



TJÄNSTEFIERINGSGUIDE

Innehåll

Inledning	3
Värdeskapande genom tjänstelogik.....	4
Tjänstefiera i praktiken	5
SKAPA INSIKT.....	6
• Verktuget 5B-matris	
KARTLÄGGA.....	9
• Verktuget Tjänstematris	
PAKETERA	12
• Verktuget Paketera-karta	
SÄLJA	15
• Verktuget 3K-karta	
SKAPA NYTT	18
• Verktuget 5B-matris	
SKAPA KONTINUITET	21
• Verktuget Kalendariet	
Slutord	24
Tre goda exempel	25
Plats för egna anteckningar	26
Projektgruppen	27

Tjänstefieringsguiden är gratis och får användas fritt i oförvanskat skick, både i privat och kommersiellt syfte. Den får inte säljas eller på något sätt förvanskas.

Det finns en stor möjlighet för små och medelstora tillverkningsföretag att skapa nya intäkter med en tjänstelogik. Vi vill hjälpa er att göra denna möjlighet till er verklighet! ”



INLEDNING



Samhällsutmaningar, teknikutveckling och förändrade kundbeteenden ökar pressen på många företag att förnya sig för att behålla och utveckla sin konkurrenskraft och skapa en hållbar tillväxt. Det krävs att företag arbetar effektivt på kort sikt men också är innovativa och förnyar sin verksamhet, sitt kunderbjudande och affärsmodell på lång sikt.

Det har blivit en trend bland många globala svenska företag att integrera varor och tjänster till erbjudanden som skapar värde i användning hos kund. För mindre företag med begränsade resurser kan en sådan omställning vara en stor utmaning, men också innebära stor potential för ökad konkurrenskraft, större tillväxt och ökad lönsamhet. När tillverkande företag ändrar fokus och erbjuder kunder tjänster och värde inom nya områden enligt tjänstelogik, kallas det ofta tjänstefiering. Tjänstefiering kan ses som en kontinuerlig process för att skapa erbjudanden som på bästa sätt stödjer kundens värdeskapande processer. Det innebär att företaget går från ett fokus på att sälja varor till kunden, till att lösa kundens problem och utmaningar.

Den här tjänstefieringsguiden är ett stöd för företag som vill ta ett första steg mot tjänstefiering och skapa affärsmöjligheter genom att integrera varor och tjänster.

Genom att gå igenom modellens sex delar: Skapa insikt, Kartlägga, Paketera, Sälja, Skapa nytt samt Skapa kontinuitet, får ni ett smakprov på vad tjänstefiering kan ge ert företag. Ni kommer att se möjligheterna med att leverera erbjudanden som löser kundens verkliga problem och hur dessa erbjudanden kan bli verklighet i ert företag.

Tjänstefieringsguiden är framtagen i projektet ATIT, Avancerade tjänster i tillverkningsindustri, som genomförs av Swerea IVF, Linköpings universitet och CTF, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet. Den framtagna modellen har under projektets gång provats hos tre företag; Cellcomb, Inission och Swede Rehandling Systems. Projektet ingår i det strategiska innovationsprogrammet Produktion2030 som finansieras av Vinnova, Energimyndigheten och Formas.

Läs mer om programmet på www.produktion2030.se





VÄRDESKAPANDE GENOM TJÄNSTELOGIK

Hur kan tjänstelogik bidra till tillväxt? Kan tjänster och erbjudanden om helhetslösningar vara ett sätt att utveckla verksamheten och affärerna? Vilken roll kan tjänstefiering och tjänstelogik ha för företagets strategi? För att kunna leverera framgångsrika erbjudanden krävs en genuin förståelse för både kund och kundens kund.

Vad är det egentligen som kunden köper? Är det lastbilen som efterfrågas eller är det möjligheten till transport? Är det reservdelen i sig eller är det en fungerande maskin som kunden vill ha? Genom att ta reda på vad kunden egentligen behöver kan företag utveckla sina erbjudanden och bidra till ökat värde för kunden och för kundens kund.

Att utgå från kundens behov och att tillsammans med kunden skapa lösningar som denne behöver utgör kärnan i tjänstelogiken. Genom att tänka hela vägen, i ett första steg vad kunden vill göra med företagets vara och i nästa steg vilket syfte varan fyller hos kundens kund, kan företag som tillämpar en tjänstelogik hitta affärsmöjligheter genom helhetslösningar.

För att hitta rätt erbjudande krävs ett nära samarbete med kunder, i tjänstelogiken pratar man om att värde samskapas. Det innebär att både företagets och kundens resurser behövs för att värde ska uppstå. Exempelvis uppstår inget värde för kunden om lastbilen denne

köpt inte används för transporter. Det finns heller inget värde i att köpa hem en reservdel och lägga den på hyllan. Det är först när kunden använder företagets resurser (till exempel en lastbil), samt kombinerar dem med sina egna resurser (exempelvis chaufförer och kunskaper om logistik), som värde för kunden uppstår. I tjänstelogiken menar man därför att värde uppstår i användning.

Med ett sådant synsätt öppnas nya möjligheter för företag att involvera sig i kundens värdeskapande processer och skapa affärsmöjligheter genom tjänster eller helhetslösningar. Vill kunden egentligen ha ett antal lastbilar parkerade på uppfarten, eller ett fungerande åkeri med minskade bränslekostnader? Då kanske det är tjänster med fokus på förebyggande underhåll och minskad bränsleförbrukning vi ska satsa på? Eller är det en helt ny affärsmodell där vi inte säljer lastbilar utan förser kunden med fungerande fordon eller en transportlösning?


ATIT-modellen för tjänstefiering, en iterativ och kontinuerlig process.





TJÄNSTEFIERING I PRAKTIKEN


Denna guide beskriver en modell som kan användas av företag som vill komma igång med tjänstefiering. Varje del i modellen har en beskrivande text och ett tillhörande verktyg som kan användas för praktiskt arbete i det egna företaget.


Efter att ha arbetat igenom ett varv i modellen kommer ni att få insikt om vad ni skulle kunna erbjuda nya och gamla kunder och vad det skulle innebära för er organisation. Företag som beslutar sig för att satsa på tjänstefiering bör därefter fortsätta på nya varv i modellen, eftersom tjänstefiering är en kontinuerlig process. När det första varvet av modellen genomförs bör alla delar inkluderas i arbetet. Därefter kan den inledande delen 'Skapa insikt' uteslutas såvida inte arbetssättet behöver spridas till nya delar av organisationen. Modellen består av sex delar:


 **SKAPA INSIKT** Företaget skapar grundläggande insikt och samsyn kring tjänstelogik och hur perspektivet kan stödja företagets tjänstefiering.

 **KARTLÄGGA** Företaget analyserar sitt nuläge genom att identifiera och beskriva vilka tjänster som redan finns och vilka kostnadsbärare de har.

 **PAKETERA** Utifrån en tjänstelogik paketerar företaget ett eller flera erbjudanden dels baserat på förståelse om det värde som företaget skapar för sina kunder och dels på det värde som skapas för företaget självt.

 **SÄLJA** Utifrån kundens upplevda, eller ännu inte upplevda, behov skapar företaget säljargument för att visualisera nyttan och värdet av erbjudandet.

 **SKAPA NYTT** Syftet med arbetet i Skapa nytt-delen är att träna tjänstelogik, förstå vilka värden som skapas eller skulle kunna skapas hos kunden och kundens kund och utifrån denna förståelse skapa idéer om nya erbjudanden.

 **SKAPA KONTINUITET** Företaget säkrar fortsatt arbete med tjänstefiering, dvs att skapa erbjudanden utifrån tjänstelogik som håller långsiktigt och på bästa sätt stödjer kunderna i deras värdeskapande.

Vi rekommenderar att minst två personer på företaget arbetar med och resonerar kring företagets tjänstefiering. Ledningen (ägare, styrelseordförande, vd, marknadschef eller försäljningsansvarig - vilket ofta är samma person i mindre företag) ska vara involverad i arbetet, men det är bra att flera perspektiv lyfts genom att andra funktioner eller kompetenser deltar. Kan till exempel godsmottagaren på ert företag ha lättare att se hur ni bättre skulle kunna hjälpa godsmottagningen hos kunden?

Skapa insikt



Kan tjänstelogik och tjänstefiering vara något för oss?

SKAPA INSIKT

Syftet med den första delen Skapa insikt är att skapa grundläggande insikt och samsyn kring tjänstelogik och hur perspektivet kan stödja företagets tjänstefiering.

