svårigheter. Endast ca 30 procent vardera anser att de lyckas mycket väl. Resultatet kan bero på problem med timdebiteringsmodell (STD-företagen), respektive inlåsnings effekter på en reglerad marknad (Välfärdsföretagen).

- Företagen lyckas bättre med att förnya sin egen organisation för att stödja tjänsteutveckling. Troligtvis eftersom de har större egen makt över den än affären som påverkas av yttre marknadsfaktorer.
- Endast 27 procent av samtliga företag lyckas med att förnya både sin affär och organisation. 36 procent anser sig vare sig lyckas med förnyelse i organisation eller affär.
- Företagen är ofta mer eller mindre starka i olika marknadsroller (stödleverantör, funktionsleverantör och systemintegratör)\*:
  - IT- och STD-företagen är de främsta systemintegratörerna.
  - Välfärdsföretagen är framför allt stödleverantörer.
- Företag som fokuserar på en marknadsroll lyckas betydligt bättre med att förnya både sin affär och organisation.
  - Företag som fokuserar på systemintegratörsrollen lyckas bäst, hela 56 procent anser sig lyckas med att förnya både affär och organisation.



## Trender, utmaningar och stöd

- Företagen upplever ökad prispress. Det gäller särskilt Serviceintensiva företag och Bemanningsföretag. Systemintegratörer, oavsett bransch, upplever i mindre utsträckning prispress.
- Önskan om att vilja leverera affärsnytta snarare än "en viss kvalitet" är utbredd. I synnerhet Bemanningsföretagen, STD- och IT-företagen uttrycker vikten av värdeskapande.
- Tjänsteinnovation stöds allmänt av företagskulturen snarare än av systematiska styr- och ledningssystem. Detta trots att företagen önskar metoder för att ta tillvara medarbetarnas kunskap och kompetens för att utveckla kundrelationerna och tjänsteaffären.
- I kundrelationen önskar företagen utveckla:
  - Paketering av tjänster till tydliga erbjudanden till kund.
  - Prissättningsmodeller som främjar samarbete med kund
  - Metoder som involverar kunden i tjänsteutvecklingen.
- I organisationen önskar företagen skapa:
  - Ökad skalbarhet – "inte uppfinna hjulet var gång".
  - Ett ledarskap som främjar innovation och utveckling.
  - Förutsättningar för ökat utbyte av kunskap, idéer och erfarenhet mellan medarbetare.
  - IT-system som stödjer tjänsteutvecklingen.

## Framtida kompetensförsörjning för tjänsteinnovation

- Företagen uttrycker behov av olika former av samverkan, med andra företag såväl som med akademien för att skapa och få ta del av önskvärd kompetens.
- Vårldsföretagen önskar samverkan mellan politik, näringsliv och akademi, vilket är förståeligt då de agerar på en politiskt reglerad marknad.
- Det är svårt att finna rätt kompetens. De kunskapsintensiva IT- och STD-företagen har störst utmaning i detta.

\*)

- leverantör av en stödfunktion, exempelvis en enkel städtjänst eller en hårdvara
- leverantör av en funktionslösning, exempelvis fastighetsdrift eller en outsourcad IT-avdelning
- systemintegratör, till exempel leverantör av en avancerad logistiklösning där ansvaret för drift och utveckling av tjänst/system i högre utsträckning ligger hos leverantören än kunden, dvs ett slags partnerskap.



# Sammanfattning

---

## **Tjänsteinnovation är avgörande, men förnyelse är svårt**

Tjänsteinnovation är viktigt för konkurrenskraften i tjänsteföretag. Men trots att det upplevs som viktigt leder tjänsteinnovationsarbetet bara i en fjärdedel av företagen till att de framgångsrikt förnyar sin organisation och affär. Med andra ord lyckas företagen inte dra nytta av den tjänsteinnovation som sker för att skapa varaktiga fördelar. Det är viss skillnad mellan branscherna som undersökts, där IT-företagen och Bemanningföretagen lyckas bättre än övriga.

## **Tillväxt i befintliga erbjudanden hos befintliga kunder**

Det finns en utmaning för företagen att utveckla och ta tillvara nya idéer i den befintliga affären, eftersom man idag framför allt satsar på tillväxt i redan befintliga erbjudanden och i etablerade kundrelationer. Man är dock ganska nöjd med sina erbjudanden som man generellt upplever är differentierade och särskiljer sig från konkurrenternas. Trots

unika erbjudanden förhandlas nya uppdrag till lägre marginaler än tidigare.

## **Företagen agerar reaktivt snarare än proaktivt**

Prispressen ställer krav på företagen att utveckla sin verksamhet mot högre kundvärde eller ytterligare ökad differentiering för att behålla lönsamheten. Detta är en betydande utmaning om tjänsterna fortsatt debiteras per timme. Företagen ser ett behov av att förbättra paketeringen av tjänster till tydligare tjänsteerbjudanden fokuserade på tillfört värde för kunden. De är snarare kundanpassade än kundorienterade, dvs styrs av kundernas krav istället för att skapa erbjudanden som ger kundvärde.

## **Förädla och återanvända idéer och kunskap**

En annan anledning till att tjänsteinnovationsarbetet inte får genomslagskraft i verksamheten kan bero på hur det är organiserat. Tjänsteinnovationsarbetet sker ofta utan egen budget, process och organisation. Istället för-

litar sig företagen på den innovation som sker ad hoc i projekt och i kundrelationer, alltså utan att strukturerat säkerställa att man kan få ut mer av de innovationer som skapas. Det finns en insikt och ett uttalat behov hos företagen att de måste bli bättre på att ta hand om den kunskap som skapas i verksamheten. De anser sig också behöva bli bättre på att kunna ”skala upp” idéer och ta tillvara och utnyttja sina innovationer vidare i nya projekt.

### **Stödande kultur men systematik saknas**

Vilket stöd får då tjänsteinnovationsarbetet? Företagen ser framför allt att det idag är den interna kulturen som ger tjänsteinnovationsarbetet stöd. Få företag använder systemstöd i form av exempelvis kunskapsverktyg (knowledge management system) eller annan systematik för att få bättre utväxling och styrning av tjänsteinnovationsarbetet.

Det finns således ett stort gap mellan företagens behov av att säkerställa tjänsteinnovation för konkurrenskraft och vad man lyckas uppnå med befintliga strukturer. Ett gap som är stort trots företagets insikt om vikten av att utnyttja potentialen med tjänsteinnovation.

### **Olika marknadsroller innebär olika tjänstelogiker**

För att förstå varför företagen har svårt att lyckas med sitt tjänsteinnovationsar-

bete är de i undersökningen grupperade efter vilken roll eller vilka roller de anser sig ha i relation till sina kunder. I undersökningen har tre typer av marknadsroller specificerats. Den första är rollen som leverantör av en stödfunktion, exempelvis en städtjänst eller en hårdvara. Den andra rollen är leverantör av en funktionslösning, exempelvis fastighetsdrift eller en outsourcad IT-avdelning. Den tredje marknadsrollen är rollen som systemintegratör, vilken vi gentemot respondenterna har beskrivits som till exempel en systemkonsult eller en leverantör av en avancerad logistiklösning, där ansvaret för att systemet ska fungera i högre utsträckning ligger hos leverantören. En roll som systemintegratör kan innebära att samordna resurser från olika aktörer och att ansvara för samt delta i utveckling av kundens affär. Tanken bakom att identifiera de olika marknadsroller företagen har i relation till sina kunder är att förtydliga att varje enskild roll innebär en särskild tjänstelogik i form av kompetens, stöd och ledarskap i företagen.

