

Ledning för innovation i tjänsteföretag

Syftet med studien är att undersöka hur ett antal tjänsteföretag ser på affärsutveckling och att ta reda på hur de organiserar sin verksamhet för att utveckla sina affärsmodeller. Studien baseras på 20 intervjuer med representanter för sex kunskapsintensiva tjänsteföretag. Rapporten är ett underlag till redovisningen av regleringsbrevsuppdraget Kunskap och statistik om tjänstesektorn.

Dnr 2010/013
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon 010 447 44 00
Telefax 010 447 44 01
E-post info@tillvaxtanalys.se
www.tillvaxtanalys.se

För ytterligare information kontakta Anders Östhol
Telefon 010 447 44 74
E-post anders.osthol@tillvaxtanalys.se

Förord

Tillväxtpolitiken i Sverige och i de flesta andra länder har sin grund i beskrivningar och kunskaper om hur tillverkande företag agerar på mer eller mindre fungerande marknader och hur goda förutsättningar på dessa marknader kan skapas genom tillväxtpolitiska insatser. Detta perspektiv är fortfarande centralt inom tillväxtpolitiken. Men det blir allt tydligare – till följd av de senaste decennierna mycket genomgripande förändringar i företagets verklighet – att analysen måste kompletteras med förbättrade kunskaper om tjänsteföretagens roll i samhällsekonomin.

Trots att tjänster dominerat sysselsättningen i Sverige sedan början av 60-talet är det ett område som varit påfallande anonym till sin karaktär och kunskapen om dess utveckling och bidrag till den ekonomiska utvecklingen har i viss mån varit både försummad och omstridd, även om forskning kring tjänster och produktion av statistik om tjänsternas utveckling och betydelse förbättrats under senare år.

Regeringen har därför uppdragit åt Tillväxtanalys att ta fram ny kunskap och kompletterande statistik om tjänstesektorn. Av uppdraget från Regeringen framgår att det behövs en ökad förståelse för ”hur tillväxt uppstår i en tjänstebaserad ekonomi och vilken roll tjänsteinnovation respektive innovation i tjänstesektorn spelar i detta sammanhang”. En övergripande fråga som analyserats i projektet är hur omvandlingen i tjänstesektorns företag bäst kan beskrivas så här i början av ett nytt årtionde på 2000-talet och vilka effekter detta har på innovation, produktivitet och export av tjänster.

Ett antal självständiga delrapporter publiceras nu som underlag till den sammanfattande huvudrapporten ”Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi”. Föreliggande rapport bygger på ett antal intervjuer utförda inom ramen för ett projekt om ”Konkurrenskraftigt tjänstearbete” grundfinansierat av Vinnova. Huvudförfattare till rapporten är fil. dr Anette Hallin i samarbete med, tekn. dr Anna Jerbrant som också genomfört intervjuerna, professor Mats Engwall som är forskningsledare samt civ. ing. Charlotta Linse som är doktorand, alla är verksamma på Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation på KTH i Stockholm.

Projektledare för det övergripande projektet ”Kunskap och statistik om tjänstesektorn” på Tillväxtanalys (regleringsbrevsuppdrag nr. 5), i vilket rapporten ingår, har Anders Östhol varit.

Stockholm, december 2010

Enrico Deiano
Avdelningschef, Innovation och globala mötesplatser

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	8
1.1 Studiens omfattning	8
1.2 Studiens utformning	9
1.3 Rapportens disposition	10
2 Företagens syn på tjänsteutveckling	12
2.1 Tjänsteutveckling och det dagliga arbetet	12
2.2 Standardisering och innovation	14
2.3 Produktifiering och kundanpassning	15
3 Organisering för tjänsteutveckling	16
3.1 Kunskapscentra	16
3.2 Affärsutvecklingsenheter	17
3.2.1 Omvärldsbevakning och möten för tjänsteutveckling	18
3.2.2 Strategisk fortbildning och inspirationsträffar	19
3.2.3 Personliga nätverk	19
3.2.4 Det individuella initiativet	21
3.2.5 Processer för tjänsteutveckling	22
3.2.6 Nyckelpersoner	23
3.3 Företagens övergripande organisering	24
3.3.1 Affärsområden	24
3.3.2 Standardiserade arbetssätt	24
3.3.3 Knowledge Management Systems	25
4 Företagskontextens betydelse för tjänsteutveckling	26
4.1 Typ av tjänst	26
4.2 Typ av organisation	27
4.3 Typ av omgivning	28
5 Slutsatser	30
5.1 Resultat	30
5.2 Implikationer för företagen	31
5.3 Förslag till fortsatta studier	32
6 Referenser	33

Sammanfattning

Syftet med den här studien är att undersöka hur ett antal tjänsteföretag ser på affärsutveckling och att ta reda på hur de organiserar sin verksamhet för att utveckla sina affärsmodeller. Studien baseras på 20 intervjuer med representanter för sex kunskapsintensiva tjänsteföretag.

Rapportens slutsats är att affärsutveckling snarare ses som resultatet av det dagliga arbetet med att kundanpassa befintliga tjänster än utvecklingen av radikalt nya tjänster. Standardiserade arbetssätt och produktifiering av befintliga tjänsteerbjudanden spelar här en viktig roll.

För att stimulera och möjliggöra tjänsteutveckling har företagen organiserat sin verksamhet på övergripande nivå och de större företagen har globalt verksamma kunskapscentra och lokalt verksamma affärsutvecklingsenheter. Tjänsteutveckling sker således på tre nivåer i företagen: i det dagliga kundanpassningsarbetet; på affärsutvecklingsenheterna och på särskilda kunskapscentra.

Utmaningarna tjänsteföretagen möter i sitt tjänsteutvecklingsarbete finns således på alla dessa nivåer. Företagen är beroende av medarbetarnas individuella kreativitet och det är en ledarskapsutmaning att inte kväsa denna genom standardiserade arbetssätt. Affärsutvecklingsenheternas utmaning ligger i att skapa "T-formade" människor som både har djup och bredd i de kunskaper som är nödvändiga för tjänsteutveckling. De intervjuade upplever ofta att verksamheten som bedrivs på företagets kunskapscentra är avskild från deras verksamhet, vilket pekar på utmaningar som rör kunskapsöverföring; både till kunskapscentrumen och från dessa.

Slutligen visar studien att den kontext som tjänsteföretaget verkar i spelar roll för hur tjänsteutvecklingen sker. Typen av tjänst, typen av organisation och den omgivning företaget verkar i påverkar på olika sätt hur tjänsteutveckling sker.

