

Tjänstefiering sätter fokus på kundens behov

En tjänsteleverantör är ett företag som erbjuder sina kunder hjälp i vardagen. Det räcker inte att bistå med bara en del av det som kunden behöver, till exempel maskiner eller komponenter till en produktionsprocess. I kundens vardag eller verksamhet ingår dessutom en räkka andra processer som behöver fungera, till exempel leverans, underhåll, information, fakturahantering eller korrigerig av fel i varorna.

Det finns en trend bland många varutillverkande företag att stärka sin konkurrenskraft genom att utvecklas till tjänsteföretag. Om företaget inte kan övergå till uthyrning av sina varor eller ta betalt för användning, är det emellertid i princip omöjligt för varuföretag att bli tjänsteföretag. Man försöker lägga till olika tjänster till erbjudandet, men till slut kommer man fram till att man gjort allt man kunnat hitta på, men resultatet är magert eller obefintligt. Man bedriver nämligen fortfarande varuverksamhet: Kunderbjudandena fokuserar på varorna och styrinstrumenten och företagskulturen är troligen fortfarande varudominerade. Tjänsterna blir mest påhäng. Varor är ting medan tjänster är processer, som kräver en annorlunda styrning och kultur.

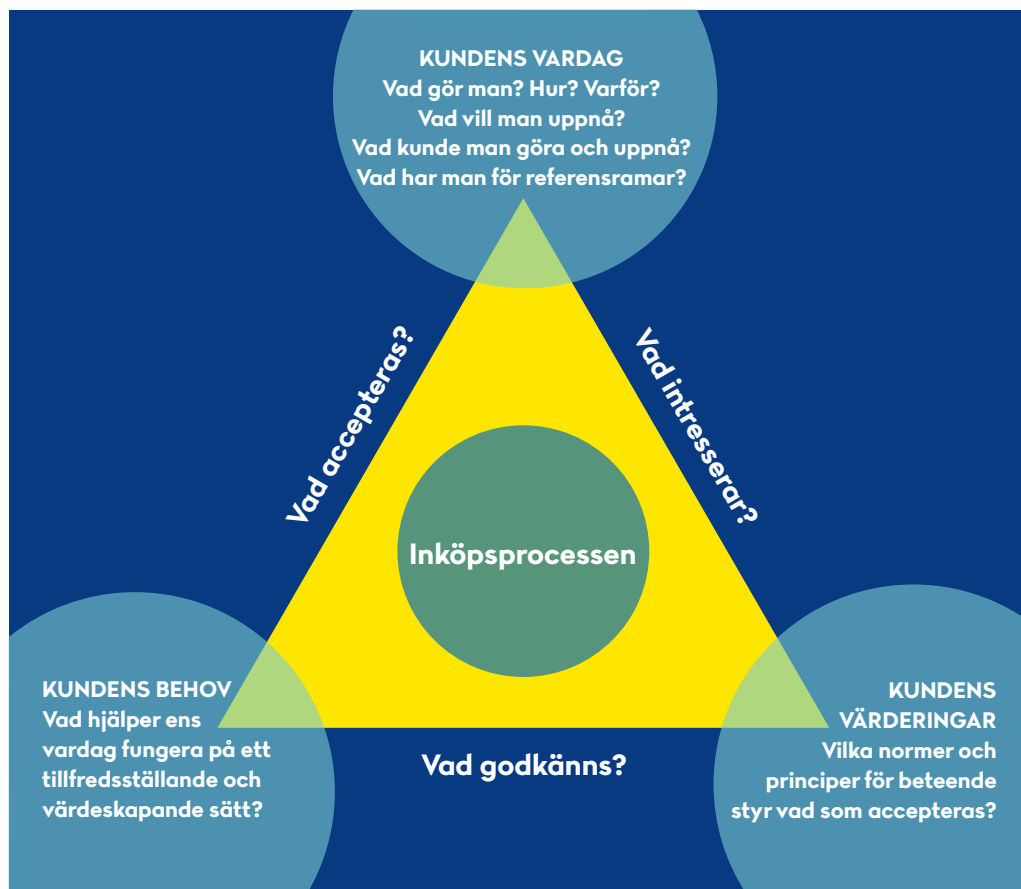
Christian Grönroos är professor emeritus i marknadsföring vid Hanken Svenska handelshögskolan.