### **Systemintegratörer lyckas med förnyelse**

Studien visar att många företag, oavsett bransch, har flera marknadsroller samtidigt. Det är helt naturligt men ställer krav på att de kan hantera flera tjänstelogiker parallellt. De som inte fokuserar på *en* enskild

marknadsroll, utan hanterar *flera* likvärdigt samtidigt, har svårare att driva affären och få organisationen att stödja tjänsteutvecklingen. Komplexiteten är troligen så stor att man får stora svårigheter att hantera olika logiker effektivt i samma miljö. Den tesen stärks ytterligare av att företag som fokuserar på *en* renodlad marknadsroll i högre utsträckning lyckas med att förnya sin organisation såväl som sin affär, så att den stöder tjänsteinnovationsarbetet. De företag som fokuserar på marknadsrollen som systemintegrator, dvs ”bygger värde med kund” lyckas bäst med att förnya *både* affär *och* organisation. De upplever inte heller alls samma prispress som övriga. Allt fler företag strävar efter denna partnerskapsroll med kund, eftersom den skapar lojalare kunder följt av en trygghet som möjliggör mer långsiktigt förnyelsearbete.

### **Svårt att synliggöra och paketera kundvärde**

För att möta de utmaningar som tjänsteföretagen har finns det flera förbättringsområden, både hos de företag som agerar i huvudsak endast i *en* tjänstelogik och hos de som agerar likvärdigt i *flera*.

I relation till kunderna uttrycker företagen stora behov av att bli bättre på att paketera sina tjänster tydligare mot sina kunder, använda metoder som involverar kunderna i

tjänsteutvecklingen samt utnyttja alternativa prissättningsmodeller som främjar nya samarbetsformer med kunderna. Dessa områden är säkert inte heltäckande, men ger ändå en tydlig indikation på bredden av uttryckta behov.

På samma sätt finns det aspekter som behöver förbättras inom organisationen. Här lyfter företagen främst fram behovet av metoder för utbyte av kunskap, idéer och erfarenheter mellan medarbetarna samt av ett ledarskap som främjar långsiktig innovation och utveckling. Att utveckla skalbarhet av sina erbjudanden i företagen samt stödjande IT-system ses också som betydelsefullt att utveckla i tjänsteföretagen.

### **Önskan av ökad samverkan**

Bredden av behov är intressant då det återspeglar en törst efter stöd för att kunna utvecklas och bli mer konkurrenskraftiga genom tjänsteinnovation. Företagen ser att detta stöd bör komma från flera olika håll. De flesta ser ett behov av tydligare processer för innovationsarbete som utvecklas i olika typer av nätverk. Nätverken bör innefatta såväl andra företag och branscher, som samverkansprogram mellan akademi och näringsliv. Hur dessa ska vara utformade och vad de ska innehålla har denna undersökning ej gått in på, men i det arbetet kan Almega och Almeigas förbund ha en betydelsefull roll.

En särskild del i undersökningen har

också varit hur tjänsteinnovation sker och påverkas i företag med en reglerad marknad i form av verksamhet upphandlad inom ramen för LOU<sup>4</sup> eller i valfrihetssystem enligt LOV<sup>5</sup>. Tydligt är att företag som verkar inom LOU upplever en stor prispress där nya uppdrag förhandlas till lägre marginaler. Företag som har betydande verksamhet inom LOV anser sig ha lyckats anpassa sin organisation, vilken de har tydlig egen kontroll över. Däremot hämmas utvecklingen av affären, troligen på grund av att de måste anpassa sig till alltför detaljstyrande regelverk. Privata företag riskerar därmed att enbart bli ”privata utförare i en offentlig

struktur”, något som företagen upplever som mycket begränsande för sina affärer och sin innovationskraft.

Betydelsen av tjänsteinnovation är viktig för tjänsteföretagens konkurrenskraft. Därför är det viktigt att stärka den i deras förmåga att utnyttja de fördelar tjänsteinnovation medför.

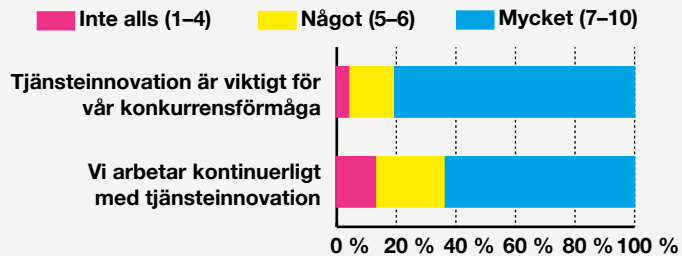
---

4 Lagen om offentlig upphandling.

5 Lagen om valfrihetssystem.

# Resultatredovisning

Fråga 1: Hur viktig är tjänsteinnovation för ert företags konkurrensförmåga, dvs att kontinuerligt på ett strukturerat och systematiskt sätt arbeta med utveckling av nya och befintliga tjänster?



**81 PROCENT AV FÖRETAGEN ANSER ATT TJÄNSTEINNOVATION ÄR VIKTIG FÖR DERAS KONKURRENSFÖRMÅGA.**

Inom IT- och STD-företagen anser en hög andel (91 procent respektive 80 procent) att tjänsteinnovation är mycket viktig för konkurrensförmågan (Fråga 1). Som kommer att visas senare i rapporten lyckas IT-företagen bättre än STD-företagen avseende de flesta av de ”parametrar

för konkurrensförmåga” som vi mätt. Av samtliga företag är det 81 procent som ser tjänsteinnovation som viktig för konkurrensförmågan och skulle vilja uppnå förnyelse i affären (Fråga 1). Samtidigt uttrycker endast 20 procent av dessa samtliga företag att innovationsarbetet leder till förnyelse i affären (Figur A, sid 16). Här finns således en stor förbättringspotential.

Bland Vårldsföretagen är det en mindre andel som ser tjänsteinnovation som

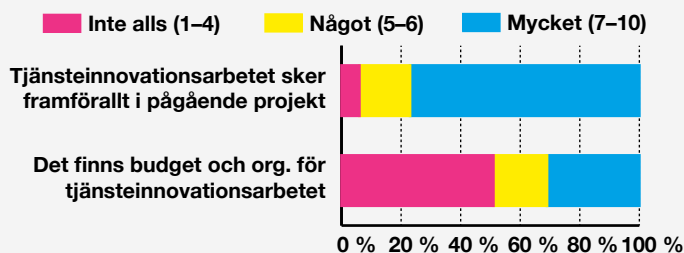
viktig (68 procent) vilket förmodligen beror på att de arbetar i ett mer reglerat system. Det är troligt att deras marknadsförutsättningar påverkar hur de ser på sina utvecklingsmöjligheter. Här finns en outnyttjad möjlighet, genom att välfärdsföretag skulle kunna innovera bättre processer samt utveckla affären för ökat kundvärde.

Tjänsteinnovationsarbetet sker i hög utsträckning kontinuerligt i företagen. Dock finns det en anmärkningsvärd skillnad i att 81 procent anser att tjänsteinnovation är viktigt för konkurrensförmågan medan endast 64 procent uppger att man arbetar kontinuerligt med tjänsteinnovation (Fråga 1). Bland IT-företagen är det en större andel som uppger att de arbetar kontinuerligt med tjänsteinnovation, hela 81 procent.

