# Tema: Tjänstefiering

**Som trendspanare vill man alltid vara först** med nya spaningar. Men att skriva endast sex nyhetsbrev per år innebär prioriteringar och att man helt enkelt inte hinner med alla spännande saker som sker runt omkring oss. Ibland får man då plocka upp ett tema man har velat få med länge, men som av olika skäl fått vänta. Temat för detta nummer är således *tjänstefiering*, en kanske inte direkt ny företeelse, men något som förvånansvärt få större aktörer ändå har förhållit sig till. Enligt en studie av Accenture har 7 av 10 storföretag inga planer på att erbjuda denna form av tjänster de kommande fem åren.

Begreppet som sådant är klart luddigt och vi redovisar flera olika aspekter i detta nyhetsbrev. Det kan handla om att komplettera befintliga produkter med tjänster, att erbjuda en tjänst istället för en produkt eller att förpacka en produkt som en tjänst. Lägg till detta appifiering samt den spännande mottrenden: avtjänstifiering. Oavsett om du arbetar med produkter eller tjänster ger dig detta nyhetsbrev förhoppningsvis idéer och uppslag på hur verksamheter kan struktureras för att bli ännu framgångsrikare.

## Kompletterat utbud

Det mest uppenbara sättet att tjänstefiera sin verksamhet är att komplettera befintliga produkter med tjänster. Denna utveckling har pågått relativt länge och jag tänkte inte orda mycket om det. Vad vi ser är att konsultverksamheten inom många branscher blir ett väsentligt komplement till produktdelen. Ericsson betecknar sig exempelvis inte längre främst som ett tillverkande företag utan som ett tjänsteföretag. I vissa fall ersätter tjänsterna produkter helt. IBM kan då vara ett talande exempel där man från att tidigare ha sålt hårdvara numera är ett renodlat konsultbolag.

På samma sätt har brittiska livsmedelskedjan Tesco börjat erbjuda sina kunder mer än bara mat. Deras tjänster inkluderar numera saker som mobiltelefoni, resor och bank- och försäkringstjänster. ICA tycks gå samma väg med bank och nu på senare tid även försäkring.

Även i den gröna näringen blir turism och andra tjänster viktigare komponenter. ”Förr i tiden odlade bönderna ärtor i Skåne, nu bjuder de på avsmakningsmenyer”, sa ett kommunalråd vid ett föredrag, vilket säger något om det skifte vi nu bevittnar.