I stället för att försöka bli tjänsteföretag kan ett varuföretag sträva efter att bli *tjänsteleverantör*. Ett sådant företag erbjuder *som tjänst* sina lösningar inkluderande varukomponenter och andra element. Vad får ett erbjudande att fungera som tjänst? Kunder önskar köpa från företag som ser till att deras vardagsprocesser fungerar till belåtenhet, på ett värdeskapande sätt. Med andra ord *vill kunder bli hjälpta*. Att *erbjuda hjälp* är definitionen på vad tjänster gör för kunder och andra (Grönroos, 2024).



Kone har för länge sedan tjänstefierat sin hisservice. På vissa marknader använder hissföretaget också interna funktioner som fakturerings-system för att stärka kundrelationerna. Bilden är från Kones showroom i Hyvinge. Foto: Lehtikuva/Antti Aimo-Koivisto



Figur 1. Kundens behovsrum. Vad bestämmer vad som passar och godkänns av kunderna. Källa: Grönroos, C. (2021). *Tjänstefiering. I kundens ögon är alla företag tjänsteleverantörer*, Volante Stockholm.

En tjänsteleverantör är ett företag som erbjuder sina kunder hjälp i vardagen. Det räcker inte att stå till tjänst med bara en del av det som kunden behöver, till exempel maskiner eller komponenter till en produktionsprocess. I kundens vardag eller verksamhet ingår dessutom en räkna andra processer som behöver fungera, till exempel leverans, underhåll, information, fakturahantering eller korrigerande av fel i varorna. Denna del av vardagen måste också skötas, för den är nödvändig för att varan skall vara till nytta och relationen till leverantören fungera. En tjänsteleverantör måste hjälpa kunden i alla viktiga eller i övrigt nödvändiga processer.

För att förvandlas till tjänsteleverantör utgående från tjänstelogik krävs att företaget gör en grundlig översyn av affärsidén, strategier och verksamheten, och utvecklar en tjänstefokuserad affärsmodell. Denna omvandlingsprocess kallas för *tjänstefiering* (Grönroos, 2021).

Tjänstelogik och tjänstefiering

Tjänstelogik som grund för affärsidén och -modell bygger på att företaget är inriktat på att erbjuda hjälp till sina kunder, så att alla deras viktiga eller i övrigt nödvändiga processer och aktiviteter fungerar på ett för dem tillfredsställande och värdeskapande sätt.

Företagets utbud av varor, tjänster, information och annat skall således inte primärt styras som output från företagets produktions- och andra processer, utan i stället som *input till kundernas olika processer och aktiviteter*.

Den traditionella varulogiken, som ofta styr affärsutvecklingen, bygger på det motsatta, nämligen att det är hur effektivt ett företags produktion är som är det viktiga och inte hur effektivt denna output är anpassad till kundernas vardag. Därmed förpassas kunden också ut mot marginalen. Med tjänstelogik som rättesnöre kommer företaget att utvecklas och styras så att det börjar fungera som tjänsteleverantör. Samtidigt blir företaget kundfokuserat.

Eftersom kundernas vardag är omfattande, räcker det således inte med att tillfredsställa ett behov relaterat till en kärnprocess i vardagen, till exempel en produktionsprocess. Man måste känna till hur kundens vardag ser ut, allt som är väsentligt för att kunden skall uppnå sina mål, och hur detta fungerar eller med leverantörens hjälp kunde fungera bättre. Leverantören måste erbjuda hjälp för ett betydligt större *behovsrum* (på engelska *needing*; Strandvik m.fl., 2012) bestående av kundens nödvändiga processer, vilka styr det verkliga behovet och inte enbart det som i första hand uppfattas som behov.

Inköpsbeteende kan ytterligare begränsas av *värderingar* av etiska och inkösprincipiella slag. Kundens vardagsprocesser styr vad som kan intressera, vilket av befintliga värderingar modereras till vad som godkänns och därmed accepteras. Behovsrummet och dess inverkan på inköpsbeteendet illustreras i figur 1.