Kärnan i tjänstelogiken är kundens behov och utmaningar. Det innebär att värde samskapas med kunden och uppstår vid användning. Med detta som utgångspunkt är ett första steg för att skapa samsyn kring tjänstelogik, att öka medarbetarnas förståelse för kundens processer. Många företag anser att de har god kunskap om sina kunders vardag, men hos tillverkande företag som vill tjänstefiera är den oftast ändå otillräcklig. För att kunna skapa erbjudanden utifrån en tjänstelogik, krävs att man spenderar mycket tid hos sina kunder - mycket mer tid än man tror. Först då kan värde börja samskapas genom erbjudanden som löser kundens problem.

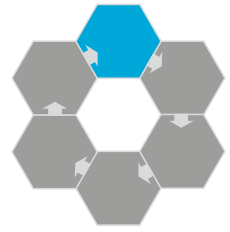
Som hjälp i processen att skapa insikt kring vad tjänstelogik innebär och om detta är något för er så finns en kort film om tjänstelogik. www.youtube.com/watch?v=BFATA1GNaj4



Verktyget som används i den här delen kallas för 5B-matris och syftar till att öka förståelsen för hur kunden skapar värde genom användning. När man jobbar med verktyget har man stor nytta av att vara flera personer från olika avdelningar och med olika kunskap om era kunder och erbjudanden.

Tänk på att med synsättet "värde i användning" kan många nya erbjudanden utvecklas!

Verktyget 5B-matris



I den här första delen av tjänstefieringsmodellen, Skapa insikt, arbetar ni med tre av fem B:n i matrisen; BESTÄLLARE, BETALARE och BRUKARE. De andra två B:na, BEHÖVARE och BESLUTARE, kan ni fortsätta med i samband med delen Skapa nytt som kommer senare.

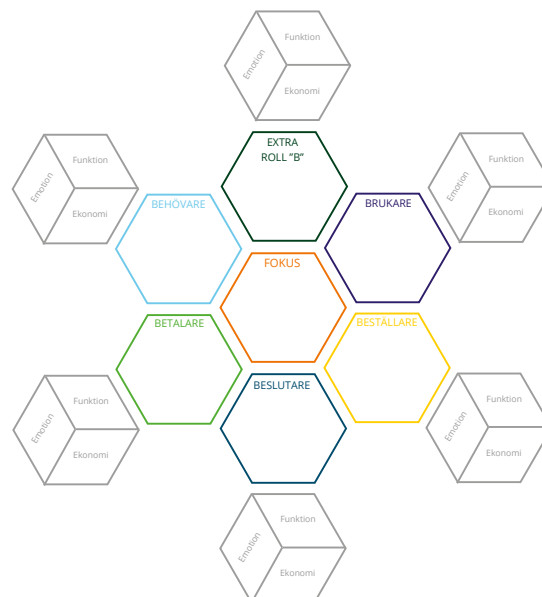
- Börja med att skriva in ett befintligt erbjudande (vara eller tjänst) i fältet VÅRT FOKUS i mitten.
- Fortsätt sedan med att fylla i fälten BESTÄLLARE, BETALARE och BRUKARE (se förklaringar nedan)
- När de tre fälten är ifyllda kan de innehålla olika namn eller funktioner (se nedan).
- Förflytta er nu ytterligare ett fält ut från mitten till det som angränsar till BETALARE. Här finns Funktion, Ekonomi och Emotion. De hjälper till att synliggöra de olika typer av värde som Betalaren sätter på erbjudandet. I Funktion skrivs vilka specifika funktionaliteter i erbjudandet som BETALAREN värdesätter. Vilka ekonomiska värden som är viktiga för betalaren skrivs ner i Ekonomi. Emotion är de emotionella/känslomässiga värden som betalaren kan tänkas ha. Det emotionella kan leda till att outtalade och underliggande behov identifieras, varför emotion ses som den del som utgör störst potential för att skapa unika erbjudanden.
- Fyll i de olika typerna av värden i fälten som angränsar till BESTÄLLARE och BRUKARE på samma sätt som för BETALARE.
- Diskutera igenom vad de identifierade 5B-rollerna och värdena kan ge för insikter och tillföra ert företag och era erbjudanden. Kan områden med potential för nya erbjudanden identifieras?

Förklaringar till tre av 5B-rollerna:

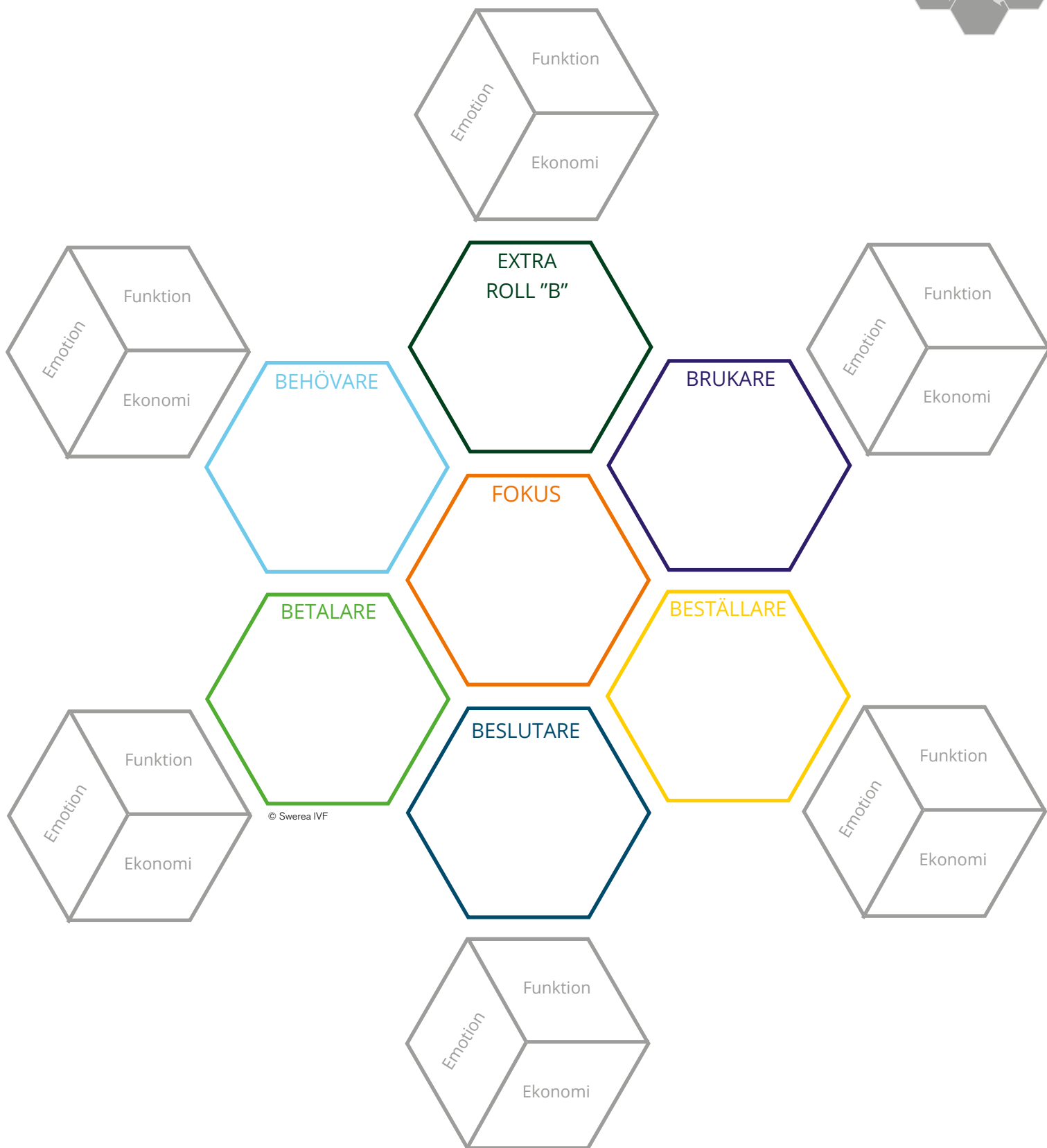
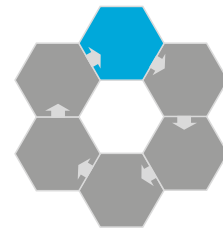
Svaret på "vem är det" kan vara både vilken person (t ex Kalle) och/eller funktion (t ex inköparen)

- **BRUKARE** Vem är det som brukar, dvs använder eller hanterar varan/tjänsten i dess olika faser av livscykeln? Exempel: godsmottagaren hos kund som är den som möter varan/tjänsten tidigt, eller läkaren som använder ett instrument.
- **BETALARE** Vem är det som betalar? Egentligen? Det är kanske någon annan än den som använder varan eller tjänsten. Exempel: föräldrarna betalar men ett barn använder (brukar), eller skattebetalare betalar det instrument som läkaren använder (brukar).
- **BESTÄLLARE** Vem är det som beställer? Vem är det som gör själva inköpet? Exempel: Inköparen på företaget.