*ICAs starka varumärke går att sträcka i många riktningar och dimensioner.*

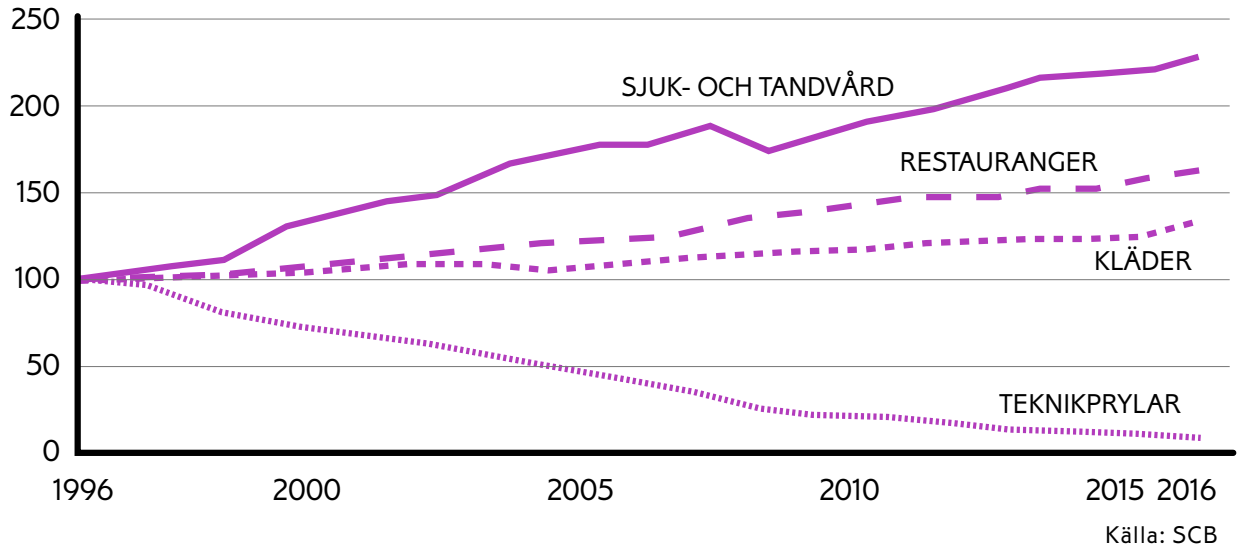
# Den viktlösa ekonomin

En av de starkaste drivkrafterna bakom utvecklingen är de utmaningar globaliseringen medför. På en global marknad konkurrerar man plötsligt med alla, vilket medför en bredare konkurrens. För generiska produkter har priserna liksom marginalerna därmed sjunkit i en ständigt nedåtgående spiral. Produkter kan tillverkas i princip var som helst och är – till skillnad från vissa tjänster – trots allt relativt lätta att skeppa runt. ”Tiden då det gick att sälja enbart varor med goda förtjänster är redan förbi.” menar Henrik Öhman på Retailigence som är en av Europas främsta experter på kundbeteende och detaljhandel.

Om din konkurrensfördel gör ont när du tappar den på fötterna har du ett problem, som tidningen The Economist beskrev detta paradigmskifte. Att det blir allt mindre lönsamt att syssla med fysiska produkter kan vi också förstå genom att studera konsumentprisindex. Tjänstebaserade verksamheter som sjukvård och restaurangbesök betingar ett allt högre pris. Priserna för kläder och livsmedel ökar, men relativt sett långsammare. Kostnaden för teknikprylar är bara en tiondel av vad den var för tjugo år sedan.

Att sälja tjänster istället för produkter blir därmed en försäkran om att hålla sig i den fåra där det fortfarande strömmar till rejält med kapital (även om man nu inte sysslar med sjukvård eller restauranger).

**INDEXERAT KONSUMENTPRISINDEX (AUGUSTI MÅNAD)**




Källa: SCB

*Tjänster blir dyrare och dyrare, medan teknikprylar blir billigare och billigare.*

Tre av fyra svenskar arbetar redan med tjänster och tjänstesektorn står för mer än hälften av landets BNP. Åtta av tio nystartade företag är tjänsteföretag. Den strukturomvandling som nu sker innebär att Sveriges ekonomi håller på att bli viktlös.

## XaaS

Det andra sättet att tjänstefiera är att ersätta produkter helt och hållet med tjänster. Denna affärsmodell, som ibland kallas XaaS – Everything as a Service – innebär ofta en form av prenumerationsförfarande av en tjänst istället för ett engångsköp av en produkt. En googling på ”as a service” ger 100 miljoner träffar.

Det vanligaste sammanhanget som begreppet används i är inom IT-branschen där mjukvara (och för all del hårdvara) i olika former övergår till flexiblare betalningsmodeller och där lagringen sker i olika molntjänster. Men fenomenet är inte begränsat till detta utan sprids allt vidare. Ett exempel är Audi Unite som erbjuder bil som en tjänst. Matkassen du får hemtransporterad är ett annat exempel på en produkt som blivit tjänst.

*Med en låda på ryggen eller sadeln ser 350 Foodora-bud till att leverera mat.*

Foodora är ett ytterligare ett exempel på företag som ser mat som tjänst. Med sina hundratals bud ser de till att leverera varm restaurangmat från 330 restauranger i Stockholm och Göteborg. Företaget finns numera i elva länder och omsätter totalt 1,4 miljarder kronor, vilket inte är dåligt om man betänker att de startade 2014. Tillväxttakten är 53 procent – i månaden!

Det intressanta är att Foodora inte är i matlagningsbranschen, utan i logistikbranschen. De har inte förmågan att laga till en tournedos, men de är fenomenala på att snabbt leverera en från ett närbeläget kök. Att just agera mäklare i ett värdeskapande nätverk är karaktäristiskt för många moderna företag.