Detta betyder att kunderbjudandena behöver vara mycket mera omfattande än traditionellt. Allt som för kunderna är *viktigt*, till exempel leveranssäkerhet och

Företaget möjliggör

kundernas

definiera kundgrupp/-grupper

affärsprocesser/livsprocesser

beskriv affärskundens eller konsumentens aktuella process

genom att hjälpa dem med deras processer:

ange de vardagsprocesser där hjälp behövs

Detta förverkligas på följande sätt:

ange behövliga resurser och processer samt hur det bör fungera

för att kunderna skall uppnå

ange vad man strävar efter att kunderna ska uppnå för resultat

och för att företaget skall uppnå

ange vad som skall uppnås, finansiellt och annat

Figur 2. Affärs- och strategischema för utveckling av tjänstefierad verksamhet. Källa: Grönroos, C. (2021). *Tjänstefiering. I kundens ögon är alla företag tjänsteleverantörer*, Volante Stockholm.

pålitliga underhållsprocesser, eller annars *nödvändigt* – till exempel hantering av fel eller fakturering som underlättar kundens ekonomifunktion – bör inkluderas, för att hjälpen skall bli heltäckande. Det här påverkar givetvis också argumenteringen i försäljningen.

Sammanfattningsvis kan *tjänstefiering* beskrivas som *processen att utveckla och framgångsrikt förverkliga en kundfokuserad affärsidé och hjälpande strategi* för att tillfredsställa kundernas hela behovsrum eller som en process för omvandling av ett företags affärsmodell till en modell baserad på tjänstelogik.

Syftet med tjänstefieringen

På en övergripande nivå kräver tjänstefiering *att ägare och företagsledning definierar meningen med företaget som att hjälpa sina kunder*, och inte utifrån varor eller tjänster eller ens utifrån att företaget skall tillfredsställa behov, eftersom behov är ett alltför abstrakt begrepp. Formuleringen ovan är den enklaste men egentligen en fullt tillräcklig beskrivning av ett tjänstefierat företags affärsidé. Det låter som en simpel, rentav barnsligt uttryckt och självklar sak. I verkligheten visar det sig dock ofta vara långt ifrån hur företag i allmänhet styrs.

Med denna affärsidé som grund går det att utveckla hjälpande strategier, det vill säga mål och konkreta riktlinjer för verksamheten, som det fortsatta utvecklingsarbetet med målet att skapa en tjänstefokuserad organisation kan bygga på. Figur 2, ett affärsidé- och strategischema, visar hur meningen med ett tjänstefierat företag (affärsidé) och riktlinjer för verksamheten (strategi) kan formuleras baserat på tjänstelogikens hjälpande ansats. I konkreta situationer kan man fylla i det som efterfrågas i de gröna fälten.

Utgående från en tjänstefokuserad affärsidé och hjälpande strategi kan man identifiera resurser och kompetenser, processer och aktiviteter som bör tjänstefieras, för att företaget skall fungera som tjänsteleverantör. Utgångspunkten är att *alla* tänkbara resurser kan fungera på ett tjänstefierat sätt.

Tjänstefierbara resurser

I varje given situation gäller det att bestämma vilka resurser som bör tjänstefieras. Detta beror på vad som i denna situation påverkar kundens processer. I princip kan man särskilja mellan sex olika typer av tjänstefieringsbara resurser (Grönroos, 2021;2024): Människor, varor och andra artefakter, teknologi, öppet identifierade tjänster, dolda tjänster och det företags-interna språkbruket.

Som tjänsteforskningen påvisat är människan i en central roll i tjänstefiering. Trots att olika former av teknologi, digitala lösningar och numera också AI får en allt större betydelse är *människan* i olika roller som ledare, planerare och producerande personal i olika processer fortfarande av stor, i många fall avgörande betydelse för hur olika processer fungerar och upplevs (Bowen, 2024).

I kunderbjudanden kan också *varukomponenterna* alltid tjänstefieras. Klassiska sätt att göra detta är att skräddarsy eller ibland massskräddarsy varor, men också i sådana fall där detta inte är möjligt, bör man analysera hur en vara kan anpassas så att den underlättar kundens process så mycket som möjligt. Här kan det förutom teknisk anpassning av varan vara fråga om att beakta leveranstider och -processer, och att det är enkelt och problemfritt att underhålla, reparera och ibland uppgradera varan och i slutändan skrota den. Förutom varor finns också andra fysiska element som förpackningar, transportmedel och olika typer av dokument, vilka också kan tjänstefieras, så att de bidrar till det värde kunden upplever av att ha att göra med företaget.

På kundens upplevelse av ett företag inverkar givetvis också användningen av *teknologi* av olika slag, till exempel fysiska och digitala lösningar och system. Digitala

6

typer av resurser är tjänstefieringsbara

1. Människor.
2. Varor och andra artefakter.
3. Teknologi.
4. Öppet identifierade tjänster.
5. Dolda tjänster.
6. Det företagsinterna språkbruket.

