



Servitization



TEKNOLOGISK
INSTITUT

Introduktion

Termen Servitization blev introduceret af Vandermerwe og Rada i 1988.¹ Siden da har mange akademikere såvel som praktikere brugt begrebet til at betegne en udvikling, hvor virksomheder i stigende grad udbyder services i tilknytning til deres produkter. Services er i modsætning til fysiske produkter eller varer uåndergribelige og immaterielle, idet de som oftest udgøres af viden og performances i forhold til kunden og dennes forbrug. Tidligere var man enten fremstillings- eller servicevirksomhed, men med servitization er forskellen mellem de to typer virksomheder blevet sløret og fremstillingsvirksomheder har mere og mere fokus på services, da mange af disse virksomheder i lige så høj grad tjener penge på serviceydelser i tilknytning til produktet som selve produktet.

Servitization er båret frem af især tre tendenser og et forretningsmæssigt synspunkt – ændret markedsføring, differentieringsbehov, kortere produktlivscyklusser og højere profitrate som følge af servicens værditilførsel.

Teoretisk baggrund

Servitization er båret frem af især tre tendenser og et forretningsmæssigt synspunkt. Den første tendens er en ændring i markedsføringstænkningen, hvor service – fx vedligehold – ikke længere anskues som et nødvendigt onde, men som en mulighed for at skabe en stærkere relation til kunden. Med kunden i centrum er fokus kommet på at tilbyde mere skræddersyede løsninger, der opfylder netop deres behov, hvilket til gengæld kan give virksomheden større indsigt i kundebehov og øget loyalitet med mulighed for mersalg til følge.

Den anden tendens er globaliseringen, hvor de ud-

viklede lande må fokusere på aktiviteter højere i værdikæden, idet den arbejdskraftintensive produktion flyttes til tredjeverdenslande, hvor omkostningerne er lavere. Ydermere bidrager globaliseringen til en intensiveret konkurrence, hvor der fra virksomhedernes side er strategisk fokus på at differentiere sig. En måde at differentiere sig på og skabe konkurrencemæssige fordele er ved at tilbyde en højere grad af service omkring et produkt. Da service er en mindre håndgribelig og synlig størrelse, er den også vanskeligere at efterligne for andre og dermed bliver det lettere at fastholde en unik position på markedet.

Den tredje tendens er, at produkters levetid bliver stadig kortere som følge af den hastighed, hvormed ny teknologi udvikles. Et produkt er i nogle tilfælde forældet længe inden udviklingsomkostningerne er tjent hjem. Med en kortere produktcyklus er der behov for at tjene penge på andet end selve produktet, hvorfor virksomheder får mere og mere fokus på services. I den vestlige del af verden er der desuden en efterspørgsel efter større respekt for det enkelte individ, hvilket har tvunget virksomheder til at blive mere serviceorienterede. Når mennesker bliver rigere, kan de desuden anvende en større andel af deres indkomst på selvrealisering og påskønnelse, hvilket også giver anledning til et større serviceudbud. Dertil kommer, at især internettet har skabt mange muligheder for at levere service (billigt) til kunder.

Fra et forretningsmæssigt og finansielt synspunkt er tanken, at værditilførslen ved serviceaktiviteter kan generere en højere profitrate, idet den oplevede værdi for kunden kan øges drastisk ved en god service. Desuden kan serviceaktiviteter give stabile indtægter – selv i perioder med faldende salg² – fordi disse indtægter relaterer sig til tidligere solgte produkter. Af bl.a. disse grunde er man begyndt at fokusere på innovation med hensyn til virksomheders kapaciteter og processer i forhold til at sælge integrerede pakker af produkter og services, som leverer værdi i kundens specifikke brugssituation. Det er

1 Vandermerwe, S. and J. Rada (1988), 'Servitization of business: Adding value by adding services', *European Management Journal*, 6 (4), 314-324.

2 Baines, T., H. Lightfoot, O. Benedettini and J. Kay (2009), 'The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (5), 547-567.



denne omstilling, der er kernen i servitization, og det involverer nogle ændringer i praksis, som især store internationale virksomheder har gennemført med succes – fx IBM, Xerox og Rolls Royce.³

Praksis

I praksis indebærer servitization, at virksomhedens kultur ændres til at være mere kundeorienteret og anerkendende over for medarbejderne som ressource. Fremstillingsvirksomheden nærmer sig så at sige den rene servicevirksomhed, hvor medarbejderne i de fleste tilfælde er langt den vigtigste ressource.