**I 77 PROCENT AV FÖRETAGEN SKER TJÄNSTEINNOVATIONSARBETET FRAMFÖRALLT I PÅGÅENDE PROJEKT – OFTAST UTAN EGEN BUDGET OCH ORGANISATION.**

En mycket hög andel av företagen (77 procent) anger att arbetet med tjänsteinnovation sker kontinuerligt i pågående projekt (Fråga 2). Tjänsteinnovationsarbetet som sker i pågående projekt är troligen i hög grad kundspecifik utveckling, som i mindre utsträckning är tänkt att återanvändas eller vidareutvecklas utanför projektet. Denna slutsats kommer av att företagen i följdfrågan anger att tjänsteutvecklingen sker i betydligt mindre grad i en egen process inom organisationen, med egen budget. Endast 32 pro-

**Fråga 2: Var sker tjänsteinnovationen i ert företag, dvs det arbete som syftar till att utveckla nya eller förbättra i befintliga tjänster?**





cent uppger detta (Fråga 2). Resultaten skiljer sig inte nämnvärt åt mellan branscherna. Sannolikt är att de företag som har en egen organisation för tjänsteutveckling i större utsträckning kopplar tjänsteutvecklingen till företagets strategier och mål än företag som låter utvecklingen ske ad hoc i kundprojekt.

Att tjänsteinnovationsarbetet sker i pågående projekt innebär att medarbetarna är vana vid att samarbeta, lyssna på kunderna och lösa problem – vilket är positivt. Samtidigt finns en betydande risk att detta decentraliserade arbetssätt inte leder till långsiktig förnyelse i företaget. Saknas styrning och definierade processer för att leda innovationsarbetet är det svårt att skapa erbjudanden som kan erbjudas även andra kunder.

Ett decentraliserat arbetssätt kan medverka till en kultur där kompetens- och resursplattform utvecklas endast med hög kundanpassning i de enskilda projekten, utan att kunna lyftas in i organisationen och skalas upp. I sådant fall riskerar företaget att bli reaktivt, allt för kundstyrt vilket hämmar lönsamheten. Det finns en skillnad i att vara ”kundstyrd i relation” till att ”arbeta proaktivt med kundorientering”.

Att vara kundorienterad innebär att ha kunskap om vad som skapar värde för kunden, och att kunna omsätta detta i relevanta erbjudanden som riktar sig mot flera kunder. Kundstyrning eller ”vara kundanpassad” å

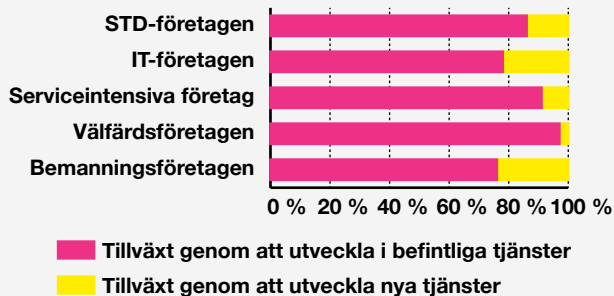
andra sidan går snarare mot att endast anpassa erbjudandet till varje unik kund. Utan en gemensam kompetens- och resursplattform finns betydande svårigheter att få en positiv hävstång mellan kostnader och intäkter, eftersom marginalerna är små och det kostar att ”uppfinna hjulet på nytt”.

## 86 PROCENT AV TJÄNSTEFÖRETAGEN FOKUSERAR FRAMFÖRALLT PÅ TILLVÄXT I SINA BEFINTLIGA TJÄNSTER.

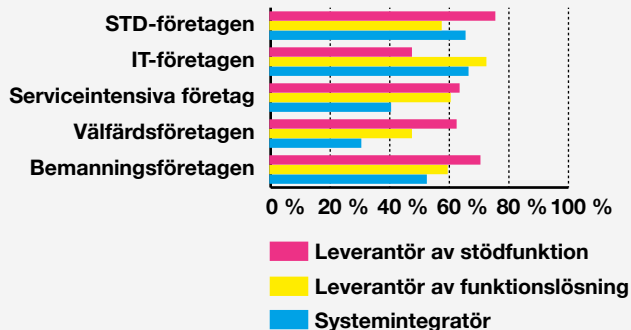
Det är endast 14 procent av samtliga företag i undersökningen som i sitt tjänsteinnovationsarbete fokuserar på tillväxt genom att utveckla *nya* tjänster för att möta *nya* marknadsbehov och marknadssegment (Fråga 3).

Tjänsteinnovationsarbetet sker alltså framförallt i de *befintliga* erbjudandena och med *befintliga* kunder. Detta kan återigen bero på att tjänsteutvecklingsarbetet framförallt sker i pågående projekt, men frågan är om det är möjligt att uppnå önskvärda resultat enbart genom detta tillvägagångssätt? Som framgår i nästa avsnitt så leder innovationsarbetet inte till förnyelse i den befintliga affären i tillräckligt stor utsträckning. Att enbart fokusera på den befintliga affären/erbjudandet och befintliga kunder medför en risk att hamna i strategisk ensidighet. Detta kan i de

Fråga 3: Vad fokuserar ni på i er tjänsteinnovation idag?



Fråga 4: Hur definierar du ditt företags tjänster?



flesta branscher medföra betydande problem eftersom det ständigt sker förändringar som måste hanteras, både med avseende på risk och möjlighet. Det kan exempelvis handla om etablering av nya aktörer med andra affärsmodeller, branschglidning, nya regle-

ringar, förändrade samverkansformer eller ökad digitalisering.

För att lyckas med de nya förutsättningarna måste företagen förändra sitt arbetssätt rörande tjänsteinnovation och därigenom dra nytta av en strategisk förnyelse som marknads-

förändringarna kan medföra. Exempelvis behöver företagen komplettera sin utveckling av nya tjänster i kundprocessen med utveckling av alternativa strategiska tjänster som möter de förändringar som sker i omvärlden.

## HUR SER FÖRETAGEN PÅ SIN MARKNADSROLL?

Ett sätt att öka kunskapen om tjänsteinnovation kan vara att segmentera utifrån vilka tjänstelogiker företaget anammar. Med andra ord vilken roll företaget tar i marknadssystemet. I studien definieras tre olika marknadsroller:

- *leverantör av en stödfunktion*, exempelvis en enkel städtjänst eller en hårdvara
- *leverantör av en funktionslösning*, exempelvis fastighetsdrift eller en outsourcad IT-avdelning
- *systemintegratör*, till exempel leverantör av en avancerad logistiklösning där ansvaret för att systemet ska fungera i högre utsträckning ligger hos leverantören än kunden. En roll som systemintegratör kan innebära att samordna resurser från olika aktörer och att ansvara för samt delta i utveckling av kundens affär.

Indelning utifrån marknadsroll är ett värdefullt komplement till mer traditionell

branschindelning, eftersom det kan fungera som ett verktyg för att beskriva hur olika tjänstelogiker (kombinationen av förmågor som kompetens, system, styrning som krävs för att kunna hantera en marknadsroll) fungerar och kan kombineras i företagen.