VARULOGIK

”Vi levererar värde/mervärde till våra kunder.”

TJÄNSTELOGIK

”Vi möjliggör våra kunders värdeskapande.”

processer måste fungera tillförlitligt och vara lätta att använda och förstå sig på. Ofta utvecklas lösningar baserade på teknologi i alltför stor utsträckning utifrån deras tekniska egenskaper och inte utifrån hur det hjälper kunderna. Enligt en undersökning (Wielgos et al., 2021) misslyckas digitaliseringsprojekt i tre av fyra fall.

I tjänstefierade kunderbudanden ingår givetvis ofta tjänster. Tjänster kan emellertid vara av olika slag. Det man först tänker på är de *öppet identifierade tjänsterna* som allmänt uppfattas som tjänster likt leverans, kundservice över disk och konsultering. Här gäller samma sak som för teknologi. Dessa tjänster utformas och styrs ofta utgående från interna effektivitetskriterier, så att de inte enligt kunderna alltid fungerar tillfreds-

ställande och värdeskapande. Om man till exempel har som mål 90 procents leveranssäkerhet, bortser man ifrån att leveransen till 100 procent fungerar otillfredsställande i 10 procent av fallen. Tjänstefiering kräver att man strävar efter att allt skall fungera.

Vid sidan av de öppet identifierade tjänsterna finns tjänster som bara kunderna uppfattar som tjänster, och då oftast för att de skapar problem. För företagen är de *dolda tjänster* (Grönroos, 2021). Till exempel fakturering, reklamationshantering, call center-service uppfattas oftast enbart som interna ekonomiska, administrativa, juridiska eller operativa processer utan inverkan på kundernas vardag. I verkligheten fungerar de helt annorlunda. De har förmågan att skapa oförutsedda och oönskade dröjsmål och kostnader för kunderna och samtidigt psykologiskt inverka tärande på kundrelationerna. Å andra sidan kan tjänstefiering av sådana dolda tjänster till och med ha stor betydelse för kunders upplevelse av ett företag som leverantör och ha potential att spara pengar och bekymmer för dem – och samtidigt för leverantören!

Ifall exempelvis tidsslukande problem med kontroll och hantering av fakturor och långa och besvärliga hanteringar av fel i varor och processer kan undvikas, faller bekymmer och onödiga kostnader för kunden bort, och leverantörens renommé som hjälpsamt företag stärks. En grundlig analys av vilka dolda tjänster som finns och vilken betydelse de har för kunderna görs alltför sällan, trots deras potential att i hög grad stärka kundrelationer.

Att ”tala tjänst”

Det finns ytterligare en resurs som har inverkan på företagets förmåga att fungera som tjänsteleverantör men som ofta förbises, nämligen *företagets interna språkbruk*,

såväl på ledningsnivå i strategiskt beslutsfattande och planering som i verksamheten i övrigt. Av tradition är terminologin i företag varubaserad och bygger på varulogik. Språket är i hög grad fokuserat på interna förhållanden och interna besluts- och effektivitetskriterier. Kunden och kundens vardag, roll och förväntningar finns i marginalen. Språkbruket påverkar emellertid människors tankar (Zlatev & Blomberg, 2015), vilket i sin tur påverkar deras attityder till sitt arbete och kunderna. Attityderna styr vad som uppfattas som viktigt i planeringssituationer och i verksamheten samt inverkar på hur man reagerar i olika situationer. Ett varufokuserat språkbruk återspeglar och cementerar varulogikens *inifrån-ut*-management, där interna aspekter dominerar över externa förväntningar.

För en tjänsteleverantörs strävan att hjälpa sina kunder att nå sina mål verkar ett sådant språkbruk hämmande. Man bör identifiera en terminologi och ett språkbruk som är kundfokuserat och stärker tjänstetänkandet och som därmed återspeglar tjänstelogiens *utifrån-in*-management (Grönroos, 2021). Som led i en tjänstefieringsprocess bör man på alla organisationsnivåer lära sig *"tala tjänst"*. Som bara ett exempel på den behövliga språkförändringen kan nämnas den allmänt använda formuleringen "Vi levererar värde/mervärde till våra kunder" som bygger på varulogik och återspeglar attityden att företaget bestämmer och producerar vad som är av värde för kunderna.