1 Inledning

En allt större del av Sveriges ekonomi kretsar idag kring tjänsteproduktion och den nya tjänsteekonomin innebär nya möjligheter för såväl entreprenöriell aktivitet som utveckling av befintligt företagande. Samtidigt suddas gränsen mellan vad som är ”vara” och ”tjänst” ut. Istället för att uppfatta ”tjänst” som annorlunda än en ”vara” finns en ”tjänstefieringstrend” där ”tjänst” ses som processen och applicerandet av en specialiserad kompetens för ett speciellt ändamål, snarare än benämningen på det som levereras. Parallellt med detta strävar tjänsteföretagen efter att göra sina erbjudanden mer påtagliga för kunderna och en tendens till ”produktifiering” kan skönjas.

Med anledning av dessa ändrade förhållanden finns det skäl att studera hur tjänsteföretag organiserar sig för att arbeta med utveckling av gamla och nya tjänster och hur de ser på tjänsteutveckling och affärsutveckling. Detta är syftet med föreliggande studie, som är en delstudie gjort på uppdrag av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, (nedan kallad Tillväxtanalys) inom ramen för myndighetens studie ”Kunskap och statistik om tjänstesektorn”.

Denna delstudie har således två huvudfrågor:

- Hur ser tjänsteföretagen på affärsutveckling?
- Hur organiserar tjänsteföretagen sin verksamhet för att utveckla sina affärsmodeller?

För att få svar på dessa frågor har ett antal intervjuer med representanter från olika tjänsteföretag genomförts. Studiens syfte är således att diskutera ovanstående frågor med utgångspunkt i det empiriska materialet snarare än att redogöra uttömmande för forskningen inom området. För en sådan introduktion hänvisas till Schilling & Werr (2009).

1.1 Studiens omfattning

Till gruppen ”tjänsteföretag” hör en mängd olika slags företag: städföretag, flygbolag, speditörer, restauranger, säkerhetsföretag, konsultföretag och utbildningsföretag, för att bara nämna några. De här företagen skiljer sig åt på flera sätt vilket gör att det finns ett behov av att kategorisera tjänsteföretag. Kategoriseringarna baseras på olika dimensioner av företaget, dess affärsmodell eller tjänstens karaktär, t ex graden av teknikanvändning respektive graden av mänskligt arbete för leverans av tjänsten; graden av standardiserad leverans; graden av tjänstens nytta för kunden direkt respektive graden av tjänstens nytta för kundens materiella ägodelar (Lovelock 1983; Mills & Marguiles 1980, Wemmerlov 1989)

En vanlig kategorisering utgår från graden av arbete och graden av kundinteraktion/kundanpassning och resulterar i fyra typer: tjänstefabriken (såsom hotell, flygbolag, banker och logistikföretag); tjänsteverkstaden (såsom bilmekaniker och sjukhus); mass-tjänsteverksamhet (såsom detaljhandlare och skolor); och professionella tjänster (t ex konsultverksamheter) (se Figur 1).

Figur 1 Exempel på kategorisering av tjänsteföretag (Schilling & Werr, 2009)

		Grad av kundinteraktion och kundanpassning	
		Låg	Hög
Grad av arbete	Låg	Tjänstefabriken	Tjänsteverkstaden
	Hög	Masstjänsteverksamhet	Professionella tjänster

Det är emellertid inte alltid lätt att placera in ett enskilt företag i en av dessa kategorier. Större tjänsteföretag bedriver olika slags verksamhet inom olika divisioner vilket innebär att olika delar av företaget hamnar i olika kategorier.

De sex företag som ingår i denna studie varierar i storlek vad gäller antal anställda; vad gäller organisatorisk struktur och vad gäller tjänsteinnehåll. De är emellertid lika på så sätt att de alla har en affärsmodell som innebär att de utvecklar, säljer och levererar tjänster i någon form. De verkar alla på och påverkas av en marknad som är större än den svenska; själva eller via utländska moderbolag, franchisegivare, alternativt genom att de har flera globalt verksamma kunder.

Samliga företag är dessutom kunskapsintensiva, d v s formell kunskap är en central resurs för företagets verksamhet (jämför ”kapitalintensiva företag” och ”arbetskraftsintensiva företag”) (Alvesson, 1993; Blackler, 1993; Starbuck, 1992). Merparten av de anställda i företagen har således en professionell utbildning och expertis för att kunna leverera de tjänster som är grunden för företagets affärsmodell.

I studien spänner företagens tjänster från utbildning och revision, till IT-konsulttjänster, banktjänster och specialiserad teknisk information. Alla företag utom ett har en hög grad av kundinteraktion och levererar sina tjänster genom en hög grad av arbete, vilket innebär att de placerar sig i rutan ”Professionella tjänster” i Figur 1 ovan. Undantaget – en bank – kan kategoriseras som en ”Tjänstefabrik” eftersom de tjänster som erbjuds av banker generellt sett har låg grad av kundinteraktion och låg grad av arbete per levererad tjänst (se Figur 1).

1.2 Studiens utformning

Studien är en kvalitativ intervjustudie. Sammanlagt har 20 intervjuer genomförts på de sex företagen. Personer både på chefs- och medarbetarnivå har intervjuats i respektive företag. (se Tabell 1)

Intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär att intervjuaren utifrån en intervju-guide med ett antal frågeområden har fört ett samtal med respektive respondent i vilket intervjuaren har följt upp uttalanden, bitt om exempel och förtydliganden samt ställt ytterligare frågor utifrån de teman som kommit upp under intervjun. Frågeområdena har berört den intervjuades bakgrund och arbetsuppgifter; företagets affärserbjudande och organisation; hur den intervjuade ser på tjänsteutveckling och innovation samt hur man arbetar med, och har organiserat sig för, att utveckla sina tjänsteerbjudanden.

Intervjuerna har varat 1-1,5 timmar. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. De har därefter lästs igenom och analyserats noga. Utifrån denna analys har ett antal teman vuxit fram som svar på rapportens två huvudfrågor.