TIPS! Besök kunder, prata med dem och ta reda på hur de använder era erbjudanden och hur deras processer går till.



5B-matris



Kartläggga



Gör ni kunden en tjänst? Utan att få betalt?

KARTLÄGGA

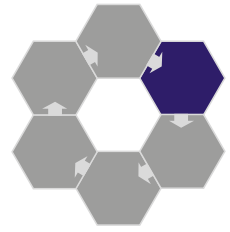
Syftet med den här delen är att analysera sitt nuläge genom att identifiera och beskriva vilka tjänster som redan finns och vilka kostnadsbärare de har. Utifrån den existerande tjänsteportföljen kan företaget sedan välja ut en eller flera tjänster att gå vidare med i de efterföljande delarna av modellen

Många tillverkande företag erbjuder tjänster som ofta ingår i varuförsäljningen. Dessa tjänster som traditionellt har givits bort för att stödja varuförsäljningen gömmer möjligheter till en ökad lönsamhet. Kartläggga handlar om att öka kunskapen om de tjänster som redan erbjuds av företaget. Här är det nyttigt att ställa frågor såsom vad gör vi idag för att sälja varan och vilka tjänster erbjuder vi redan? Den ökade kunskapen om befintliga tjänster möjliggör det fortsatta arbetet med tjänstefiering utifrån en tjänstelogik.

I den här delen används verktyget Tjänstematris för att identifiera och kartlägga de olika tjänster som redan erbjuds av företaget. Ibland är företag inte ens medvetna om att man faktiskt erbjuder en hel rad tjänster till sina kunder.

När nuläget är kartlagt kommer ni eventuellt att ha en tjänst eller en hel tjänsteportfölj ur vilken ni kan välja en eller flera erbjudanden att arbeta vidare med. Här bör flera personer med kunskap om företagets verksamhet vara delaktiga. Det skulle kunna vara personer som till exempel levererar varor, utför tjänster eller som är försäljare av varor och tjänster.

Verktyget Tjänstematrix



- Börja med att skriva ner alla tjänster som ni erbjuder i den första kolumnen, TJÄNST, till vänster i matrisen. En tjänst per rad. Ställ frågor såsom vilka tjänster har vi och vilka aktiviteter genomför vi för att sälja en vara? Skriv ner alla tjänster ni identifierar.
- Den andra kolumnen, BESKRIVNING, fylls med en kortfattad beskrivning av respektive tjänst. Kom ihåg att beskrivningen ska vara så tydlig att alla kan förstå vad tjänsten innebär.
- I den tredje kolumnen, BETALNING, börjar tjänsten kartläggas. Där skriver ni den försäljningspost som finansierar tjänsten. Det vill säga om tjänsten inkluderas i varupriset ska varan skrivas i kolumnen för försäljningspost. Ofta levereras en del av tjänsterna utan kostnad för kunden.
- Tjänstens verkliga kostnadsbärare skrivs i kolumnen KOSTNAD, som är längst till höger i matrisen. Här kan ni ställa er frågor som vilka roller hanterar tjänsten och vilka roller ser till att tjänsten levereras. I den här kolumnen skrivs alltså de ställen/roller som det uppstår en kostnad för att erbjuda och leverera tjänsten.

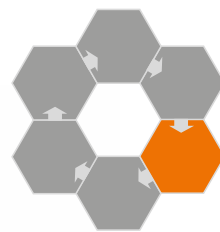
TJÄNST	BESKRIVNING	BETALNING	KOSTNAD
Rådgivning av placering av sopkärl m m	Säljaren hjälper till med att planera och komma med förslag till fastighetsägaren om hur sophanteringen kan förbättras.	Produkten	Tid säljare

Tjänstematris



TJÄNST	BESKRIVNING	BETALNING	KOSTNAD
Rådgivning av placering av sopkärl m m	Säljaren hjälper till med att planera och komma med förslag till fastighetsägaren om hur sophanteringen kan förbättras.	Produkten	Tid säljare

Gör vi gratistjänster?



Paketera



PAKETERA

Syftet med den här delen är att paketera ett eller flera erbjudanden. Utifrån en tjänstelogik sker detta delvis baserat på förståelse om det värde som företaget skapar för sina kunder, delvis baserat på det värde som skapas för företaget självt.

Paketera handlar om att skapa ett erbjudande baserat på den djupare kunskap och förståelse som ni har om kundens egentliga behov. Det kanske inte är en reservdel som efterfrågas, utan en fungerande maskin, inga driftstopp och en optimerad produktionsprocess. Genom att tänka på kundvärdet snarare än den vara eller tjänst som man erbjuder, kan man öppna för nya möjligheter när man paketerar sina erbjudanden. Kanske ska tjänsten 'reservdelar' utökas med tjänster som förebyggande service, fjärrtjänster för övervakning och processoptimering för att leverera kundvärden såsom en fungerande maskin, inga driftstopp och en optimerad produktionsprocess. Paketera handlar också om att göra tjänsten värdefull inte enbart för kunden, utan också för det företag som levererar den. Hur ska man ta betalt för sina tjänster?

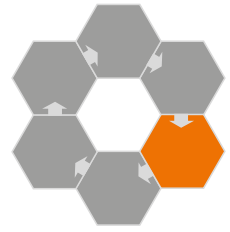
Ni kan välja att utveckla ett befintligt erbjudande, eller att skapa ett helt nytt. Till er hjälp har ni det arbete ni gjort i 5B-matrisen och i Tjänstematrisen. För att paketera en eller flera tjänster som du kan arbeta vidare med i kommande delar av modellen bör ni involvera olika roller i företaget, till exempel personer med god kundkännedom och personer med strategiskt ansvar.

I denna modul kommer ni att använda en Paketera-karta. Den syftar till att skapa en helhetssyn på värdeskapande där både kunden och ert företag är i fokus.

Paketera-kartan är inspirerad av det populära verktyget Business Model Canvas, som man kan se mer om på: www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s
http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.152108793.1753504357.1456736633



Verktyget Paketera-karta



- Börja med att identifiera vilka KUNDER som är intressanta och vilka kundbehov, utmaningar eller möjligheter som en eller flera kunder står inför. Vilket eller vilka kundsegment kan ha liknande utmaningar och möjligheter?

Kundrelationer

- PERSONLIGA/OPERATIONELLA kundrelationer?

Kanaler

- VILKA KANALER vill kunden bli nådd genom?

Kundsegment

- Vad är kundens PROBLEM?

- Hur ska kundernas behov och utmaningar lösas? Eller hur ska möjligheterna lyftas och mötas? Vilket är ert ERBJUDANDE till dessa kunder? Här handlar det om att identifiera erbjudanden, tjänster, tjänstemoduler, och/eller varor som motsvarar vad kunderna behöver eller skulle kunna behöva.

Värde-Erbjudande

- Hur löser VÅR LÖSNING kundens problem?
- Varför är vår lösning BÄTTRE än nuvarande lösning?
- Vad GER vi bort i dag?

- Hur ska erbjudandet levereras? Vilka RESURSER OCH KOMPETENSER behövs för att kunna leverera erbjudandet. Utifrån en tjänstelogik är det viktigt att förstå kundens processer och behov, vilket inte görs vid ett tillfälle utan kontinuerligt i det dagliga arbetet. Vilka kontakter borde ni ha med era kunder i vardagen? Vilka aktiviteter behöver ni inom företaget för att kunna genomföra och lyckas med det nya erbjudandet?

Samarbetspartner

- Nyckelleverantörer?
- Partner/Hävstänger?

Processer

- Vad måste vi bli RIKTIGT BRA på?

Resurser

- Vad behöver vi för att lösa problemet?

- Vilka är företagets INTÄKTER? Hur ska företaget ta betalt och tjäna pengar på erbjudandet? Finns indirekta vinster och vad är de värda? Vilka är företagets nyckelresurser för att kunna leverera erbjudandet? Finns tillräckliga resurser eller behöver de kompletteras?

INTÄKTER

Prissättningsmekanismer:

- Fast pris/dynamiskt pris (auktion)?
- Intäktsströmmar från vad?

- När ni fyllt i dessa delar går det att skapa sig en uppfattning om erbjudandets KOSTNADER. Vad kostar det för er att leverera erbjudandet?