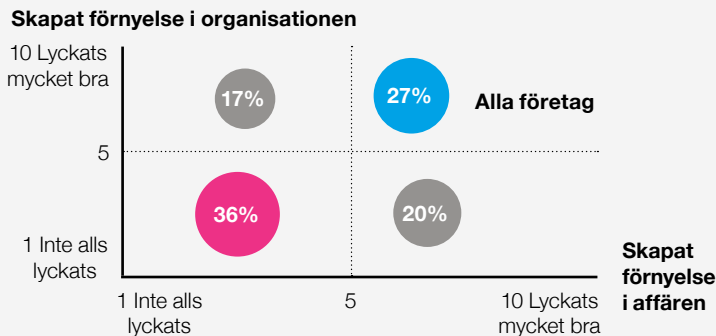
Under senare år tenderar tjänsteföretagen, oavsett bransch, att driva sin verksamhet och marknadsroll mot rollen som systemintegratör. Orsaken är att företagen i den ökade konkurrensen strävar efter lojalitet hos kunderna men också efter att komma ifrån en ensidig prisdiskussion, genom att leverera affärs- och verksamhetsnytta istället för standardiserade tjänster.

Studien visar att de företag som fokuserar på en marknadsroll, dvs agerar i huvudsak med en enda tjänstelogik, har lättare att lyckas med sitt tjänsteinnovationsarbete än de som agerar med flera likvärdiga tjänstelogiker.

## ENDAST 27 PROCENT AV FÖRETAGEN HAR LYCKATS MED ATT SKAPA FÖRNYELSE I AFFÄREN OCH ORGANISATIONEN.

Oavsett om den övervägande strategin för tjänsteinnovation är att utveckla nya tjänster eller förbättra i befintliga, så ökar kraven på kundorientering och differentiering

**Figur A: Har lyckats förnya i affären, differentiera och ta rätt betalt för tjänster och lyckats skapa förnyelse och anpassning i den egna organisationen som stödjer tjänsteutvecklingen.**



av erbjudanden för att utveckla och skydda tjänsteaffären (x-axeln i figur A). Samtidigt ökar också betydelsen av att skapa förnyelse och anpassning av kompetenser och resurser som stödjer tjänsteutveckling i den egna organisationen (y-axeln i figur A).

Det är en mindre andel (27 procent) bland samtliga företag som anser sig lyckats förnya *både* affären *och* organisationen. Detta trots att företagen skattar förnyelsen som nödvändig. Väger man dessutom in i vilken grad företagen kontinuerligt arbetar med tjänsteinnovation blir diskrepansen än tydligare. Det gap som finns mellan andelen företag som lyckats skapa förnyelse i såväl affär som organisation (27 procent) och andelen som anser att tjänsteinnovation är viktig för deras konkurrenskraft (81 procent, se Fråga 1) är alltså stort.

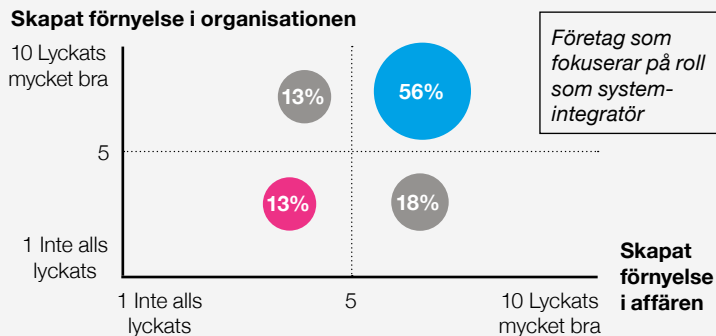
En stor andel av företagen lyckas *inte* förnya vare sig affären *eller* organisationen (36 procent). Utöver dessa har:

- 17 procent lyckats förnya organisationen men inte affären
- 20 procent lyckats förnya affären men inte organisationen.

Det innebär att behovet av ökad kunskap om hur affärs- respektive organisationsförnyelse sker är lika stort. Detta stämmer också väl överens med de behov av nya kompetenser som företagen efterfrågar, och de olika stöd de anser sig behöva förbättra. Detta redovisas senare i rapporten (sid 24, Fråga 13).

Vårt att notera är att det är relativt stor skillnad mellan hur väl de olika branscherna lyckats förnya affären *och* organisationen:

**Figur B: Har lyckats förnya i affären, differentiera och ta rätt betalt för tjänster och lyckats skapa förnyelse och anpassning i den egna organisationen som stödjer tjänsteutvecklingen.**



STD-företagen: 20 procent  
 IT-företagen: 46 procent  
 Serviceintensiva företag: 25 procent  
 Välfärdsföretagen: 14 procent  
 Bemanningföretagen: 48 procent

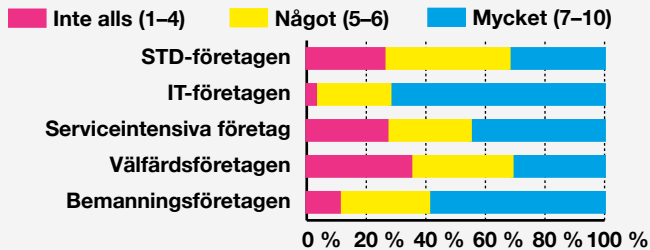
**Systemintegratörer lyckas med förnyelse**  
 Generellt sett är det snarare vald marknadsroll än branschtillhörighet, som påverkar hur väl man lyckas med förnyelse i affär och organisation. 56 procent av de företag som fokuserar på systemintegratörsrollen lyckas förändra affären och organisationen (Figur B). Motsvarande för de företag som fokuserar på stödfunktion respektive funktionslösningar är betydligt lägre, nämligen 36 procent respektive 42 procent.

En möjlig förklaring till att STD-företagen och de Serviceintensiva företagen har svårare

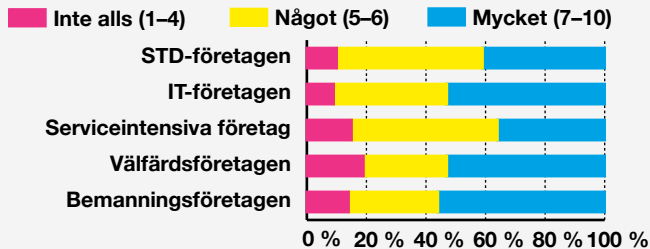
att lyckas förnya affären och organisationen kan vara att de i större utsträckning än andra branscher har flera marknadsroller och därmed måste hantera flera tjänstelogiker samtidigt, utan att ha en tillräcklig stödstruktur för respektive tjänstelogik. Det är svårare för dessa företag att bygga en plattform som tydliggör hur affären och organisationen skall utvecklas.

**Plattformar underlättar förnyelse i affären**  
 En förklaring till att IT-företagen, i så pass hög grad som 68 procent (Fråga 5) anser sig lyckats med att skapa förnyelse i sin affär, är att de ofta har en produktplattform att utveckla tjänster utifrån. Utveckling i produktplattformen innebär att företagen utvecklar sin egen tjänst och inte bara kundens vilket innebär att man kan återanvända den till andra kunder. Plattformen kan vara mjukvara

**Fråga 5:**  
I vilken utsträckning har ni lyckats att differentiera och ta rätt betalt för era tjänster?



**Fråga 6:** I vilken utsträckning har ni lyckats skapa förnyelse och anpassning i den egna organisationen som stödjer tjänsteutvecklingen?