Tabell 1 Översikt över de företag som ingår i delstudien

Företag	Kunderbidjande	Antal anställda i Sverige	Intervjuer
Revisionsföretag	Konsulttjänster inom områdena revision/redovisning, skatt, transaktioner och verksamhets/affärsutveckling	2.800 pers.	Chef; Medarbetare affärsutvecklingsenheten Medarbetare revisionsenheten
IT-företag	Konsulttjänster, IT-relaterade produkter och lösningar för informationsbehandling	3.000 pers.	Divisionschef; Medarb. i affärsutv.team i en division; Universitetskontaktansv; Medarbetare (proj.ledare)
Informationsmäklare	Kvalificerad databasinformation om gruvdrift samt konsulttjänster i anslutning till denna	15-17 pers.	VD; Styrelsemedlem; Medarbetare (Databaskoordinator)
IT-konsultföretag	PLM-system (product life cycle management) samt konsulttjänster relaterat till detta	200 pers.	VD; Chef; Medarbetare affärsutvecklingsenheten; Konsult/gruppchef för teknikkonsulter
Utbildningsföretag	Utbildar inom service, försäljning och ledarskap	8 pers.	2 delägare (tränare); Medarbetare (tränare)
Bank	Banktjänster till privat- och företagskunder. Försäkring.	22.000 pers.	Divisionschef; Chef; 2 Medarbetare affärsutvecklingsenheten

1.3 Rapportens disposition

Rapporten är disponerad efter delstudiens två huvudfrågor (relevant sektion anges inom parentes nedan). I [avsnitt 2](#) följer en redogörelse för hur företagsrepresentanterna ser på tjänsteutveckling. Det framkommer tydligt i intervjuerna att företagen ser tjänsteutveckling som nödvändigt för att behålla och öka sina marknadsandelar i en allt hårdnande konkurrens. Men uppenbart är också att tjänsteutveckling såsom företagen uppfattar det är något som sker i och genom det dagliga arbetet med kunderna. Det här, menar de intervjuade, är ”tjänsteinnovation” i praktiken (*2.1 Tjänsteutveckling och det dagliga arbetet*). Dessutom framkommer att företagen uppfattar tjänsteutveckling som ett ständigt flöde där det finns ett växelvis behov av standardisering av produkter och arbetssätt, och av utvecklingsarbete (*2.2 Standardisering och innovation*).

I avsnitt 3 beskrivs hur företagen organiserat sig för att utveckla sina tjänsteerbjudanden. Här beskrivs hur de globalt verksamma företagen har så kallade kunskapscentra som arbetar med att utveckla och ”paketera” nya tjänster (*3.1 Kunskapscentra*). Dessutom har de stora företagen affärsutvecklingsenheter på divisionsnivå som på olika sätt arbetar med tjänsteutveckling (*3.2 Sammanfattning*). Slutligen har företagen organiserat verksamheten på en övergripande nivå för att kunna arbeta med kontinuerlig tjänsteutveckling (*3.3 Företagens övergripande organisering*).

Vid analysen framkom också att den specifika kontext som respektive företag befinner sig i spelar roll för hur tjänsteutveckling sker, något som behandlas i avsnitt 4. Företagskontexten påverkar tjänsteutvecklingen genom vilken tjänst man levererar (*4.1 Typ av tjänst*); hur företaget är uppbyggt (*4.2 Typ av organisation*) och vilka normer, värderingar, lagar och regler som reglerar företagets verksamhet direkt och indirekt (*4.3 Typ av omgivning*).

Avsnitten 2-4 är skrivna för att på bästa möjliga sätt spegla de intervjuade företagsrepresentanternas syn på tjänsteutveckling och beskrivningar av hur respektive verksamhet organiserats, varför det innehåller citat från intervjuerna. I avsnitt 5 diskuteras författarnas slutsatser i rapporten.

2 Företagens syn på tjänsteutveckling

På frågan hur företagen ser på tjänsteutveckling ger flera av de intervjuade uttryck för synsättet att ständig tjänsteutveckling är absolut nödvändig för deras respektive företags fortlevnad. En VD uttrycker sig så här:

”Vår absolut största kostnad är ju lön, så innovation är mer något slags kontinuerligt utvecklingsbehov.”

Tjänsteinnovation ses alltså också som ett ständigt utvecklingsarbete och gränsen mellan vad som är en självklar och nödvändig kundanpassning och vad som är innovation i bemärkelsen helt nya tjänsteerbjudanden är flytande. Ofta kan det ena leda till det andra genom att ny metodik, kundanpassade (och därmed nya) lösningar kommer andra kunder till del genom intern kunskapsåterföring i tjänsteföretaget. För företagen är tjänsteinnovation alltså inte bara utvecklingen av nya tjänster som görs av specifika affärsutvecklare, utan något som sker i det dagliga arbetet med kunderna.

Figur 2 Hur företagen ser på tjänsteutveckling

Tjänsteutveckling och det dagliga arbetet	kundanpassning problemlösning kunden definierar "ny" tjänst utbildning av kunden
Standardisering och innovation	intern - extern innovation standardiserade projektmodeller standardiserade managementmodeller
Produktifiering och kundanpassning	verksamhetsanpassning kvalitetssäkring möjlighet till kundfokus hur paketera?

2.1 Tjänsteutveckling och det dagliga arbetet

Tjänsteutvecklingsarbete är något som företagen upplever att de jobbar med dagligdags, i samband med att tjänsterna levereras till kunderna. En projektledare på IT-företaget betonar betydelsen av ständigt innovationsarbete med argumentet att det handlar om kundanpassning – något som är fundamentalt i leveransen av en tjänst.

Affärsutvecklingschefen på revisionsbolaget pekar på att det finns ”ett jättehav av vardagsinnovation...” i den operativa verksamheten på företaget. I det dagliga arbetet hos kunderna sker en hel del problemlösning, vilket kan innebära att tjänster utformas och levereras på nya sätt menar han:

”När jag har löst samma typ av problem ett par gånger, så har jag lärt mig hur man gör och när jag kommer till en ny projektkonstellation kan jag ge förslag kring hur vi kan göra och så sprids det på det sättet men det är inte så strukturerat”.

VD:n på informationsmäklarföretaget instämmer; eftersom en del av tjänsterna företaget säljer är av typen ”Business Intelligence” inom företagets specifika nisch kan innehållet naturligtvis inte säljas igen, men ”jag försöker ju se till att det finns komponenter i studien som vi kan återanvända” säger han. Drivkraften är produktivitet:

”Säg att det tar [en medarbetare] en dag att göra ett uppdrag. Om vi kan sälja den dagen till fyra personer, är det bättre än om vi bara säljer den till en person”.

Det är dock inte alltid de här ”vardagsinnovationerna” leder till ett nytt tjänsteerbjudande som kan säljas till en annan kund direkt. Ibland kan idéerna behöva ” mogna”, som affärsutvecklingschefen för revisionsfirman uttrycker det. Han ger ett exempel på hur han och en kollega tillsammans med en specifik kund utvecklade en ny metodik i samband med levererandet av en tjänst, men menar att denna metodik knappast skulle kunna inkluderas i en ny tjänst just nu; dock kanske på sikt:

”det är det här vardagsbruset som med tiden mognar till någonting som sedan kan mogna till en tjänst.”