# Ingen kommer undan det nya paradigmet

Att tänka tjänst istället för produkt blir ett allt mer attraktivt betraktelsesätt, särskilt inom B2B. Att köpa in fysiska produkter innebär två stora bekymmer. Ett av problemen är att man måste punga ut med alla pengar direkt vid köpet. Organisationer blir allt mindre benägna till stora investeringar up-front, då de framtida förutsättningarna i dagens snabba affärsklimat snabbt kan förändras. Särskilt inom teknik och IT blir det klart oönskvärt att investera i dyra IT-plattformar, vilket kanske är den starkast bidragande orsaken till att molntjänster slagit igenom så stort. Att betala en fast månadsavgift är aptitligare än en hög startkostnad. OPEX istället för CAPEX som man säger, dvs fortlöpande men i sammanhanget låga operationella kostnader är att föredra framför stora initiala kapitalinvesteringar.

Det andra problemet med fysiska produkter är att de kan trilskas. Fysiska ägodelar ska driftas och kräver skötsel och underhåll. Lägg till detta inköpsförhandlingar, försäkringar, utfasning och kassering så är det inte konstigt att många organisationer vill ha en lättare kostym att bära. Fysiska prylar blir ett åtagande i sig som skapar en ofta oattraktiv underhållsbörda.

*Sorry as a Service är ett företag som skickar ut personliga ursäkter till missbehandlade kunder.*

Ett exempel är skrivare. Ska man som organisation köpa in och drifta hundratals skrivare som kan vara utspridda geografiskt? Det innebär installation av drivrutiner, byte av skrivarpatroner, påfyllnad av papper, felsökning och reparation och en hel rad andra saker. Man skapar massa oönskat nytt arbete som lätt blir en tidstjuv för de anställda. Eller så kan köpa utskrift som tjänst. I praktiken är man ju bara intresserad av själva utskriften – och betalar alltså per utskrift. Vilka skrivare man har, vad som eventuellt är fel med dem eller när de ska bytas ut är saker som man inte längre behöver bekymra sig över. Det enda man är intresserad av är om det kostar 18 eller 23 öre per utskrift. Man betalar hellre för tjänsten utskrift än för de fysiska skrivarna.

Låt oss ta ett annat område där tjänsteorienteringen håller på att slå igenom: belysning. Det kan låta märkligt, men varför ska man egentligen köpa lampor när det är ljus man vill ha? Så tänkte man på flygplatsen Schiphol i Amsterdam. De köper numera lux istället för lampor. De slipper på så sätt själva huvudvärken att köpa in prylar, installera armaturer och byta trasiga lampor. De är endast intresserade av att det är ljust inomhus på flygplatsen. Om sedan en person står på händerna och skruvar i lampor är helt likgiltigt för dem. Belysning som tjänst är ett av de områden som kan förväntas få större genomslag framöver.

## Appifiering

Vi har sett många exempel där tekniken på olika sätt gör fysiska produkter onödiga. Just mobilen har i stor utsträckning blivit navet för denna tjänstefiering, eller kanske snarare *appifiering*, där smarta appar ständigt leder till minskat behov av traditionell hårdvara som dvd- och cd-skivor, armbandsur, ficklampor, GPS-navigatorer, kompasser, kameror, radioapparater, tv-apparater, konsoler för dataspel, biljetter, med mera.

Flera fysiska föremål lever på lånad tid. Kontanter håller gradvis på att fasas ut där elektroniska betalningar börjar tar över allt mer. Swish har vuxit enormt snabbt och har numera 4,7 miljoner användare. Värdet av alla sedlar och mynt i Sverige har på sju år sjunkit från 106 miljarder kronor till strax under 80 miljarder kronor. Jag håller kvar vid min tio år gamla profetia att kontanter kommer att vara mer eller mindre borta 2028.

*”There is an app for that” gäller nästan det mesta nu för tiden.*

Även nycklar kan bli en historisk parantes där fiffiga lösningar från olika aktörer tillåter att man låser upp husdörren via mobilen (även på distans). Döda batterier är förstås ett gissel och andra sätt för identifikation med ringar eller armband kan bli intressanta (fysiska) komplement.

Och slutligen, förstås, fysiska tidningar och böcker tar ju rejält med stryk för stunden. Att ljudboksföretaget Storytel köper upp anrika bokförlaget Norstedts säger något om den nya maktbalansen. Som företag bör man regelbundet ställa sig frågan ”Skulle en aktör kunna ersätta vår produkt med en app?”