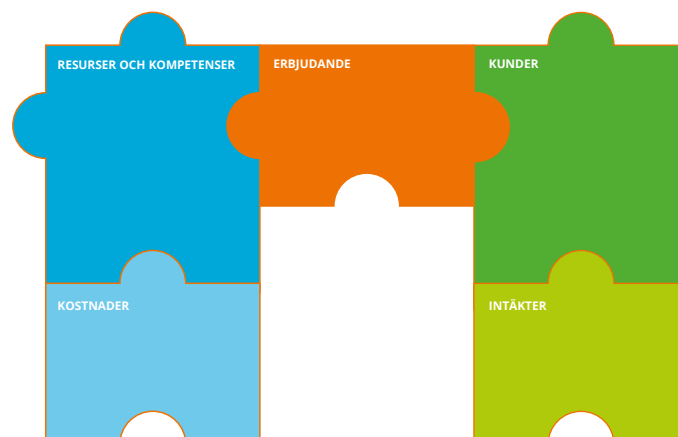
KOSTNADER

- VAR uppstår våra kostnader?
- HUR uppstår våra kostnader?
- Kostnadstyp?

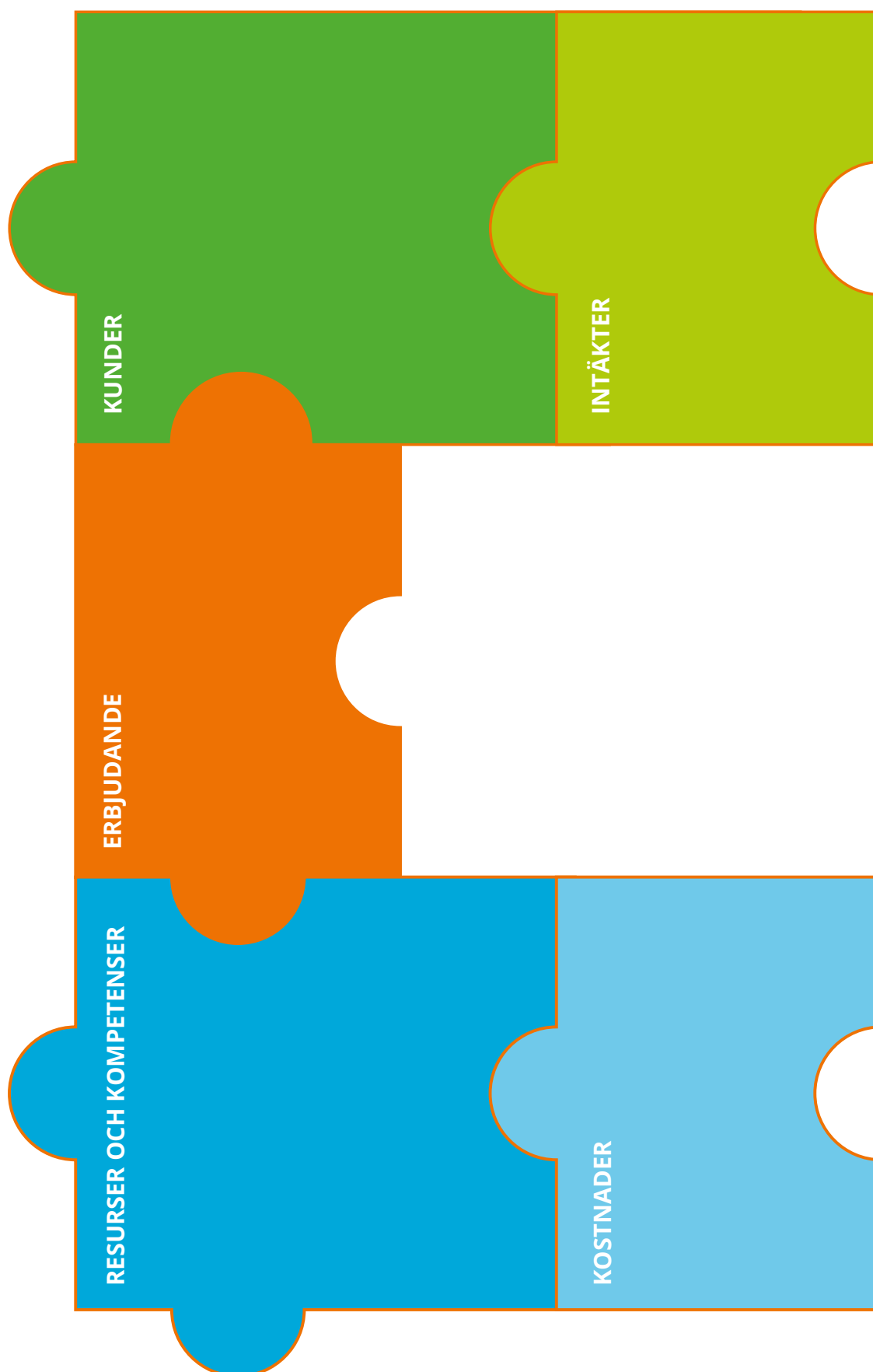
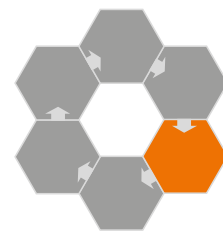
- När alla delar är ifyllda, fundera över om de hänger ihop och vad som behövs för att de ska göra det.

Exempel på frågor man kan ställa sig:

- Har företaget tillräckligt med resurser för att utföra de aktiviteter som krävs för erbjudandet?
- Hur kan ni inleda de samarbeten som behövs för att hålla nere kostnaderna och göra erbjudandet så lönsamt som möjligt?
- Är intäktsströmmarna de mest lämpade för det värde-erbjudande som ni nu skapat?



Paketera-karta



Sälja



SÄLJA

Syftet med delen Sälja är att utifrån kundens upplevda, eller ännu inte upplevda nytta skapa säljargument för att visualisera nyttan och värdet av erbjudandet.

Baserat på tjänstelogik är det värdet i användning och nyttan av erbjudandet i kundens processer som behöver presenteras vid försäljning. Först då kan tjänsten eller erbjudandet som paketerats vara attraktivt för kunden. Det blir därför centralt att få kunden att också uppfatta just det värde och den nytta som användning av erbjudandet kan möjliggöra.

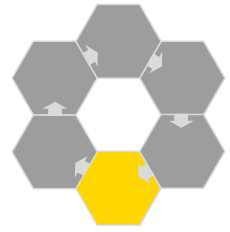
För att skapa tilltalande säljargument som stämmer överens med kundens uppfattning av värde i sina processer, krävs att en strukturerad bild av kundens specifika behov tas fram. Här tar ni hjälp av 5B-matrisen, eventuellt behöver ni göra en ny utifrån det erbjudande ni valt att arbeta vidare med. En fråga att ta i beaktning här är; adresserar era tjänster och erbjudanden dessa

behov? Med utgångspunkt i det tjänstelogiska synsättet kan ni arbeta med att skapa säljargument som svarar mot kundens uttalade eller outtalade behov. Det viktiga är att nyttan med erbjudandet visas och därigenom värdet för kunden.

I den här delen används verktyget '3K-karta' som stödjer struktureringen av värdet och argumenten som kan möjliggöra en försäljning. Med fördel tas olika tankemässiga scenarier fram och ni bör diskutera utifrån kundens perspektiv för att hitta argument om erbjudandenas förträfflighet. Den förståelse för kunden som ni har skapat er i de tidigare delarna av modellen ska nu omsättas i säljargument.

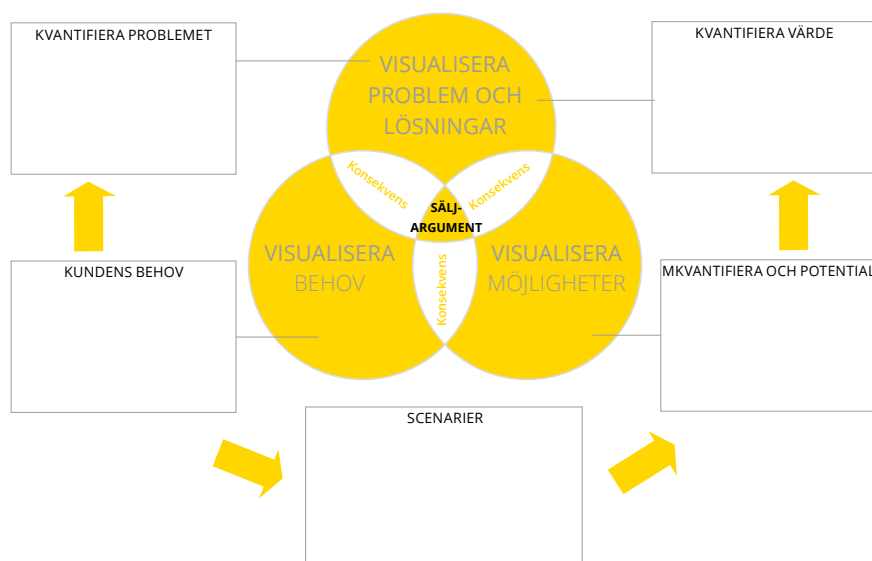
Tips: Arbeta aktivt med att renodla era resultat och forma säljargument, som grund för att framöver klä erbjudandet i siffror.