Vad som är en ”ny tjänst” är något som också definieras av kunden, betonar en medarbetare på IT-företaget:

”innovation för en kund [...] behöver inte vara innovation för en annan kund”.

Kunden har alltså en central roll i att definiera vad som är en ”ny” tjänst. Samtidigt är kunderna inte alltid medvetna om vad de behöver, menar flera av de intervjuade. Divisionschefen på IT-företaget menar att utmaningen för dem som säljer tjänster är att kunna möta kundens egentliga behov, och få kunden att förstå vari behovet egentligen ligger. Att utbilda kunden är alltså en central dimension i utformandet av tjänsten. En av delägarna av utbildningsföretaget uttrycker det så här:

”Vi är verkligen duktiga på att ödmjukt ifrågasätta det som kunderna säger [...] Vi gör det som vi lär ut och lever som vi lär; det är inga hemligheter, utan det handlar om att vara duktig i behovsanalysen. Där skapas förtroendet – inte i produkten, för alla har bra produkter.”

Det är dock inte alltid kunderna efterfrågar nya tjänster. En konsult på studiens IT-konsultföretag menar att även om kunderna förväntar sig ”en viss edge” på produkterna vill de inte ha något som är alltför unikt. När det handlar om IT-system är det minst lika viktigt att dessa är välbeprövade och välfungerande, som att de är utformade för att passa kundens speciella behov.

På IT-företaget skiljer man mellan ”intern innovation” och ”extern innovation”. Med ”intern innovation” menar man sådana förändringar som innebär att företagets kostnader sänks, eller att effektiviteten ökar. ”Extern innovation” handlar om att hitta en lösning som förbättrar för kunden; att affärsvärdet i den levererade tjänsten ökar. Det här är något som framförallt sker i säljprocessen menar man där. Samtidigt påpekar en projektledare att gränsen mellan att kundanpassa en tjänst och att vara innovativ i utformandet av en tjänst är hårfin.

Det är alltså de små stegen i det dagliga arbetet som utgör tjänsteinnovationens kärna enligt företagen, men vilka justeringar och små förändringar i det vardagliga arbetet som kan leda fram till ett helt nytt tjänsteerbjudande vet man först senare. Samtidigt är alltså vad som uppfattas som en ”ny” tjänst också relativt tjänsteleverantörens förmåga att göra kundanpassningen och kommunicera detta till kunden.

2.2 Standardisering och innovation

Ett centralt tema i diskussionerna om hur företagen ser på tjänsteutveckling är dilemmat att hitta balansen mellan standardisering och innovation. Å ena sidan strävar man efter att standardisera sina processer, modeller och metoder för hur man arbetar med att leverera tjänsterna eftersom man ser en kostnadseffektivitetsvinst i detta. Å andra sidan framhålls också att alltför hög grad av standardisering av arbetsprocesserna riskerar att minska utrymmet för innovation.

På IT-konsultföretaget framhäver man att standardisering av arbetsprocesserna är något centralt för att kunna leverera med bibehållen kvalitet och för att möta företagets planerade expansion. Därför planerar man att implementera en standardiserad projektmodell som företagets konsulter förväntas följa när de levererar tjänster. Förhoppningen från affärsutvecklingsenhetens sida är att man då kommer att slippa hitta på lösningar till olika små problem och istället ”innovera på en högre nivå”, eller som en medarbetare på affärsutvecklingsenheten uttrycker det:

”Innovation bygger på kundförståelse eller att förutsäga kundens behov och kombinera det med tekniska möjligheter [...] Ju fler möjligheter man känner till eller ju mer avancerade möjligheter man känner till, desto mer värdeadderande innovation kan man göra. Man kan göra bättre innovation ju större legolåda man har.”

Man vill förbättra kunskapsöverföringen mellan projekten och komma bort från dagens situation där konsulterna ”gör legobitar” och ”börjar från ett blankt papper varje gång”, som man uttrycker det.

På ett par av de större företagen har man sedan länge arbetat i enlighet med standardiserade managementmodeller såsom ”Lean production” och ”SixSigma” och här menar man att tjänsteutveckling måste ske inom ramarna för dessa. Men samtidigt finns en tveksamhet mot de här standardiserade managementmodellerna, som inte alltid upplevs fungera för just affärsutveckling, även om de fyller sitt syfte i den operativa verksamheten. De är framtagna för att effektivisera produktionsprocesser och inte innovationsprocesser, menar t ex chefen för affärsutvecklingsenheten på banken, och tillägger att hon därför fått anpassa modellen till sin verksamhet. Ett exempel på något som föreskrivs i ”Lean production” men som inte fungerar på affärsutvecklingsenheten är de mycket tydliga arbetsbeskrivningarna. På affärsutvecklingsenheten behöver man vara mer flexibel – ”Jag måste kunna flytta mina styrkor mellan olika uppgifter”, säger affärsutvecklingschefen.

Den här typen av anpassningar är något hon fått ta strid för internt dock. De som ansvarar för att implementera ”Lean” på banken förstår inte vad man håller på med på affärsutvecklingsenheten, menar hon, och berättar att de därmed inte heller förstår varför hon t ex inte kan utveckla bra styrtal såsom ”time-to-market” för sin verksamhet. Teoretiskt är detta möjligt, menar hon, men eftersom utvecklingsprojekten man arbetar med är av så olika karaktär blir det svårt: ”Jag skulle kunna klassificera mina projekt i tjugo olika kategorier beroende på hur lång tid de bör ta och vilka svårigheter vi stöter på, på vägen”, säger hon. En av hennes medarbetare menar att regelverken som finns på banken riskerar att helt hämma utvecklingsförmågan: ”Nu kontrollerar och strukturerar vi ihjäl oss, för nu lägger vi alla regelverk som vi får på oss från andra håll även på utvecklingsidan och försöker styra utvecklingsverksamhet på samma sätt”, säger hon.

Det finns alltså en dubbelhet i hur företagen ser på standardisering av arbetssätten. Å ena sidan pekar man på betydelsen av standardisering för att skapa ramar för tjänsteutveckling, och lönsamhet i företagens arbete; å andra sidan finns det de som hävdar att standardiserade ramar riskerar att kväsa kreativitet och därmed tjänsteutveckling.