I själva verket uppkommer kundvärdet först om kunden vid användning av varan eller tjänsten upplever att vad som köpts och levererats verkligen är till hjälp för att vardagen skall fungera tillfredsställande (bruksvärde). Enligt tjänstelogi beskrivs detta verkliga förhållande av uttrycket "Vi möjliggör våra kunders värdeskapande". Ett



Som konsument ser ser man ofta varor bytas ut mot tjänster. Kaffeautomaten och printern på jobbet kan skötas av utomstående företag, mat beställs inklusive hemkörning – och tidningsmakarens layoutprogram är ett abonnemang i stället för en engångsinsköpning som bärs hem i en låda. Foto: Mostphotos

sådant uttryck skapar och stärker tänkande fokuserat på *utifrån-in* och på att hjälpa kunder. Dessutom återspeglas verkligheten i denna formulering.

Tjänstefiering i tjänsteföretag

Tjänstefiering är i första hand tänkt för varuföretag, men i alltför många fall behövs tjänstefiering också i tjänsteföretag som banker, försäkringsbolag och konsultföretag. Trots att tjänsterna är i centrum för erbjudandena fungerar tjänsteföretag nödvändigtvis inte som tjänsteleverantörer. Interna produktionsöverväganden och effektivitetskriterier dominerar. Fokusering på att hjälpa kunderna flyttas till marginalen. Genom ett dylikt fokus på bekostnad av vad kunder egentligen behöver och önskar

sig fjärrar tjänsteföretaget sig från kunderna. En bidragande orsak till ett sådant beteende är idealisering av den fysiska varan som rättesnöre för ledningsbeteende och -terminologi, vilket tar sig uttryck i *produktifiering av tjänster*.

Produktifiering i sig behöver inte vara ett problem, om man därigenom reder upp i invecklade och byråkratiska produktions- och andra processer, för att eliminera onödiga kostnader och förenkla krånglig betjäning av kunderna. Då bibehålls och förtydligas tjänsteföretags främsta konkurrensfördelar, nämligen flexibilitet och anpassningsbarhet. Om produktifieringen däremot i kombination med inifrån-ut-management leder till överdriven standardisering av processer på bekostnad av företagets möjlighet att flexibelt och vid behov anpassningsbart ta hand om sina kunder, förlorar tjänsteföretaget sin konkurrensfördel och börjar alltmer likna ett varuföretag fokuserat på standardiserade lösningar, där priset är den dominerande eller enda konkurrensfördelen. Varulogiken tar över och tjänsteföretaget förblir visserligen tjänsteföretag, men är inte längre tjänsteleverantör. För överproduktifierade tjänsteföretag är tjänstefiering en fungerande lösning.

Avslutande synpunkter

Tjänstefiering inriktad på att skapa en affärsmodell baserad på tjänstelogik är ett sätt att inte bara omvandla företag till tjänsteleverantörer utan också föra dem närmare sina kunder, eftersom tjänstelogiken utgår från kunden och kundens vardag. Detta betyder att externa effektivitetskriterier, till exempel i hur hög grad företagets kunder hjälps att fungera produktivt och framgångsrikt, kommer att dominera över interna kriterier. Detta betyder emellertid inte att interna effektivitetskriterier som

kostnadseffektivitet och effektiv användning av resurser är av mindre betydelse än tidigare. Det är en fråga om att avväga mellan interna och externa beslutskriterier, men med kunden som rättesnöre.

Tjänstefiering kräver troligen investeringar, men i dagsläget skulle som en följd av digitaliseringen många sådana investeringar ändå göras. Det viktiga är att investera på rätt sätt från början. I stor utsträckning handlar tjänstefiering nämligen inte om att göra nya saker utan i stället om att *på ett nytt sätt* göra vad man redan gör och innovativt använda resurser man redan har.

LITTERATUR

- Bowen, D.E. (2024). 'An organizational behavior/human resource management perspective on the roles of people in service organization contexts: frameworks and themes.' *Journal of Service Management*, 34(1).
- Grönroos, C. (2021). *Tjänstefiering. I kundens ögon är alla företag tjänsteleverantörer*. Volante, Stockholm.
- Grönroos, C. (2024). Business model innovation through the adoption of service logic: evolving to servification. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Strandvik, T., Holmlund, M. och Edvardsson, B. (2012). 'Customer needing: a challenge for the seller offering.' *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2).
- Wielgos, D.M., Homburg, C. och Kuehnl, C. (2021). Digital business capability: its impact on firm and customer performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4).
- Zlatev, J. och Blomberg, J. (2015). Language indeed influences thought, *Frontiers in Psychology*, 6, Article 2631.