Verktyget 3K-karta

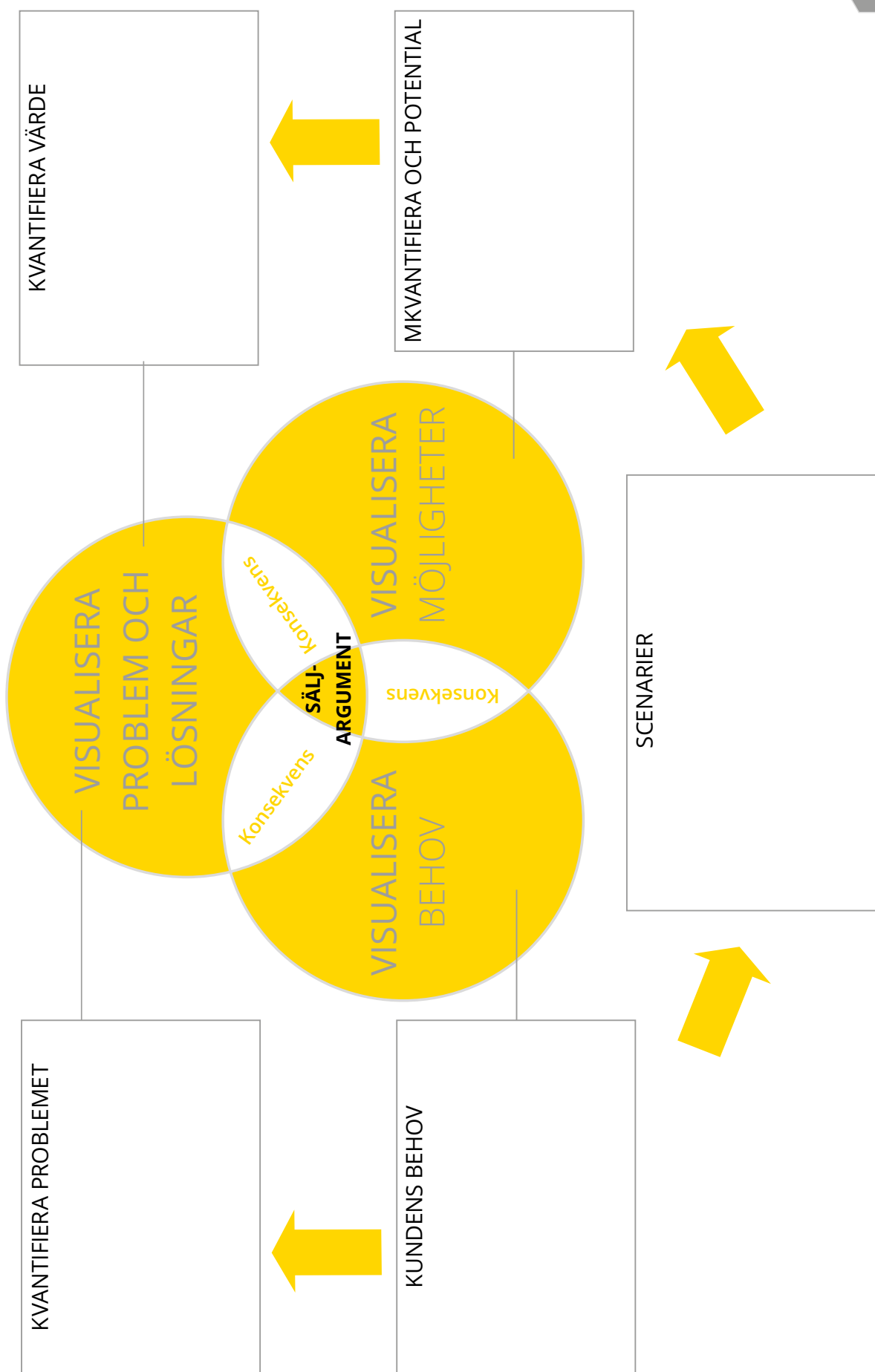
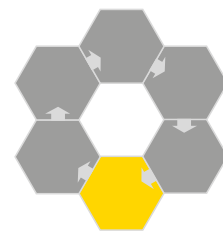


3K-kartan visar hur man kan strukturera säljargument utifrån kommunicerbara konsekvenser (K står för konsekvens).

- **KUNDENS BEHOV** (problemet) Dyk in i den beslutsfattande kundens roll och lista de behov och problem ni kan identifiera. Tänk brett, finns det andra roller hos kunden där man har andra problem eller ser andra behov? Hur ser processen verkligen ut? Varför gör man som man gör, av tradition eller nödvändighet?
- **KVANTIFIERA PROBLEMET** (konsekvenser av problemet) Försök kvantifiera problemet, räkna på olika sätt och jämför de olika utfallen. Kanske är kundens kalkyler gamla, eller traditionella. Vad är alternativkostnaderna? Hitta olika sätt att kvantifiera problemen på. En riskanalys med olika scenarier kan vara bra för att förmedla en pedagogisk poäng. Vad innebär dessa problem för kundens processer?
- **SCENARIER** Att arbeta med olika scenarier har flera fördelar; dels tvingar man sig att specificera olika faktorer och se över processer, dels är man bättre rustad inför säljsamtal och förhandlingar. Genom att ta fram åtminstone tre olika scenarier (till exempel bäst/troligt/sämst) så kan man utvärdera och förbereda sig för konsekvenserna. Det är även ett smidigt sätt att visualisera och väva in logik och säljargument i lättförstådda situationer både för det egna företaget och för kunden.
- **KVANTIFIERA MÖJLIGHETER** Här tar ni fram en eller flera möjliga lösningar på kundens problem. Både existerande, underliggande och potentiella problem bör ses som möjligheter att finna lösningar till. Hur kan ni hjälpa kunden att hjälpa sin kund? Lyckas ni visualisera för kunden hur er tjänst och erbjudande kan få dem att hjälpa sina kunder att lösa deras problem och behov; så har ni en bra grund för en kreativ dialog med er kund kring möjligheter med erbjudandet. Arbeta med att renodla de förklaringar ni tagit fram i denna del så att de kan användas som säljargument.
- **KVANTIFIERA VÄRDET** Nu är det dags att kvantifiera värdet på den lösning som erbjudandet innebär. Med avstamp i resultatet från kvantifieringen ni gjort av kundens potentiella kostnader tidigare så har ni en grundplåt att arbeta med. Ett tjänstelogiskt synsätt är att identifiera och kvantifiera nytta och värde för inte bara kunden, utan också för kundens kund. Det blir då kraftfulla säljargument som i många fall kan vara mer lönsamma och flexibla än traditionella kostnadsbaserade argument.
- **VISUALISERA OCH ARGUMENTERA**



3K-karta



Skapa nytt



SKAPA NYTT

Syftet med arbetet i Skapa nytt-delen är att träna tjänstelogik, förstå vilka värden som skapas eller skulle kunna skapas hos kunderna och kundernas kunder och utifrån denna förståelse skapa nya idéer om nya erbjudanden. Målet är att få fram en stor mängd fantasifulla idéer som sedan kan kombineras, vidareutvecklas, visualiseras och prioriteras.

I denna del ska ni utifrån tjänstelogik leta idéer om helt nya erbjudanden eller göra era befintliga erbjudanden mer unika. Då behöver ni ta ett ordentligt utifrånperspektiv, släppa de begränsningar som nuvarande verksamhet och erbjudanden sätter, samt försöka förstå vilka värden som skulle kunna skapas för kunderna och kundernas kunder. Det kan vara bra att starta ända från slutkonsument och sedan "backa" sig inåt i värdekedjan, mot den nuvarande verksamheten.

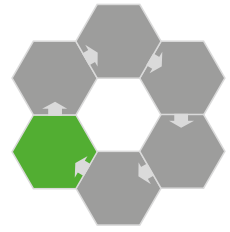
Här ska ni försöka att för en stund lämna logiskt och kritiskt tänkande, och istället leka och fantisera stort, fritt och nytt kring vad nya och gamla kunder egentligen försöker skapa för värde för sina kunder och hur ni skulle kunna bidra i deras värdeskapande. Vad nytt skulle kunna göras möjligt för dem? Eller vad skulle kunna underlättas? Andra frågor som ni bör ställa er här är: Varför finns vi som företag? Egentligen?! Vem förbättrar vi tillvaron för och hur? Vem skulle vi kunna förbättra för och hur? Vilka emotionella och funktionella (och ekonomiska förstås) värden hjälper vi våra kunder att skapa för sina kunder? Och vilka värden skulle vi kunna bidra till?