2.3 Produktifiering och kundanpassning

Flera företag har ”paketerat” sina tjänsteerbjudanden under specifika namn, vilket innebär att de olika tjänsterna gjorts till standardiserade produkter, vilket företagen ser som en kvalitetssäkring. Den här produktifieringen av tjänsteerbjudandena innebär att globalt verksamma kunder kan vara säkra på att de får samma tjänst även om denna levereras av olika personer i olika länder. Samtidigt betonar företagen kundanpassning som centralt, inte bara i tjänsteleveranserna generellt, utan också som något betydelsefullt i det dagliga tjänsteutvecklingsarbetet, som framgått ovan.

Revisionsfirman har en global tjänstekatalog där alla 300 tjänster som företaget kan leverera globalt finns listade. Tjänstekatalogen används internt som ett sätt att strömlinjeforma och därmed kvalitetssäkra tjänsterna som levereras av företagens representanter över världen.

Utbildningsföretaget, som har en amerikansk franchisegivare, har ett liknande upplägg. Franchisegivaren erbjuder ett antal standardiserade utbildningar som är paketerade för att kunna säljas i alla länder där företaget är verksamt. Även om tjänsten är standardiserad i botten vad gäller vilka komponenter som ska ingå och hur den ska levereras uppfattar den lokala kunden ofta produkten som kundanpassad. En av delägarna till utbildningsföretaget menar att de produktifierade tjänsterna är bra att ha, för det innebär att man kan flytta fokus till kunden och kundens speciella behov. En anställd på samma företag menar att det är just detta som är tjänsteutveckling: att kunna släppa den ”ryggsäck” man har med sig och istället fokusera på vad kunden har för behov och vad de egentligen behöver. Det är i sådana situationer som man utvecklar idéer till nya tjänster menar han, och illustrerar hur man utvecklat en ny utbildning i hur man kan bedriva möten på ett effektivt sätt.

En styrelsemedlem på informationsmäklarföretaget pekar dock på att produktifieringen riskerar att leda till att man blir sämre på att kundanpassa sina erbjudanden. En medarbetare på samma företag instämmer. Databasen som företagens tjänster utgår ifrån är mycket omfattande och han ser inte riktigt vad som skulle kunna ingå i de olika ”paket” man skulle kunna erbjuda.

Produktifiering av tjänsteerbjudandena handlar alltså inte enbart om kvalitetssäkring, utan kan även ses som ett sätt att vidareutveckla tjänsteerbjudandena. Kundanpassningen av tjänsterna ses som tjänsteleveransens och tjänsteutvecklingens kärna, och här spelar produktifieringen en intressant roll.

3 Organisering för tjänsteutveckling

Eftersom tjänsteutveckling är något som uppfattas ske i det dagliga arbetet är det av stort intresse att undersöka hur företagen organiserat sin verksamhet för att kontinuerligt arbeta med tjänsteutveckling. Intervjuerna ger vid handen att företagen har organiserat sig på flera olika sätt för att göra detta (se översikt i Figur 3):

För det första har de globalt verksamma företagen byggt upp så kallade kunskapscentra som har ett särskilt ansvar för tjänsteutveckling och produktifiering av koncernövergripande erbjudanden. För det andra har företagen olika slags affärsutvecklingsenheter som arbetar strukturerat med att tjänsteutveckla; genom möten; strategisk fortbildning och arrangerandet av inspirationstillfällen; genom individuella initiativ där medarbetarnas personliga nätverk spelar en betydande roll; och genom formaliserade processer för tjänsteutveckling. För det tredje har de stora företagen organiserat verksamheten i affärsområden utifrån olika kundkategoriers verksamhetsinriktning och behov (snarare än regionalt). En närmare beskrivning av dessa sätt att organisera för tjänsteutveckling följer nedan.

Figur 3 Hur företagen organiserar sig för tjänsteutveckling

Kunskapscentra	
Affärsutvecklingsenheter	<ul style="list-style-type: none"> Omvärldsbevakning och möten för tjänsteutveckling Strategisk fortbildning och inspirationstillfällen Personliga nätverk Det individuella initiativet Processer för tjänsteutveckling Nyckelpersoner
Företagens övergripande organisering	<ul style="list-style-type: none"> Affärsområden Standardiserade arbetsätt Knowledge management systems

3.1 Kunskapscentra

Alla de stora och globalt verksamma företagen som ingår i delstudien har skapat någon form av forskningsenheter (på revisionsfirman kallar man dem ”knowledge centers”), d v s kunskapscentra placerade på de ställen i världen där respektive kundbransch upplevs som mest omfattande eller krävande. Revisionsfirmans kunskapscentrum för bil och transport är t ex placerat i Tyskland, medan kunskapscentrumet för IT finns i USA. Även utbildningsföretaget och IT-företaget har liknande kunskapscentra i USA.

Hur dessa kunskapscentra arbetar har inte undersökts i denna studie, men det framkommer i intervjuerna att deras huvuduppgift är att ta fram och ”paketera” nya tjänster. Ett av revisionsfirmans amerikanska kunskapscentra sköter exempelvis företagets databas där alla tjänster som företaget levererar globalt finns dokumenterade för internt bruk.

På dessa kunskapscentra arbetar människor som inte är specialister på det innehåll som finns i tjänsterna eller på de branscher som kunderna tillhör. Istället ansvarar de för just produktifiering av tjänster, d v s att skapa en standardiserad mall för hur tjänsten ska säljas och levereras; vilka komponenter den ska innehålla o s v. De anställda på de olika kunskapscentrumen tillhör sällan något speciellt affärsområde vilket innebär att de inte kan innehållet i tjänsten egentligen. ”Deras profession är att produktifiera och realisera” förklarar affärsutvecklingschefen på revisionsfirman, och tillägger att de olika kunskapscentrumen i stället lånar in specialister från relevant affärsområde om det behövs. Detta system, menar både chefer och medarbetare på revisionsfirman, bidrar till effektivisering och till kvalitetssäkring.

Man kan dock ana en viss skepsis hos medarbetarna mot dessa kunskapscentra. En revisionskonsult menar t ex att det är väldigt sällan som nya idéer som utvecklas av revisorerna i Sverige utvecklas till en tjänst som säljs inom hela koncernen. De som jobbar på kunskapscentrumet sitter för långt bort och har för lite kontakt med dem som jobbar i Sverige, hävdar han. Om man däremot råkar känna någon som jobbar på något sådant här kunskapscentrum kan det möjligen vara så att man kan få sin idé upptagen och spridd globalt menar han.