Serviceleverancer er i langt højere grad end leverancer af produkter afhængig af, hvordan den enkelte medarbejder agerer – og det gælder ikke kun sælgerens væremåde, men mange forskellige medarbejdere i organisationens. Nemlig i alle de situationer, hvor

kunden møder virksomheden. God service er et samspil mellem medarbejdere, processer og kunder. Bl.a. med touchpoint-analyser kan kvaliteten af serviceydelserne belyses. Kunders behov ændrer sig over tid, hvorfor det kan være hensigtsmæssigt at gennemføre touchpoint-analyser med jævne mellemrum.

Derudover må virksomheden være optaget af at koble nye services til produkterne. Metoder til at foretage denne omstilling er ikke særlig velbeskrevet i ledelseslitteraturen, men eksempler på services kan være alt fra rådgivning over finansielle ydelser til løsninger, hvor virksomheder inkluderer andre end blot deres egne produkter for at imødegå kundens behov.

En praksis som i stigende grad vinder frem er indlejringen af teknologi i produkterne med henblik på at indsamle data, så man kan yde en bedre og mere

måltrettet service ved salg eller i forbindelse med vedligehold. Vindmølleindustrien såvel som bilindustrien bruger fx nuanceret elektronik til at lave målinger og registrere forskellige omstændigheder ved drift og brug, så man kan forudsige servicebehov eller få kunden til at køre på værksted med sin bil, når den selv siger til. Bilproducenter som Toyota, der har egne værksteder, tjener penge på de årlige serviceeftersyn; som modydelse får kunden fx en 10-årig garanti på sin nye bil, hvis alle serviceeftersynene overholdes. Det gør det til en win-win-situation for begge parter. Det kan samtidig være bekvemt for den travle bilejer, at det fremgår automatisk af bilens display, når den skal have et eftersyn, så han ikke skal bekymre sig om det.



Viking Life-saving Equipment er en af de danske fremstillingsvirksomheder, der har taget servitization til sig. I dag tjener virksomheden også penge på serviceleverancer i tilknytning til salget af deres redningsflåder.

3 Neely, Andy (2007), "THE SERVITIZATION OF MANUFACTURING: AN ANALYSIS OF GLOBAL TRENDS", presented at the 14th European Operations Management Association Conference, Ankara, Turkey.



Cases

Den britiske virksomhed ICI-Nobel Explosives Company havde frem til begyndelsen af 1990'erne fokuseret på produktion af sprængstof til brug for kulmineindustrien. I kraft af et vigende marked for kulminedrift i England begyndte virksomheden i højere grad at producere sprængstof til stenbrud. ICI-Nobels produktionsproces havde ikke umiddelbart nogen fordele i forhold til konkurrenternes, og da de samtidig blev involveret på et område med en hård konkurrence på pris og leveringstid, var de tvunget til at nytænke deres ydelse.



Minerarbejdere i kulmine.

ICI-Nobel valgte at fokusere på deres store viden om sprængninger og udviklede bl.a. et softwareprogram, som kunne optimere timingen for sprængning såvel

planlægning, boring af huller og selve sprængningen. Virksomheden kombinerede således deres fysiske produkt, i form af sprængstoffer, med en viden og praktisk kunnen, i et tilbud til operatørerne af stenbruddet om at få leveret den blotlagte sten til videre processering. På denne måde er kunden fri for selv at aflønne sprængningsekspertter og den daglige kontakt muliggør en tættere relation med øget indsigt og potentiel loyalitet til følge. Omstillingen viste sig at være meget succesfuld og profitabel.⁴

Der er en tendens til at fremstillingsvirksomheder redefinerer sig som servicevirksomheder.

Et dansk eksempel er virksomheden Viking Life-saving Equipment, der tidligere udelukkende solgte redningsflåder, men som nu også tilbyder deres kunder det lovpligtige eftersyn af redningsflåderne.