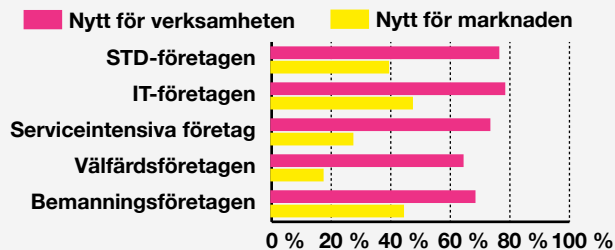


med kontinuerliga uppdateringar och med den kan dessutom följa en relativt produktifierad tjänstportfölj.

**Detaljreglering skapar hinder för förnyelse**  
Välfärdsföretagen å sin sida lyckas olika bra beroende på hur stor omsättning som sker i

LOV- respektive och LOU-system. De som i större utsträckning arbetar i upphandlings-system enligt LOU (Lagen om offentlig upphandling) anser sig lyckas bättre att förnya i affären jämfört med de som arbetar mer i valfrihetssystem enligt LOV (Lagen om valfrihetssystem). Samtidigt har företag som i

**Fråga 7: Har ni under de senaste två åren utvecklat och lanserat ett eller flera tjänstererbjudanden som är nytt för ert företag och/eller marknaden?**



stor utsträckning arbetar i valfrihetssystem lyckats förnya och anpassa sin organisation, men de upplever att utvecklingen av affären hämmas. Detta eftersom man måste anpassa sig till detaljstyrande regelverk och upphandlingsstrukturer. Att så få som 18 procent av företag med betydande verksamhet inom LOV anser sig lyckas förnya i affären tyder på en frustration att inte få eller kunna utveckla affären mot de behov som finns.

### **Lättare skapa förnyelse i organisationen**

47 procent av samtliga företag uppger att de lyckats skapa förnyelse och anpassning i den egna organisationen för att stödja tjänsteutvecklingen (Fråga 6).

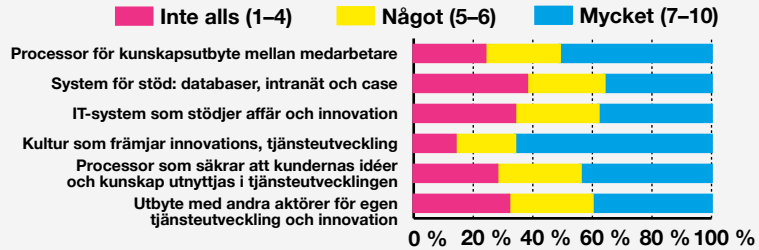
Som tidigare nämnts lyckas IT- och Bemanningföretagen bäst i att skapa förnyelse i affären (Fråga 5). Valfärdsföretagen har

svårare med förnyelse i affären men lyckas bättre med förnyelse av organisationen, den reglerade marknaden permanentar affären snarare än driver på förnyelse.

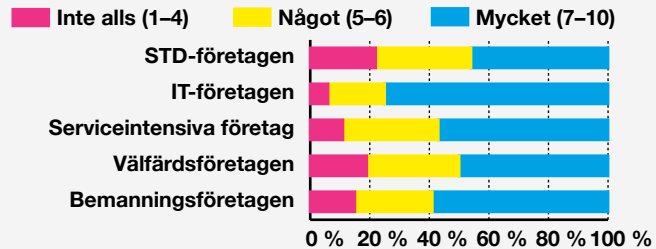
**INNOVATIONSARBETET LEDER TILL NYA TJÄNSTEERBJUDANDEN – NYA FÖR DEN EGNA VERKSAMHETEN SNARARE ÄN FÖR MARKNADEN.**

IT- och STD-företagen har gemensamt att de i större utsträckning än övriga under de två senaste åren lanserat nya erbjudanden till marknaden (Fråga 7). Båda agerar på en tjänstemarknad som kan beskrivas som mer kunskapsbaserad jämfört med de övriga branscherna. IT-företagen får överlag ut mer av sin tjänsteinnovation än övriga företag,

Fråga 8:  
Vilka stöd  
för tjänste-  
innovation  
finns i ert  
företag?



Fråga 9: Finns  
det en tydlig  
differentie-  
ring med högt  
kundvärde som  
skiljer er från  
konkurren-  
terna?



eftersom man i högre grad lyckas med att förnya affären. Detta även i jämförelse med STD-företagen som i och för sig lanserar många nya erbjudanden (Fråga 7), men som samtidigt inte anser sig lyckas förnya affären (Fråga 5). Nästan hälften av STD-företagen upplever att de inte lyckas förnya *vare sig* affären *eller* organisationen, vilket kan jämföras med 17 procent av IT-företagen.

Båda dessa branscher agerar som sagt med stort kunskapsinnehåll i sina erbjudanden, men IT-företagen har i större utsträckning lyckats utnyttja olika typer av plattformar. Resultatet är att IT-företagen i större utsträckning lyckas ta sig vidare från ”många erbjudanden” till en ”kundvärdesorienterad affär”.



## TJÄNSTEINNOVATIONSARBETET STÖDS IDAG FRAMFÖRALLT AV FÖRETAGSKULTUREN – I MINDRE UTSTRÄCKNING AV SYSTEMSTÖD.

Eftersom tjänsteinnovationsarbetet framförallt sker i pågående projekt är en företagskultur som främjar innovation och tjänsteutveckling naturligtvis viktig. Men det är också viktigt att inte eftersätta olika hjälpmedel som stödjer tjänsteinnovationsarbetet. En avgörande framgångsfaktor i tjänsteföretag är medarbetarnas handlande i det dagliga arbetet, eftersom det är där innovationen sker och affärsbeslut fattas. Medarbetarnas roll upplevs kunna stärkas genom systematik och genom att sätta rätt kunskap i arbete på rätt plats, vilket skulle bidra till förbättrad innovationsförmåga. I undersökningen märks detta genom att 60 procent av företagen ser behov av att utveckla metoder för idéutbyte, för att på så sätt utveckla kundrelationen (Fråga 8).

Såväl de Serviceintensiva företagen som Bemannings- och Vårdföretagen utnyttjar i liten utsträckning olika typer av systemstöd såsom exempelvis ”Knowledge Management systems” som informations- och kunskapsdelningssystem för sin tjänsteinnovation. Bland STD- och IT-företagen förekommer detta i något högre utsträckning.

Det kan vara riskfyllt och begränsande att

företagen utnyttjar sina kompetenser och resurser genom att enbart förlita sig på ”informella system” snarare än att inkludera systematiska styr- och ledningssystem.

## EN ÖVERVÄGANDE ANDEL AV FÖRETAGEN ANSER ATT DET FINNS EN TYDLIG SKILLNAD I KUNDVÄRDE SOM SÄRSKILJER DEM FRÅN DERAS KONKURRENTER.

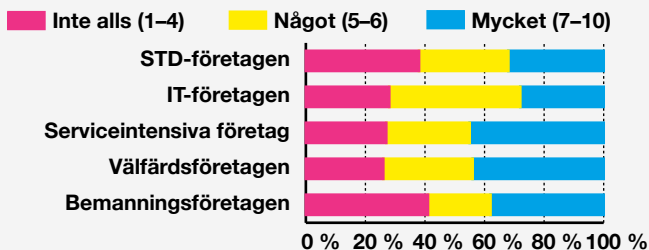
Trots att företagen har svårt att förnya affären (Figur A, sid 16) så anser 60 procent att det finns en tydlig differentiering, med högt kundvärde, som skiljer dem från konkurrenterna (Fråga 9).