Utbildningsföretaget har ett kunskapscentrum i USA där forskning bedrivs i syfte att ta fram nya utbildningsprodukter. Dessa sprids sedan vidare till dotterbolagen och franchise-tagarna. Det svenska bolaget tar emellertid inte över idéerna oreflekterat. Ett exempel på detta var en produkt som handlade om CRP (Customer Relationship Process). Den amerikanska modellen upplevdes som olämplig för svenska förhållanden; något som man på flera håll inom de europeiska dotterbolagen och franchisetagarna höll med om, varför man beslöt sig för att ta fram en gemensam variant. De svenska delägarna tyckte inte denna heller höll måttet och tog fram en egen, svensk variant ”enligt konstens alla regler” som en av medarbetarna säger, vilket innebär att man intervjuade kundernas personal. I slutändan fick man en process som man upplever fungerar väl i Sverige. Den är inte väsensskild från den amerikanska processen, men man har i alla fall skapat den själv och därmed också lärt sig den ordentligt.

Även om det arbete som dessa kunskapscentra utför innebär en kvalitetssäkring, i det att den produktifiering som görs där garanterar att tjänsterna levereras på liknande sätt världen över upplever alltså de svenska medarbetarna att arbetet som görs på dessa centra sker långt bort från deras vardag. I vissa fall kan man inte bara ta till sig den produktifierade tjänst som kunskapscentrat utvecklat utan ser själv ett behov att arbeta sig fram till en egen förståelse av tjänsten för att kunna sälja och leverera den till kunderna.

3.2 Affärsutvecklingsenheter

Gemensamt för de större företagen i studien är att de har inrättat speciella avdelningar för affärsutveckling. På banken, revisionsföretaget och de två IT-företagen har man dessutom flera olika affärsutvecklingsteam som sitter på de olika divisionerna och för de företag som är verksamma globalt finns denna funktion även på olika platser runt om i världen. Namnen kan variera, från ”Affärsutvecklingsenhet” och ”Affärsutvecklingsteam”, till ”Quality- and Development unit” eller ”Business Development unit”.¹ Uppdraget för dessa enheter är likartat; det handlar om att ansvara för affärsutvecklingen kring företagets tjänster och värna hög kvalitet i det företaget levererar, eller – som en medarbetare på revisionsfirman beskriver det – ”att se till att vi har ’the long-term key account management and planning’”. De här enheterna ansvarar för att implementera företagets strategier i organisationen, se till att målen uppfylls, genomför specialprojekt så att man blir mer effektiv o s v. Konkret innebär det att man sysslar med omvärldsbevakning, att man arrangerar och deltar i möten för att få idéer till tjänsteutveckling, att man genomgår fortbildning och har inspirationsträffar, att man använder sig av sitt personliga nätverk och tar individuella initiativ, att man utformar och följer speciella processer för tjänsteutveckling och att man utbildar nyckelpersoner som kan sprida de arbetssätt man ser som nödvändiga för vidareutvecklingen av tjänsteerbjudandena.

¹ I denna rapport används för enkelhets skull beteckningen ”affärsutvecklingsenhet” för alla dessa team, alltså oavsett vilket företag som åsyftas.

3.2.1 Omvärldsbevakning och möten för tjänsteutveckling

En central uppgift för affärsutvecklingsenheterna är omvärldsbevakning, vilket man arbetar med på flera sätt, bland annat genom olika slags möten med kunder och kollegor.

Revisionsfirman arrangerar till exempel mingelträffar en gång i månaden för vissa branscher dit företagets kunder bjuds in, och dessutom har företaget speciella kontoplaneringsmöten någon gång i månaden där alla som är involverade hos en specifik kund träffas för att informera varandra om sitt arbete hos kunden och prata om hur man ska lägga upp det vidare arbetet och vilka nya affärsmöjligheter den specifika kunden eller gruppen av kunder innebär för företaget för tillfället. Dessutom arrangeras minst en gång i månaden så kallade ”Conference Calls”: ett slags internationella telefonmöten där information om vad som händer hos kunderna i olika branscher sprids.

Kontinuerlig uppföljning av företagets IT-baserade säljsystem fungerar också som verktyg i omvärldsbevakningen på revisionsfirman. Genom detta system kan man kontinuerligt följa vad kunder köpt och köper för typer av tjänster vilket ger en kundspecifik bild som sedan kan jämföras med vad andra, liknande kunder köpt. Utifrån detta kan frågor som ”Varför har vi inte sålt de här och de här och de här tjänsterna till de här kunderna? När har vi gjort det här? Vad sålde vi här?” väckas; frågor som fungerar som underlag till en diskussion om hur tjänsteerbjudanden som fungerade hos en kund eventuellt måste anpassas till en annan kund. I kontakterna med den andra kunden är affärsutvecklingsenhetens personal ofta med för att bättre förstå och ta intryck av kundens specifika situation relativt tjänsteerbjudandet.

Liknande exempel från IT-företaget inkluderar konferenser på nätet, databassökning, föreläsningar, branschdagar till vilka kunderna bjuds in, seminarier kring specifika tjänsteerbjudanden, seminarier för specifika personer inom kundföretag såsom CEO:s och CIO:s, o s v. Dessutom innehåller företagets ”kick-offer” alltid erfarenhetsdelande moment, berättar de anställda.

På bankens affärsutvecklingsenhet har man en halvtimmes ”tavelmöten” en gång i veckan där man ”pratar om hur vi mår och går och står” som en av medarbetarna säger. Eftersom man på affärsutvecklingsenheten här träffar sina kollegor rätt sällan – de utvecklingsprojekt man jobbar i involverar i stället kollegor på andra delar av banken – är dessa möten ett tillfälle att höra vad kollegorna gör och hämta inspiration från varandra.

Vad gäller förebilder säger man på banken att man inte har någon särskild bank som står som förebild vad gäller utvecklingen av nya tjänster – istället plockar man idéer från olika banker runt om i världen. Vad gäller internet banking är storbankerna i Sverige mycket långt framme, så där finns inte mycket inspiration att hämta utanför landet, menar man. I övrigt är man just nu inspirerade av den italiensk-spanska banken Santander i Sydamerika som är bra på bankkontorsdelen av verksamheten, samt flera banker i Turkiet som en av medarbetarna på bankens affärsutvecklingsenhet framhåller som ett av de mest innovativa länderna i världen vad gäller banktjänster.