I tillæg til båden køber kunden en 10-årig samarbejdsaftale, som inkluderer de lovpligtige eftersyn. Det gør det mere bekvemt at købe netop Vikings redningsflåder, fordi kunden således ikke selv skal bekymre sig om eftersynet. For Viking betyder det en merindtægt på denne serviceydelse samt jævnligt forekommende kundemøder i forbindelse med, at redningsflåden skal efterses. Ved disse lejligheder



Branchens fagmedie *Martime Danmark* beskriver den 15. marts i år (2012), hvordan Viking Life-Saving Equipment igen i 2011 trodsede markedsforholdene med en vækst på 14 procent.

som placeringen af borede huller til sprængstofferne. Dette blev brugt i forbindelse med en ny komplet servicepakke, hvor ICI-Nobel står for alt inklusiv

4 Bascavusoglu-Moreau, Elif & Tether, Bruce (2010) "Servitization, survival and productivity: A longitudinal study of UK manufacturing firms", Paper presented at the DRUID 2011 on INNOVATION, STRATEGY, and STRUCTURE - Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark, June 15-17, 2011.



Innovationsstrategi	Beskrivelse
Attribut-baseret innovation	Her fokuserer man på at redefinere bestemte attributter ved sine eksisterende produkter på en måde, som gør, at man i højere grad sælger en service.
Vidensbaseret innovation	Her gælder det om at indsamle data og information, som kan tolkes mhp. at øge kendskabet til kunderne og disses specifikke behov, så værdi kan samskabelses og nye serviceydelser tilbydes.
Mobil- og webbaseret innovation	Her fokuserer man på at omforme traditionelle manuelle processer eller fysiske produkter til mobile applikationer eller webbaserede platforme, hvor nøgleordene er tilgængelighed og nye oplevelser.
Løsningsbaseret innovation	Her gælder det om at tage et skridt tilbage og analysere den bredere kontekst, som kunden opererer i, mhp. at løse relaterede problemer, som hidtil ikke har været adresseret af virksomheden.

erfarer Viking, hvorvidt båden stadig matcher kundens behov. Servicen giver tættere relationer til kunderne og kan således give indsigt i udviklingsmuligheder, mere relevant markedsføring og dermed øget salg. Bedre kendskab til kunderne kan også åbenbare uafdækkede behov hos kunderne, som kan give ideer til helt nye forretningsområder. Den forbedrede service giver Viking en stærkere markedsposition og en højere enhedspris – og dermed en øget indtjening.

Perspektiver

Tendensen til at fremstillingsvirksomheder redefinerer sig som servicevirksomheder er blevet tydelig og potentialet for servitization og udviklingen af produkt-service systemer med fokus på at levere integrerede løsninger til kunden synes at være stort – også for små og mellemstore virksomheder. Man kan skabe sig et overblik over potentialet ved hjælp af følgende opdeling i forskellige innovationsstrategier eller indsatsområder.

Ved at tænke i denne opdeling kan man måske identificere nye muligheder for at udbyde services, som værdsættes af kunderne og som kan bidrage til at styrke relationen til dem.

Det skal dog pointeres, at servitization ikke er noget vidundermiddel, som kan hjælpe alle fremstillingsvirksomheder, fordi det som regel indebærer betydelige investeringer og forandringer i organisationen, som øger den ledelsesmæssige kompleksitet væsentligt og præsenterer nye risici. Teknologisk Instituts innovationskonsulenter kan være behjælpelige med rådgivning, hvis I overvejer at påbegynde en servitiseringsproces.



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Fakta om Next Practice

Projektet 'Next Practice - nye innovationsmetoder i mindre virksomheder' udvikler en række hjælp-til-selvhjælp innovationskoncepter, cases og papers om innovation.

Materialet skal sikre, at flere små og mellemstore virksomheder succesfuldt gør brug af innovationsmetoder til at udvikle konkurrencedygtige services, produkter og processer.

Projektet fokuserer særligt på 3 spor inden for innovation:

- Co-creation med fokus på involvering af aktive brugere vha. web 2.0 teknologier.
- Bruger- og medarbejderdrevet innovation.
- Åben innovation fokuseret på komplekse innovationsalliancer.

Next-practice udvikler ny viden bl.a. via 15 praktiske innovationsforløb med virksomheder. Videnspredning og -deling sker blandt andet gennem kurser, netværksmøder, artikler, foredrag og projektets hjemmeside.

Kontakt

Kristina Nielsen, projektleder og innovationskonsulent
E-mail: krm@teknologisk.dk
Tlf. 7220 2916



Next practice

www.next-practice.dk