Det innebär nödvändigtvis inte att de *lyckats* paketera erbjudandena och synliggöra detta mot sina kunder, utan snarare att de har en möjlighet att med sina unika kompetenser och resurser *kunna* skapa konkurrenskraftiga erbjudanden.

Mer än tre fjärdedelar av IT-företagen anser att de har kundvärden som differentierar dem på marknaden (Fråga 9). Trots det är det knappt 40 procent av dem som anser att deras erbjudanden är jämförbara med eller sticker ut från deras konkurrenter (Fråga 10).

Skillnaden mellan att ”uppleva sig ha kundvärden som särskiljer” och ”lyckas tydliggöra erbjudanden som särskiljer sig på

**Fråga 10: Har ni erbjudanden som är i stort sätt jämförbara med era konkurrenter på marknaden?**



marknaden” visar att företagen i många fall har svårt att synliggöra eller paketera sina förmågor som ger höga kundvärden.

## BETYDANDE UTMANINGAR

### Nya uppdrag förhandlas till lägre marginaler

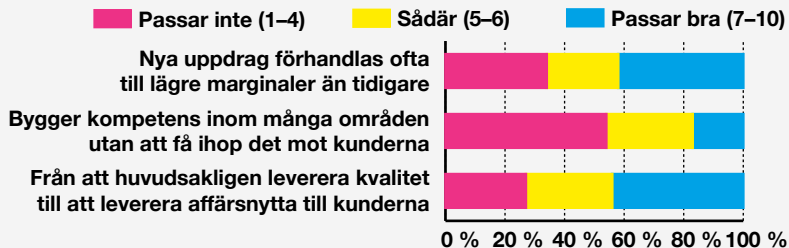
Företagens utmaningar speglar behovet av att bli bättre på att hantera sin marknadsroll och tjänstelogik. Som tidigare beskrivits i rapporten upplever företag med en mer renodlad marknadsroll att de bättre lyckats anpassa *både* affär *och* organisation till att stödja tjänsteutveckling. Eftersom tjänsteutveckling, affärsmodell, leverans och organisation skiljer sig åt mellan olika marknadsrollers tjänstelogik ställs större krav på de företag som försöker hantera olika logiker parallellt.

De företag som fokuserar på att erbjuda systemintegration som sin marknadsroll upplever i mindre utsträckning att de utsätts för prispress. De Serviceintensiva företagen upplever i högre utsträckning att nya uppdrag upphandlas till lägre marginaler. Dessa företag erbjuder i högre utsträckning stöd- eller funktionstjänster. Resultatet tyder på att en mer kundintegrerad marknadsroll med högre kunskapsinnehåll och komplexitet lättare kan stå emot prispress. Trots detta ser inte de Serviceintensiva företagen och Välfärdsföretagen i lika hög grad som övriga behovet av och möjligheterna med att anamma en systemintegrationsroll.

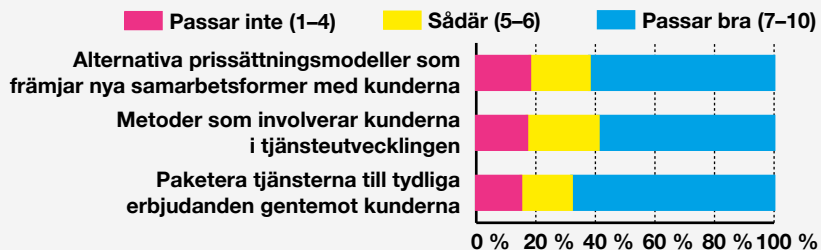
### Stort behov att utveckla och förbättra i kundrelationen

Trots att tjänsteinnovation främst sker i befintliga projekt och genom att utveckla be-

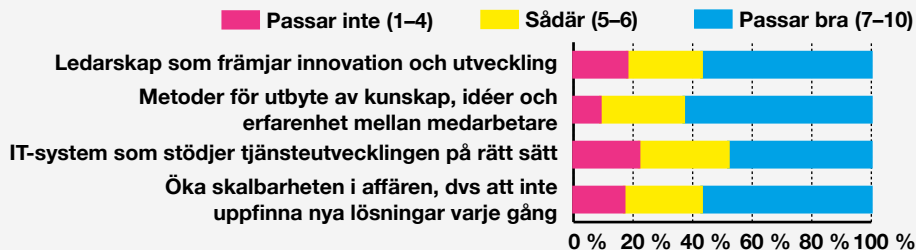
### Fråga 11: Hur väl passar följande in på ert företag när det gäller trender och utmaningar?



### Fråga 12: Vad behöver utvecklas och förbättras (i kundrelationen)?



### Fråga 13: Vad behöver utvecklas och förbättras (i organisationen)?



fintliga tjänster ser företagen ett stort behov av att förbättra kundrelationen (Fråga 7). Företagens uttryckta behov av att utveckla olika aspekter inom kundrelationen kan förklaras av att kundrelationen ses som afärskritisk.

Totalt två tredjedelar av alla företag anser att utveckling av tydligare paketerade erbjudanden är det viktigaste behovet. Andelen är något mindre hos Valfärdsföretagen (55 procent) och högst för STD-företagen (78 procent).

STD-företagen ser störst behov av nya pris-sättningsmodeller (drygt 80 procent), vilket skulle möjliggöra för en verksamhet att gå från ”timdebitering” till att ”ta betalt för det värde man levererar”. Samtliga branscher

anser även att det finns ett förbättrings- och utvecklingsbehov av metoder som involverar kunderna i tjänsteutvecklingen (Fråga 12).

#### Stort behov av att utveckla och förbättra interna verktyg och processer för att stödja en innovativ tjänsteutveckling

I rapporten har tidigare konstaterats en svag befintlig närvaro av stödsystem i tjänsteinnovationsarbetet (Fråga 8). Det kan ses som uppseendeväckande i och med att just dessa behov tydligt uttrycks (Fråga 13). En viktig del i en organisations stöd är ledarskapet. I dag upplever företagen att ledarskapet bör förändras till att i större utsträckning främja innovation och utveckling. Behovet av ett mer utvecklat ledarskap kan ha flera orsaker, men

från andra undersökningar<sup>6</sup> på samma tema kan konstateras att ledarskapsrollen har svårt att möta samtliga utmaningar som finns till följd av en allt starkare tjänsteutvecklingsinriktad affär. IT-företagen och de Serviceintensiva företagen ser i något högre utsträckning än övriga behov av ett utvecklat ledarskap som främjar innovation och utveckling.

Ser man till övriga förbättringsbehov, så upplevs ”metoder för att underlätta och främja utbyte av kunskap mellan medarbetare” som lika viktigt inom samtliga branscher. IT-system som stödjer tjänsteutveckling upplevs som viktigast bland Vårdför- och Bemanningsföretagen, 63 procent respektive 58 procent. Ökad skalbarhet upplevs vara viktigast bland IT-företagen och de Serviceintensiva företagen, cirka 75 procent. Andelen är något mindre bland STD-företagen, 69 procent, och lägst bland Vårdför- och Bemanningsföretagen, 38 procent respektive 44 procent.

### **Mångfacetterade behov för företagens framtida kompetensförsörjning för tjänsteinnovation**

Företagen uttrycker behov av flera typer av samverkan för att nå längre i arbetet med

tjänsteinnovation (Fråga 14). Det innebär att det bör finnas goda möjligheter att utveckla olika former av samverkansprogram, med stort engagemang i företagen.