Sammanfattningsvis arbetar affärsutvecklingsenheterna på företagen i studien alltså på flera olika sätt för att samla information och få inspiration till vidare- och nyutveckling av företagets tjänsteerbjudanden, och ju större företaget är, desto fler strukturer finns för detta internt.

3.2.2 Strategisk fortbildning och inspirationsträffar

Flera företag arbetar strategiskt med fortbildning av medarbetarna på affärsutvecklingsenheten som ett led i tjänsteutvecklingsarbetet. Chefen för affärsutvecklingsenheten på banken ställer exempelvis kravet att de anställda där måste praktisera en vecka varje år på ett bankkontor och på telefonbanken. Dessutom ska de tillbringa ett antal dagar på kundrelationsenheten och på klagomålsenheten ”för att få den känslan i kroppen – alltså hur det blir när kunderna inte är så glada med det vi gör”. Det här syftar också till att skapa nätverk så att medarbetarna vet vem man ska kontakta om de vill veta hur en kund skulle reagera på en ny idé.

Tjänsteföretagen arbetar också på olika sätt med att stimulera sina medarbetare på affärsutvecklingsenheterna att ”tänka utanför ramarna” för att inspirera till tjänsteutveckling. På banken arrangerar t ex affärsutvecklingsenheten ibland kreativa workshops där medarbetarna får spåna fritt. Affärsutvecklingschefen låter också de anställda göra en nutidsorientering varje vecka och så försöker hon få folk ”att göra knäppa grejer för att tänka utanför boxen”. Bland annat arrangerar hon filosofiskola, värdepappersskola och något hon kallar ”håll koll-akuten” där de anställda under 10 minuter på ett avdelningsmöte ska prata om ett ämne helt utanför banken som de är roade av. Hennes motivering är att:

”Det är allmänbildning helt enkelt, för jag tror att om man pratar om någonting helt annat så sätter det igång tankar som är utanför våra projektdokument”.

Hon menar att detta är ett sätt att utveckla professionen och skapa nya idéer. Men detta är inte något hon kan berätta för ledningen att man gör, säger hon, ”för då tror de att jag är galen”.

Den kritik som uttryckts mot de globalt placerade kunskapscentrumen riktas också mot divisionernas affärsutvecklingsverksamheter: att de befinner sig för långt bort från kunderna och deras behov. Kundernas problem blir som i ”viskningsleken” menar en divisionschef på banken: ”de tenderar att förändra sig i sin karaktär” på vägen från kunden till affärsutvecklingsenheten. Det har inte att göra med att banken är för stor, menar han, utan snarare med att man på banken ofta lever i en förlegad uppfattning om att kunden inte har idéer man kan ha nytta av.

Eftersom affärsutvecklingsenheternas medarbetare inte arbetar operativt, utan just med affärsutveckling är det således centralt att medarbetarna tar sig ut i den operativa verksamheten för att få ett ”bottom-up”-perspektiv och komma närmare kunderna. Men om sådan strategisk fortbildning ses som positivt, finns uppenbarligen en viss skepsis mot de sätt som affärsutvecklingschefer försöker få sina medarbetare att tänka fritt.

3.2.3 Personliga nätverk

I intervjuerna framkommer att personliga nätverk spelar en stor roll i tjänsteutvecklingsarbetet. Exempelvis söker man kontakt med kollegorna i de olika divisionerna vid spontana fikastunder. En medarbetare på affärsutvecklingsenheten på revisionsföretaget berättar att han:

”går [...] runt väldigt mycket och snackar och försöker ha bra koll [...] ta en fika och höra lite, ’vad är det senaste’, [...] ’hur ser ni på allting?’ ”

För dessa möten har företaget inga riktlinjer, utan han får lita på sin egen bedömning av vilka personer som sitter inne med intressant och nyttig information: ”Jag känner ju de flesta, jag vet ju vilka som är duktiga och vilka [...] som är mindre duktiga”, menar han.

En projektledare på IT-företaget beskriver sina informella kontakter på ett liknande sätt; han säger sig känna de flesta övriga projektledare i Sverige och i Norden och menar att han ofta använder detta nätverk informellt för att diskutera problem han stöter på.

En konsult på revisionsfirman menar att grunden för att tänka nytt är att ”nyttja sitt nätverk internt”; att försöka ”snappa upp så mycket som möjligt härifrån om hur andra gått tillväga i sina uppdrag.” När han sedan kommit på en ny lösning eller gjort ett projekt på ett annat sätt delar han med sig av sina nyvunna erfarenheter, men i första hand via e-post till dem han känner sedan tidigare. Revisionsgruppen är för stor, även om man bara ser på Sverige, och alla revisorer arbetar inte med samma typer av uppdrag, menar han. Kunderna skiljer sig åt och därför är alla erfarenheter inte relevanta för alla revisorer.

På utbildningsföretaget är de personliga kontakterna centrala för hur kunskapsåterföring och tjänsteutveckling sker. En av delägarna menar att med så få anställda är behovet av formella strukturer begränsade: ”vi sitter en stund på morgonen och pratar av oss...” berättar han. De här samtalen är inte planerade, ”man tar första bästa”, tillägger han.

De nyanställda på företaget är dock frustrerade över att företaget saknar dokumentation och strukturer för kunskapsåterföring. Ett problem med detta är att man inte drar nytta av den kunskap som de frilansande konsulterna man anlitar ibland innehar. Dessutom är det inte säkert att man lär ens av dem som arbetar heltid på företaget eftersom man inte ses så ofta – merparten av sin arbetstid tillbringar man med kunderna, inte med kollegorna. En av delägarna håller med:

”Det är vår akilleshäla just nu och vi skulle vinna massor på det [att dokumentera och jobba aktivt med kunskapsåterföring].”

En annan delägare menar att lösningen kan vara att de nyanställda får i uppgift att jobba med kunskapsåterföring för då lär de sig samtidigt som företaget får ”ett uppslagsverk [som kan bli] framtida produkter som vi kan sälja”.

På IT-konsultföretaget, där man ännu så länge bara har planerat att införa formella strukturer för kunskapsåterföring från konsulterna till företaget centralt, pekar en konsultgruppchef på att mycket information fastnar hos konsultgruppcheferna:

”Det skulle bli en dokumenthöga i mailboxen och gå förlorat [om jag slutade].”

Även om de personliga nätverken alltså innebär en möjlighet för de anställda att nytveckla och vidareutveckla respektive företags tjänsteerbjudanden finns det alltså en risk att alltför mycket kunskap ligger på individnivå och därmed blir otillgänglig för övriga i företaget. Inte heller verkar företagens storlek väga upp detta. Trots att alla medarbetare på det lilla företaget känner varandra träffas man inte dagligen eftersom man har full sysselsättning att sälja och leverera tjänster till kunderna. Den kunskapsöverföring som skulle kunna innebära utvecklingen av nya tjänster begränsas därmed.