Om det är svårt att skapa idéer med 5B-matrisen så kan ni hitta metoder för enkel brainstorming i "Produktutvecklarens receptbok för konceptutveckling". Metoderna och verktygen kan användas även i detta sammanhang där syftet inte är nya produkter i första hand utan värdeerbjudanden. Boken finns att köpa på <http://14494.shop.textalk.se/bocker/produktframtagning/produktutvecklarens-receptbok-for-konceptutveckling>.



I den här delen kommer ni att använda verktyget 5B-matris. Med hjälp av det ska ni försöka att se erbjudandet, kunden och kundvärden i ett större perspektiv och kanske upptäcka en ny infallsvinkel för att skapa nya erbjudanden. Det är inget självändamål att fylla i alla fälten i matrisen, går det lite trögt så gå vidare med nästa "B" eller (i en ny 5B-matris) nästa kund eller nästa erbjudande.

Verktyget 5B-matris



Då syftet i denna del är att hitta idéer om både nya erbjudanden och nya kunder så är det inget självändamål att fylla matrisen helt. Lämna tomt om det går trögt och gå vidare.

Ta fram en oanvänd 5B-matris och börja med att skriva in en befintlig kund i fältet VÅRT FOKUS i mitten. Det är bra att utgå från en kund ni känner väl i den första 5B-matrisen.

Fortsätt med att fylla i fälten BESTÄLLARE, BETALARE, BRUKARE, BESLUTARE och BEHÖVARE (se förklaringar nedan) genom att resonera med varandra kring de olika möjliga 5B-rollerna. Vilka av 5B-rollerna kan rymmas i ordet kund? Vem, hos er kund, representerar respektive 5B-roll? Skriv in detta i respektive fält. Gärna med namn om ni redan nu vet vilken person det är, annars funktion (till exempel inköpare). Redan här kan ni upptäcka att det finns ytterligare funktioner och personer hos kunden som ni skulle kunna underlätta något för, hjälpa dem att lösa problem eller att se nya möjligheter. Det vill säga få idéer om något som ni kanske skulle kunna sälja.

Förflytta er nu ytterligare ett fält ut från mitten till det som angränsar till BETALARE. Här finns Funktion, Ekonomi och Emotion. De hjälper till att synliggöra de olika typer av värde som Betalaren sätter på erbjudandet. I Funktion skrivs vilka specifika funktionaliteter i erbjudandet som BETALAREN värdesätter. Vilka ekonomiska värden som är viktiga för betalaren skrivs ner i Ekonomi. Emotion är de emotionella/känslomässiga värden som betalaren kan tänkas ha. Det emotionella kan leda till att uttalade och underliggande behov identifieras, varför emotion ses som den del som utgör störst potential för att skapa unika erbjudanden.

Fyll nu även i de olika typerna av värde i fälten som angränsar till BESTÄLLARE, BRUKARE, BESLUTARE och BEHÖVARE på samma sätt som för BETALARE.

Diskutera igenom vad de identifierade 5B-rollerna och värdena kan ge för idéer om nya erbjudanden och/eller nya kunder.

Var noga med att samla alla idéer om nya erbjudanden och kunder under tiden som ni arbetar med 5B-matriser. Ställ er frågor som hur kan vi bidra till och stödja respektive 5B-roll i att skapa värde? Stöd er på de Funktionella, Ekonomiska och Emotionella värden ni skrivit ned.

Fortsätt gärna med fler 5B-matriser för andra kunder och andra erbjudanden men för att verkligen kunna

skapa nytt behöver ni också utgå från idéer om nya erbjudanden och nya kunder samt kundens kund. Arbeta också gärna vidare med den 5B-matris som ni började med i Skapa insikt och fyll i de B:n som ni tidigare lämnade tomma, det vill säga BEHÖVARE och BESLUTARE.

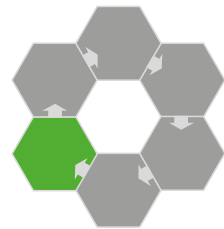
När ni nu har arbetat igenom några 5B-matriser och har en mängd idéer så är det dags att välja ut ett mindre antal idéer att gå vidare med. Välj gärna någon idé som är riktigt fantasifull och nytänkande även om den inte verkar kunna realiserats direkt. Välj också någon idé som kan realiserats ganska omgående. På så sätt lägger ni grunden för att parallellt arbeta både med mer säkra projekt men också något med både större potential och risk. Se till att skriva ner alla idéer, de som inte verkar intressanta idag kan vara en bra källa att hämta ur längre fram.

Därefter är det dags att ta de valda idéerna vidare genom att arbeta igenom Paketera-delen.

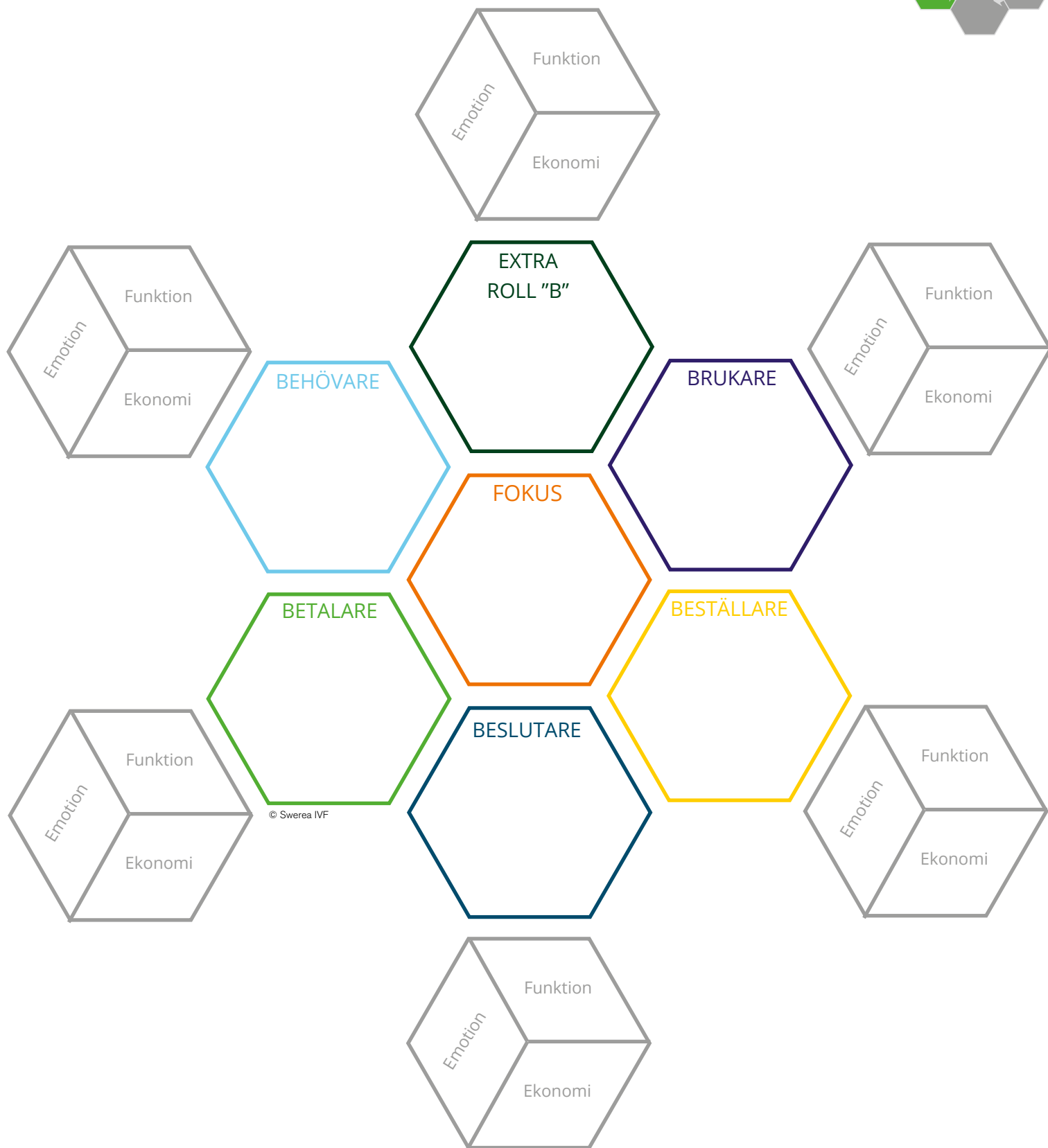
Förklaringar till 5B-rollerna:

Svaret på "vem är det" kan vara vilken person (till exempel Kalle) eller funktion (till exempel inköparen)

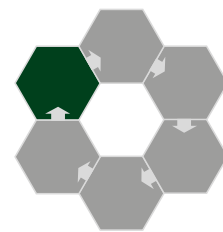
- BRUKARE Vem är det som brukar, det vill säga använder eller hanterar varan/tjänsten i dess olika faser av livsrytmen? Exempel: godsmottagaren hos kund som är den som möter varan/tjänsten tidigt, eller läkaren som använder ett instrument.
- BETALARE Vem är det som betalar? Egentligen? Det är kanske någon annan än den som använder varan eller tjänsten. Exempel: föräldrarna betalar men ett barn använder (brukar) eller skattebetalare betalar det instrument som läkaren använder (brukar).
- BESTÄLLARE Vem är det som beställer? Vem är det som gör själva inköpet? Exempel: Inköparen på företaget.
- BESLUTARE vem är det som fattar det egentliga beslutet om inköpet? Exempel: en konstruktör som specificerar en speciell utformning eller en speciell komponent av ett visst fabrikat i sin konstruktion.
- BEHÖVARE finns det någon mer som har behov? Det kan vara någon som inte kan påverka varken beslut, inköp eller betalning? Kan ert erbjudande innehålla en del som bidrar till tillvägfarande ändamål?
- EXTRA ROLL "B" Upptäcker ni ytterligare någon roll så finns plats även för den i detta extra fält.



5B-matris



Skapa kontinuitet



Syftet med Skapa kontinuitet är att se till att arbetet med tjänstefiering blir framgångsrikt, det vill säga att skapa erbjudanden utifrån tjänstelogik som håller långsiktigt och på bästa sätt stödjer kunderna.

När man har lyckats med att utveckla erbjudanden utifrån tjänstelogik och arbetar med att sälja samt leverera dem är det dags att bygga ett arbetssätt som håller långsiktigt. Detta för att vidare kunna utveckla det tjänstelogiska synsättet och dess roll i företaget. På så vis kan tjänstelogik och tjänstefiering bli en långsiktig framgångsrik satsning för företaget.

Den här delen handlar om tre dimensioner av kontinuitet; nästa nya erbjudande, ständig förbättring av arbetssättet och involvering av fler personer och kompetenser i det egna företaget men också i samarbete med andra företag. Tänk över och arbeta med följande punkter innan ni går vidare till verktyget Kalendarium som syftar till att stödja genomförandet och förankring av det fortsatta arbetet.

1. Nästa erbjudande.

Ni kan välja mellan två olika vägar, utgå antingen från befintliga tjänster som identifierades i Kartlägga eller från möjligheter och idéer som identifierades i Skapa nytt och vidareutveckla genom ytterligare varv i modellen. Om inte så starta med att Kartlägga eller Skapa nytt igen.

2. Ta vara på erfarenheter

Reflektera gärna över ert tidigare arbete med de olika delarna i modellen. Utvärdera och förbättra.

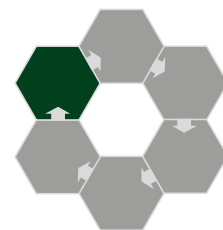
- Vad har varit bra?
- Vad kan bli bättre?
- Vad behöver ändras och hur? Bestäm hur ert nästa varv i modellen ska se ut. Hur ska vi framöver säkra kontinuerlig förbättring i arbetet med tjänstefiering?

3. Involvera fler personer i ert företag.

Vilka nyckelpersoner är viktiga att involvera för att arbetet med tjänstelogik ska hålla långsiktigt? Vilka andra företag bör involveras för att kunna stötta kundernas framtida värdeskapande processer? Finns andra kompetensområden som ni behöver värva för att möta framtida behov?

I den här delen använder ni ett kalendarium som verktyg. Kalendariet syftar till att göra arbetet tydligare med mål, ansvariga personer och datum när aktiviteterna ska vara klara. På så sätt får man en rad fasta punkter under året som företaget har att förhålla sig till. För många gäller att "om det inte står i kalendern så är det inte viktigt", se därför till att samtliga inblandade betraktar detta som viktigt genom att boka in fasta arbetsdagar för delarna Kartlägga, Paketera, Sälja, Skapa nytt och Kontinuitet.

Verktyget Kalendariet



Mötena bör struktureras för att maximera förutsättningarna att kunna komma fram till konkreta och väl underbyggda beslut vid varje mötes slut. Nyckelfaktorer för detta är:

- Involvera **BESLUTSFATTARE** i varje steg. Ägare, styrelseordförande, vd, marknadschef eller försäljningsansvarig är de vanligaste, men specifika beslutsfattare för varje steg kan vara nödvändiga och bör i så fall inkluderas.
- Försök hålla kontinuitet i mötesdeltagarna och nyckelpersoner. Det är ovärderligt att ha med de högsta beslutsfattarna i varje steg genom hela processen.
- Utse en **ANSVARIG** för varje möte. Denne bör vara någon i kärngruppen och ansvarar bland annat för att förberedelser är gjorda, samtliga fått ta del av nödvändigt material etc.
- Bjud in extern **KOMPETENS**, eller externa samarbetspartner om möjligt, olika perspektiv är aldrig fel, och man undviker att få tunnelseende. De externa personerna behöver inte nödvändigtvis delta under hela mötet.

- För protokoll. Ett protokoll behöver inte vara detaljerat, men bör innehålla nyckelpunkter, namn, förslag och beslut. Ett bra protokoll är ett som blir läst - var därför kortfattad. Se helst till att skicka ut protokollet inom en vecka från mötet till samtliga deltagare och berörda.

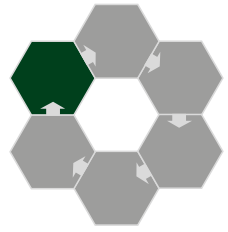
I Kalendariet noteras informationen, vilket på ett enkelt sätt synliggör hur många beslutsfattare och vilka kompetenser som finns representerade på respektive möte. Genom att på detta sätt visualisera ofta underförstådd information, som t ex kompetens, kan en öppen diskussion föras kring detta och på så sätt kartlägga de kompetenser som finns i företaget. På köpet synliggörs områden där kompetens saknas.

The screenshot displays the 'Kalendariet' tool interface, which is used for tracking meetings and competencies. It consists of five main sections, each with a title, a date field, and a table for recording participants and competencies.

- Kartlägga**: Section for mapping competencies. It includes a table with columns for 'Kompetens', 'Representans av kompetens', and 'Beslutshorisont'. There are three rows for recording data.
- Skapa insikt**: Section for creating insight. It has the same structure as 'Kartlägga'.
- Sälja**: Section for selling. It has the same structure as 'Kartlägga'.
- Skapa nytt**: Section for creating new. It has the same structure as 'Kartlägga'.
- Skapa kontinuitet**: Section for creating continuity. It has the same structure as 'Kartlägga'.

Each section also includes a 'Din kompetens (kompetens)' field and a 'Kompetens representerade vid mötet' field.

Kalendariet



Kartlägga

Bokat datum: _____ Tid: _____ till _____

Ansvarig för denna del (namn): _____

Kompetenser representerade vid tillfället

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Övriga beslutsfattare (namn): _____

Skapa insikt

Bokat datum: _____ Tid: _____ till _____

Ansvarig för denna del (namn): _____

Kompetenser representerade vid tillfället

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Övriga beslutsfattare (namn): _____

Sälja

Bokat datum: _____ Tid: _____ till _____

Ansvarig för denna del (namn): _____

Kompetenser representerade vid tillfället

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Övriga beslutsfattare (namn): _____

Skapa nytt

Bokat datum: _____ Tid: _____ till _____

Ansvarig för denna del (namn): _____

Kompetenser representerade vid tillfället

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Övriga beslutsfattare (namn): _____

Skapa kontinuitet

Bokat datum: _____ Tid: _____ till _____

Ansvarig för denna del (namn): _____

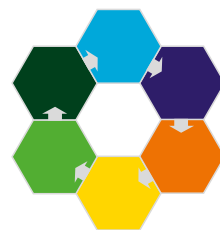
Kompetenser representerade vid tillfället

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Kompetens: _____ Representeras av (namn): _____ Beslutsfattare

Övriga beslutsfattare (namn): _____



Slutord

Efter att ha arbetat igenom ATIT-modellens sex delar har ni nu tagit ett första steg i er tjänstefieringsprocess och användning av tjänstelogik. Att ha tydliga mål och en strategi för den fortsatta satsningen är viktiga förutsättningar för att lyckas. Se tjänstefieringsarbetet som en kontinuerlig process för att skapa en portfölj med erbjudanden med en bra balans mellan varor, tjänster och affärsmodeller som på bästa sätt stödjer era kunders värdeskapande processer.