Det är naturligt att Vårdförföretagen har störst behov av samordning mellan politik, näringsliv och akademi, eftersom många företag i detta segment till stor del verkar på en reglerad marknad. De upplever, som tidigare redovisats, att deras affär inte kan förnyas i önskad omfattning till följd av styrande regelverk och befintliga konserverande strukturer (Fråga 5).

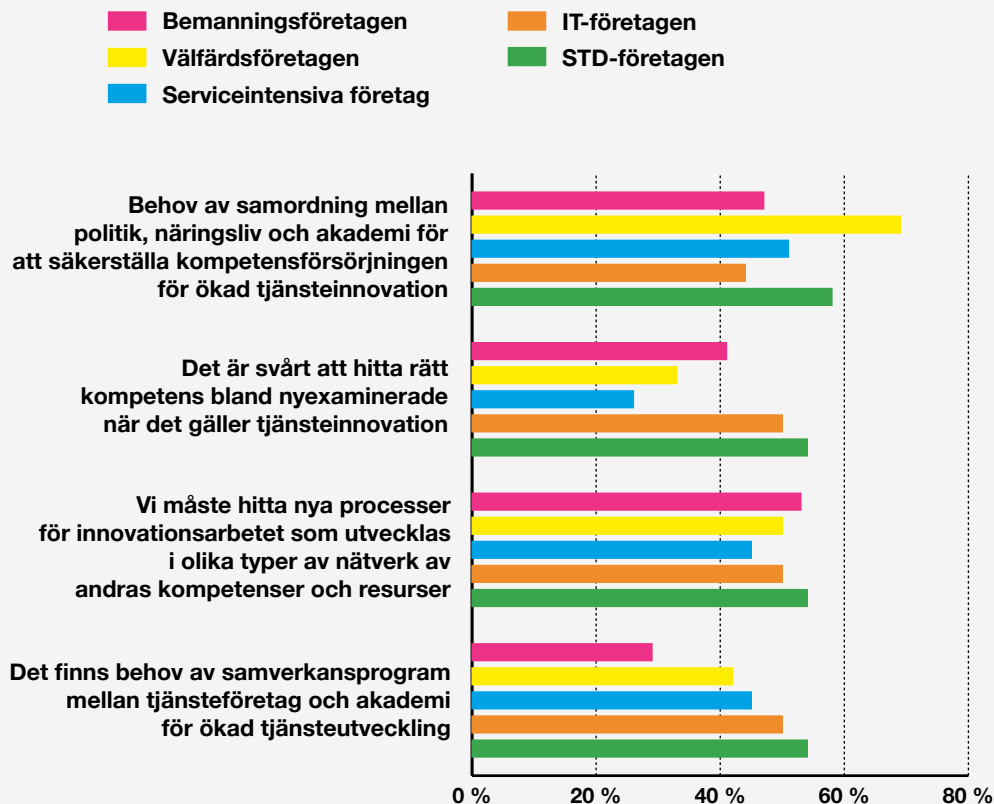
Hos de kunskapsintensiva branscherna IT-och STD-företagen är problemet att hitta rätt kompetens tydligt och utmärkande (Fråga 14). Det är inget okänt problem, utan sedan länge känt av såväl företagen som deras branschorganisationer.

Dagens kompetensförsörjning är dynamisk och betydelsen av samverkan mellan företag i olika nätverk är mycket stor. Även om STD-företagen har störst behov av att hitta ”nya processer för innovationsarbetet som utvecklas i olika typer av nätverk av andras kompetenser och resurser”, så finns behovet inom samtliga branscher. Behovet av att komma åt olika typer av kompetenser och resurser stärker betydelsen av nätverk såväl på verksamhets- som individnivå. Nätverken är en förutsättning för verksamheternas utveckling, oavsett bransch.

---

6 Exempelvis MTCs och Teknikföretagens studie om industrins tjänstefiering (2012).

### Fråga 14: Hur ser ni på den framtida kompetensförsörjningen för er tjänsteinnovation?



# Reflektion

---

## Gå från kundanpassning till kundorientering

Att det är svårt att anpassa sig till en tjänstedominerad affärslogik visar sig på flera olika sätt. Bland annat genom att företagen säger sig ha svårt att leverera tjänster på nya marknader eller till nya kundgrupper. Studien kan dock konstatera att det finns ett utbrett intresse för att utveckla sin tjänsteinnovationsförmåga. Det betyder att företagen strävar efter att anpassa sig till en affärslogik där ”kunskapen om kunderna” utgör den avgörande potentialen. För att öka kunskapen om kunderna behöver företagen utveckla och förvalta relationer, med både befintliga och nya kunder såväl som andra aktörer. Företagen är idag snarare kundanpassade än kundorienterade, dvs styrs av kundernas krav istället för att skapa erbjudanden som ger kundvärde.

Men vad är kundvärde? Hur utvecklas det och hur kan det leda till exempelvis lojalare och lönsammare kunder och nya intäkter? För att hantera innovation och tjänsteutveckling på ett affärsmässigt sätt krävs nya

perspektiv, och nya synsätt på vad som genererar intäktsströmmar. Företagen behöver också förstå den affärslogik som krävs för att realisera dessa intäktströmmar samt att både skapa och leverera nya kundvärden.

Att det sällan finns interna processer som stödjer innovation och tjänsteutveckling gör att innovationsarbetet ofta sker *vid sidan av* de befintliga systemen. I det långa loppet hämmar det utvecklingen av tjänsteinnovationer och företagets konkurrenskraft.

## Samverkan i värdeskapande system

För att kunna dra nytta av de möjligheter som finns med tjänsteinnovation måste arbetet i större utsträckning ske i ett nätverkstänkande. Företag måste bli bättre på att samarbeta på ett värdeskapande sätt – både i den egna verksamheten och tillsammans med andra företag i samma värdeskapande system. En viktig aktör i företagets värdeskapande system är kunderna som i större utsträckning bör involveras. För att företagen ska känna trygghet i sitt agerande behöver man affärsmodeller som inte utgår från befintliga

produktlinjer eller begränsas av gamla ramar, utan istället har värdet för kunden i fokus. Det innebär också att tjänsteföretagen måste bredda sina kompetenser och resurser.

### **Styrssystem för att leverera kundvärde**

En betydande utmaning är att uppdatera modeller för hur framgång i verksamheten mäts och styrs. Företagen upplever ofta det svårt att byta strategiskt perspektiv i de befintliga styrsystemen, på grund av att de inte tar hänsyn till de nya målbilder och måttal som krävs för att förändra affären till att renodlat ”leverera kundvärde”. Det gör att man saknar siffror som skulle kunna synliggöra vilka möjligheter och potentialer som finns inom tjänsteinnovation. Utan denna input vågar företagen inte satsa fullt ut på

grund av den ökade risken. Företagen bör därför utveckla relevanta system som möjliggör och stödjer utvecklingen av affären, med måttal som reflekterar målen i den nya affärslogiken.