## Låt kunden göra jobbet – och ta mer betalt

Ytterligare ett sätt att tjänstefiera är att förpacka produkten till en tjänst. Det kan låta märkligt men genom att föra in en upplevelsedimension kan man ofta ta betydligt mer betalt för en produkt – eller till och med få kunden att skapa den själv. Ta champagne som exempel. Man kan förstås sälja det på flaska och ta rejält betalt för det. Men man kan också låta intresserade ekoturister besöka vingården och plocka druvorna själv när det är skördetid. För att sedan sälja de dyra flaskorna till dem, och dessutom erbjuda övernattningar och flådiga middagar. Detta är ett koncept som blir allt vanligare bland Frankrikes vingårdar. Kunden gör jobbet själv – och betalar dessutom efteråt.

*På Champagne Tribauts vingård i Frankrike får man både arbeta och betala.*

Ett annat exempel där man transformerar en vara till en tjänst är Meshu. Genom att välja ut olika platser på Google Maps kan man skapa ett rutnät som sedan omvandlas till ett fysiskt smycke. Istället för att köpa en generisk produkt bygger man här in en hel berättelse om hur man exempelvis backpackade i Asien. Man har då lämnat det massproducerade och funktionella (för smycken i bemärkelsen att se vacker ut) för att istället arbeta på en storytellingnivå där man som unik individ har ett personligt smycke som rymmer en del av ens identitet. Det är en form av tjänst förklädd till produkt.

*Från platser man har besökt till färdigt smycke.*

Ett annat exempel är motorcykelreparatören Motomethod. Istället för att bara få sin mc lagad får man vara med mekanikern under tiden. Denne pekar ut vad alla delar heter och vad de är bra för. Man lär sig hur man ska tänka för att felsöka och hur man ska avhjälpa problemen. I princip har de bara en verkstad med massa verktyg där kunderna hjälper sig själva. Men genom att tillföra sin expertkunskap guidar de kunderna i en sorts hjälp till självhjälp.

Plötsligt befinner vi oss betydligt högre upp i Maslows behovstrappa för nu talar vi om självutveckling. Och rent uppenbart kan prislappen för denna form av mekanikertjänst bli betydligt högre. Även här bygger man in metavärden som ger något annat än det rent funktionella. Motomethods nytänkande approach har blivit en framgångssaga.

*Motomethod har blivit en mötesplats för engagerade motorcyklister.*

# Avtjänstefiering

Även om tjänstefiering är en intressant trend att följa så finns en tydligt mottrend, nämligen *avtjänstefiering*. Det handlar alltså om traditionella tjänsteyrken som ersätts av produkter eller smarta teknik- och logistiklösningar. Man kan exempelvis köpa en egen blodtrycksmätare och få upp fina kurvor i en app på telefonen, istället för att besöka vårdcentralen.

Ett annat exempel är restaurangen Eatsa i San Francisco som i princip är personallös. Där knappar kunderna in sin beställning på en iPad och väntar på sin mat i en av luckorna. På andra sidan väggen finns förvisso personal som tillreder maten och ställer den i matskåpen. Men genom att tänka igenom logistikkedjan har man bortrationaliserat människan i hög grad. Tjänsten – i bemärkelsen upplevelse att äta på en restaurang – har snudd på blivit en produkt i form av maten i sig.

*Eatsa påminner om den varmkorvsautomat som fanns på Ringvägen redan på 1960-talet.*

Stora delar av teknikutvecklingen syftar ju förstås på att avtjänstefiera traditionella yrken där tanken är att datorer och robotar ska utföra uppgifter som människor tidigare gjort. Vi ser fotomodeller som ersätts av smart mjukvara där man kan välja rätt utseende, hudton, hår och annat. På så sätt behöver man bara fotografera kläderna och sedan kläs de virtuella mannekängerna på i ett vips. Och så vidare.

Sammantaget står vi inför en framtid där produkter ersätts av tjänster och där tjänster ersätts av produkter. Det blir allt svårare att klart definiera en bransch i takt med att denna sammanblandning av tjänster och produkter tilltar.

Ett förhållningssätt kan vara att ständigt tänka: vilka produkter kan vi istället erbjuda som tjänst och vilka tjänster kan vi istället erbjuda som produkt? Med detta mind-set kan man undvika att konkurrenterna tänker tanken före en själv.

För mer info och prenumeration på detta nyhetsbrev, kolla in **www.futurewise.se**
Intresserad av inspirerande trendföredrag? Maila på **info@futurewise.se**
Bilder i nyhetsbreven är förutom egna bland annat från Flickr Creative Commons.