Lycka till!



Tre goda exempel



CELLCOMB
CREATING CLEAN COMFORT



Swede Rehandling Systems AB

Cellcomb är specialiserade på att utveckla och tillverka miljövänliga laminatprodukter med absorberande och skyddande egenskaper. Produkter med högt teknikinnehåll och funktion, för engångsbruk i miljöer där det ställs höga krav på hygien, komfort och säkerhet. Kunderna är sjukvården och andra offentliga verksamheter, tillverkare av hygienprodukter och livsmedelsförpackningar. Med Cellcomb som leverantör, kan våra kunder leva upp till högt ställda krav på hygien, miljö och komfort. Cellcomb har bland annat utvecklat sängkläder för korttidsbruk, lika komfortabla som bomullsprodukter men med den stora fördelen att vara utrustad med en skyddsbarriär mot vätska, bakterier och virus i syfte att skapa en renare och mer hygienisk miljö för patient eller gäst. www.cellcomb.com

ATIT har hjälpt Cellcomb att utveckla och stärka vårt erbjudande mot kund genom att inte bara leverera en produkt utan ett koncept kring helhetshantering, i detta fall av en säker, hygienisk och miljömässig hantering av sängkläder.

Cellcomb har startat ett pilotprojekt i dialog med potentiella samarbetspartner och kund för att utvärdera möjligheten till ett fullskaligt kund-erbjudande. Den stora utmaningen ligger i att få kunden involverad och få förståelse för deras processer samt att därefter anpassa erbjudandet utifrån detta.

ATIT-projektet har gett Cellcomb förståelse för processerna kring tjänstefiering. Dessutom har vi fått värdefull input och ett bra bollplank via handledare och övriga deltagare i utvecklingen av våra idéer.

Inission är en lönsam totalleverantör som erbjuder krävande industri-kunder i Norden tillverknings- och logistik-tjänster för kompletta elektroniska produkter, s k kontraktstillverkning. Vi tar gärna ansvar för utveckling och produktförvaltning under hela produktens livscykel. Genom att hjälpa våra kunder att tidigt designa produkterna på ett smart sätt och krydda produktionen med hög flexibilitet, kundanpassning och korta ledtider blir vårt erbjudande mycket konkurrenskraftigt. Inission har produktionsenheter i Stockholm, Göteborg, Borås, Munkfors, Pajala, Malmö och Tallinn. Inission äger också ett säljbolag i Köpenhamn. Inission har ca 340 anställda, omsätter ca 610 MSEK och är noterade på Nasdaq First North. www.inission.com

Som kontraktstillverkare är vi ständigt utsatta för skarp priskonkurrens från omvärlden. För att tydliggöra våra konkurrensfördelar med svensk och baltisk produktion så satsar vi mycket på att utveckla och förpacka våra tjänster. Vårt deltagande i ATIT-projektet har hjälpt oss att ytterligare skärpa vårt erbjudande och tydligare lyfta fram möjligheterna med tjänster knutna till den geografiska närheten. Detta skapar förutsättningar att skapa ytterligare nytta hos våra kunder.

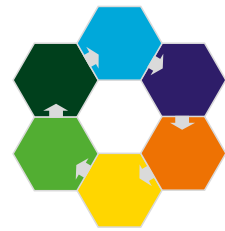
I projektet har vi kartlagt vilka tjänster vi redan idag gör för våra kunder och genom kundintervjuer har vi analyserat vilka tjänster våra kunder skulle önska framgent. Vi har i tillägg till detta även varit innovativa och utvecklat nya tjänster och lösningar.

För nästa fas har vi valt ut två tjänster som vi kommer att arbeta fokuserat med att förpacka på ett attraktivt sätt. Utmaningen kommer därefter då detta ska säljas till våra kunder. Vi måste tidigt tänka ut affärsmodellen och naturligt koppla in den i paketeringen. Det måste finnas en tydlig koppling mellan nyttan och priset. Att sälja in tjänsterna och hitta en bra affärsmodell är det riktigt utmanande.

Swede Rehandling Systems produktsortiment vänder sig till återvinningsindustri, renhållningsbolag, gjutierier och övrig industri. Dessutom finns ett stort sortiment av behållare, kärl och plastpallar särskilt anpassade för livsmedelsföretag. Affärsidén bygger på ett öppet samarbete med kunder och leverantörer och genom lång erfarenhet och stort bransch-kunnande levereras enkla, rationella, godkända produkter och systemlösningar för lagring, hantering och transport. swede.se

Vi blev bekanta med ATIT vid ett insiktsseminarium på Almi företagspartner i Karlstad och nappade genast på erbjudandet att delta i projektet. Omgående efter insiktsseminariet utvecklade vi en utbildning med slutresultat att bli IBC-kontrollant. Tjänsten har breddat vårt utbud, men det viktigaste är att den stärker vårt varumärke. Att fortsätta vårt arbete att utveckla tjänsteerbjudanden ser vi som en självklarhet och har därför gjort en kundundersökning för att höra vilka tjänster vår kunder önskar. Vårt mål är ett nytt koncept med försäljning av varor i kombination av tjänster.

Anteckningar





OM PROJEKTGRUPPEN

swerea|IVF

Swerea IVF erbjuder avancerade forsknings- och konsulttjänster till den tillverkande och produktutvecklande industrin, med målet att snabbt få in ny teknik och nya metoder i praktisk användning hos våra kunder. Såväl offentliga institutioner som enskilda företag vänder sig till oss för att utveckla framtidens resurseffektiva produkter och processer. Swerea IVF är en del av Swerea-koncernen, som samlar de svenska forskningsinstituterna inom material, process-, produkt- och produktionsteknik.

www.swerea.se/ivf

Se även:

www.swerea.se/tjanstelogik



www.swerea.se/tjanster/verksamhetsutveckling/industriell-tjanstefiering



CTF, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet är ett flervetenskapligt och ett av världens främsta forskningscentra med fokus på tjänster och värdeskapande genom tjänster. Våra forskare utvecklar kunskap om tjänster och tjänsters logik bland annat genom att studera tjänsteprocesser, ledning, organisering och utveckling av tjänsteverksamheter i omfattande samarbete med näringsliv och offentliga organisationer.

www.ctf.kau.se

Almi Företagspartner i Värmland erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser. Det omfattar såväl tidiga faser av idéer med tillväxtpotential som befintliga företag i en expansionsfas. Almi ägs av staten tillsammans med regionala ägare och finns med 40 kontor över hela landet.

www.almi.se/Varmland



Linköpings universitet har flera forskningsgrupper med fokus på tjänster hos tillverkande företag. I projektet medverkar forskare från Företagsekonomi och Kvalitetsteknik med koppling till HELIX VINN Excellence Centre, ett forskningscenter vid Linköpings universitet som arbetar med arbetslivsfrågor utifrån ett partnerskap mellan universitet, industri, offentlig sektor och arbetsmarknadsorganisationer.

www.liu.se

Kontaktinformation

Projektgruppen

Barbro Lagerholm, Swerea IVF,
barbro.lagerholm@swerea.se

Lars Witell, Linköpings universitet/Karlstad universitet,
lars.witell@liu.se

Victor Aichagui, Linköpings universitet,
victor.aichagui@liu.se

Elisabeth Johansson, Linköpings universitet,
elisabeth.johansson@liu.se

Nina Löfberg, Karlstad universitet,
nina.lofberg@kau.se

Annika Nilsson, Swerea IVF,
annika.nilsson@swerea.se

Medverkande parter

Almi i Värmland, Anna Lundmark Lundbergh

Almi i Värmland, Martin Bergstrand

Cellcomb AB, Mikael Solberg

Cellcomb AB, Henric Nedéus

Inission AB, Fredrik Berghel

Inission AB, Olle Hulteberg

Swede Rehandling Systems AB, Eva Nilsson

Swede Rehandling Systems AB, Jeff Nilsson

ATIT, AVANCERADE TJÄNSTER I TILLVERKNINGSINDUSTRI

är ett forsknings- och innovationsprojekt som drivs av Swerea IVF i samverkan med CTF, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet, Institutionen för Ekonomisk och industriell utveckling vid Linköpings universitet, regionala nätverk samt små och medelstora företag. swerea.se/tjanstelogik

Projektet ingår i det strategiska innovationsprogrammet Produktion2030. Mer om Produktion 2030: produktion2030.se



Med stöd från:



STRATEGISKA
INNOVATIONS-
PROGRAM