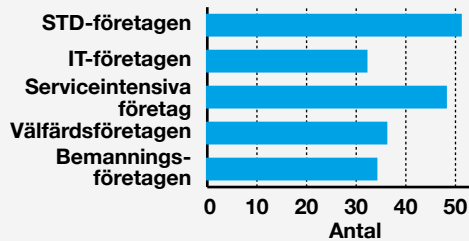
### **Utveckla innovationskompetensen i hela företaget**

För att bli bättre på tjänsteinnovation räcker det inte med att utveckla enskilda kompetenser, man måste ta med hela företaget i utvecklingsarbetet för att samarbeta mot gemensamma mål. Att kunna föra in både strategisk och operationell förmåga i hela organisationen kommer vara avgörande för om företaget kan utvecklas på rätt sätt.

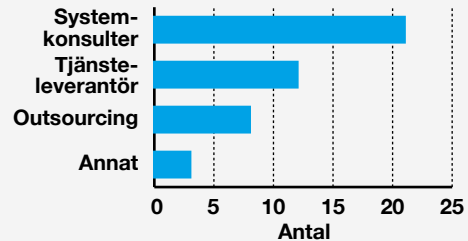


# Bilaga: Bakgrundsdata

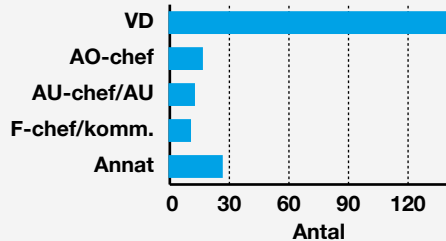
## Intervjuer per bransch



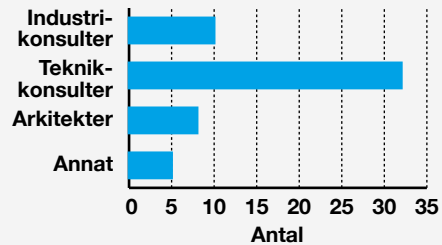
## Typ av verksamhet – Verksam inom IT



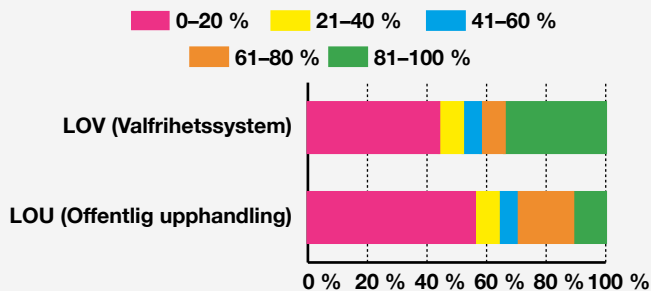
## Position, befattning



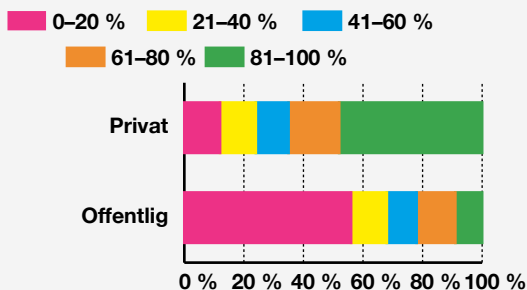
## Typ av verksamhet - Verksam inom STD



## Omsättning i LOV och LOU – Vårdförstagen (47 företag)

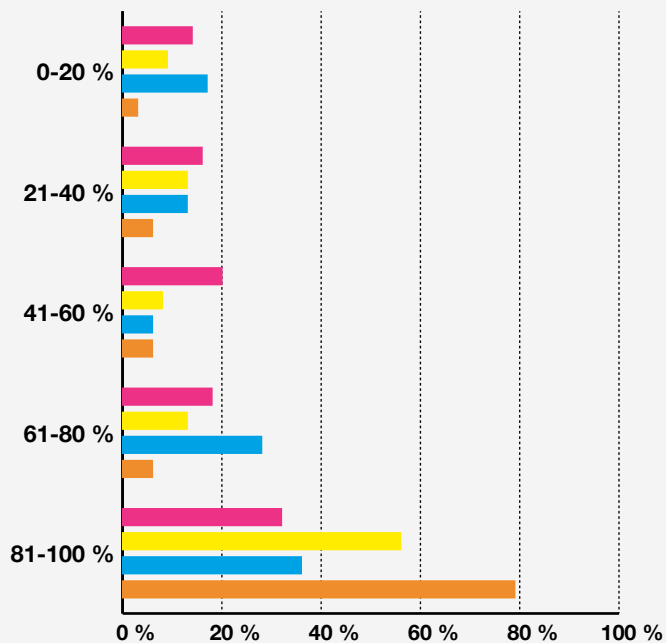


## Omsättning i privat och offentlig verksamhet – Verksam inom STD-, IT-, Serviceintensiva eller Bemanningsföretagen (163 företag)



## Omsättning i privat verksamhet

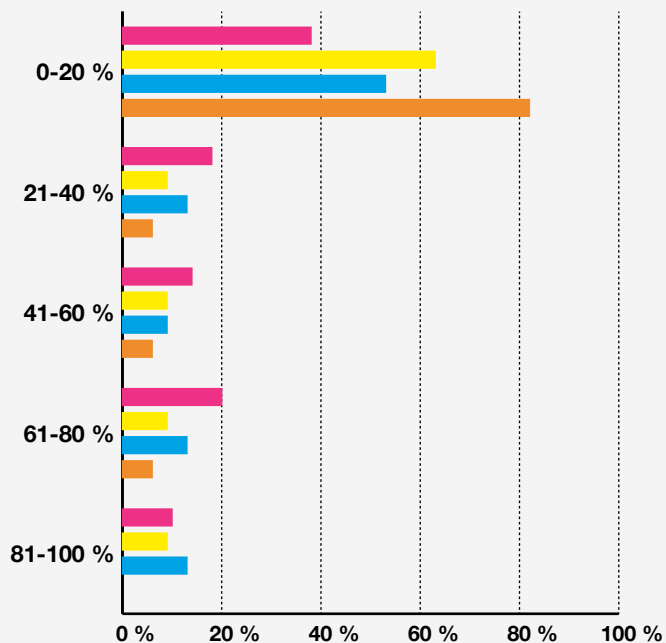
– Verksam inom STD-, IT-, Serviceintensiva eller Bemanningsföretagen (163 företag)



- STD (50 företag)
- IT (32 företag)
- Serviceintensiva företag från Almega Tjänsteföretagen och Almega Tjänsteförbunden (47 företag)
- Bemanningsföretagen (34 företag)

## Omsättning i offentlig verksamhet

– Verksam inom STD-, IT-, Serviceintensiva eller Bemanningsföretagen (163 företag)



STD (50 företag)

IT (32 företag)

Serviceintensiva företag från Almega  
Tjänsteföretagen och Almega Tjänsteförbunden (47 företag)

Bemanningsföretagen (34 företag)



Almega – Sveriges största arbetsgivar- och branschorganisation för tjänsteföretag. Våra medlemsföretag representerar ett 60-tal branscher inom den svenska tjänstenäringen. Almega är den största förbundsgruppen inom Svenskt Näringsliv.

Mer information: *Teresa Jonek*, Näringspolitisk expert – forskning och innovation  
e-post [teresa.jonek@almega.se](mailto:teresa.jonek@almega.se), tel 08-762 68 91

Almega  
Sturegatan 11  
Box 555 45  
102 04 Stockholm

Mer material finns i [www.almega.se/webbshop](http://www.almega.se/webbshop)

Beställningsnr: WS0673-1303

Grafisk form: Pelle Isaksson  
Foto: Shutterstock  
Tryck: Edita Västra Aros, april 2013





almeGa