3.2.4 Det individuella initiativet

Spridandet och utvecklingen av nya tjänster verkar i viss omfattning vara beroende av individuella initiativ som inte alltid följer en bestämd process, modell eller metod. På revisionsföretaget ger chefen för affärsutvecklingsenheten ett exempel på hur han efter att ha läst ett nyhetsbrev om tobaksindustrin fick kännedom om ett lagkrav som var relevant för en av hans kunder, vilket stimulerade honom att ta förnyad kundkontakt för en diskussion om hur revisionsfirman kunde hjälpa kunden i den förändrade situationen. Kulturen på företaget stödjer den här typen av kreativitet och entreprenörskap, menar han:

”Hela poängen är att det är framåtanda så att säga [...] det är lättare att bli förlåten än tillåten.”

På IT-företaget talar man i liknande ordalag och både chefer och medarbetare beskriver företagskulturen som öppen för frågor – det är ”OK” att inte veta; att vilja diskutera och att ta intryck av andra när man står inför nya problem. Divisionschefen menar att:

”Den som sitter och håller på sina saker på sin hårddisk är en dålig medarbetare”.

De som arbetar med affärsutveckling behöver ha bred kunskap om företagets ordinarie tjänsteutbud. Det ställer stora krav på medarbetarna på affärsutvecklingsenheten. En medarbetare på revisionsfirman menar att:

”Jag behöver förstå lite av allt, jag behöver förstå Corporate Finance, Advisory och även våra Audit-tjänster, vilket inte är så enkelt alla gånger, för det händer ju väldigt mycket där...”

Att hålla sig à jour med vad som händer kan vara rätt betungande:

”man håller på att dö liksom, det kommer ju ett nyhetsbrev varje dag”.

Samtidigt ställer betydelsen av det individuella initiativet krav på ledarskapets agerande. Även om flera av tjänsteföretagen har omfattande IT-baserade knowledge management-system, med en mängd olika slags databaser, finns mycket kunskap ”i huvudet på folk”. Därför är det viktigt, menar affärsutvecklingschefen på revisionsfirman, att personalen trivs med sina chefer för annars slutar de och med dem försvinner kompetensen och den inarbetade erfarenheten:

”Vi måste ha bra chefer som gör att medarbetarna trivs och utvecklas, annars lämnar de oss, vilket är förödande – det kostar pengar att lära upp folk och om de sedan lämnar företaget försvinner de både med kompetens och kundkontakter.”

En av medarbetarna på samma företag säger:

”Från min horisont tror jag att chefer inte alls ska blanda sig i verksamheten, för vi rekryterar kompetenta människor och vi utbildar dem. Om man låter människan själv styra och utveckla, tror jag att man kommer att leverera bra tjänster med god kvalitet till hög lönsamhet”.

Trots standardiserade arbetsmetoder spelar alltså det individuella initiativet en viss roll för tjänsteutveckling. Här spelar företagskulturen en stor roll: har företagen en kultur som stimulerar medarbetare att utbyta erfarenheter och söka svar hos andra och hur behandlar cheferna sina medarbetare? Dessa två frågor ses som centrala för möjligheten till tjänsteutveckling.

3.2.5 Processer för tjänsteutveckling

När idéer om nya tjänster kläckts, på individuella initiativ eller på andra sätt, följer framförallt de större företagen i studien olika modeller för hur de arbetar med att föra idén till ny tjänst.

På revisionsföretaget delar man in kunderna i grupper beroende på hur viktiga de anses vara för företaget. Affärsutvecklingsenheten utgår från dessa grupper i sitt arbete som skiljer sig lite åt beroende på om intrycken kommer från de stora kunderna eller från de mindre. Det är framförallt utifrån de större kunderna som personalen på affärsutvecklingsenheten utformar nya tjänsteerbjudanden. För de mindre kunderna sker motsvarande diskussioner inom respektive affärsenhet, där affärsutvecklingsenheten ser till att vara representerad. Här sker utvecklingen av nya tjänsteerbjudanden i stor utsträckning inom affärsenheten genom att olika "account managers" berättar för varandra om sina respektive kunders problem, hittar likheter, och tillsammans börjar fundera på hur företaget kan utforma ett tjänsteerbjudande som flera kunder kan dra nytta av.

När en idé om en ny tjänst kläcks på revisionsföretaget kan ett projektteam med juniora medarbetare bli tillsatt som får i uppdrag att göra en förstudie och dela med sig av resultaten i en rapport. Rapporten vandrar, från den partner² som ansvarar för området, via ansvarig på global nivå som stämmer av innehållet mot företagets övergripande strategier och värderingar, innan det kan börja säljas till kund. Oftast handlar den ursprungliga idén om hur en redan befintlig produkt kan förädlas. "Normalt är detta inte produktutveckling från scratch, utan det här är oftast en produktförädling", som affärsutvecklingschefen beskriver det. Om en tjänst utvecklas som är så bra att den har potential att levereras i hela världen fångas den upp av företagets kunskapscentrum i USA.

På banken kommer idéerna till nya tjänster från medarbetarna, som beskrivits ovan, och utvecklas mer sällan ur kundernas synpunkter. Dessa hanteras istället oftast via bankens ordinarie processer för klagomålshantering och kundsupport vilket innebär att de samlas i ett speciellt IT-baserat system varifrån de i första hand förs vidare till den operativa verksamheten som ser över sina processer och produkter för att skapa förbättringar. Det är dock mer sällan som affärsutvecklingsenheten på banken får idéer därifrån. Kunderna är inte intresserade av att tänka nya produkter åt banken, menar chefen för affärsutvecklingsenheten. De ser banken som "ett nödvändigt ont", och har dessutom "väldigt svårt att föreställa sig hur saker och ting skulle kunna bli bättre, särskilt om de är vana vid ett sätt att jobba." Ett exempel är internetbanken, som de flesta privatkunder är mycket nöjda med, men kanske beror detta på att de är ointresserade av att pröva något nytt, spekulerar hon.

När man väl initierar ett tjänsteutvecklingsprojekt följer man bankens projektmodell där de första stegen innebär att någon av medarbetarna på affärsutvecklingsenheten får i uppdrag att göra en förstudie; presentera ett enkelt "business case"; se vad man får för feedback o s v. När man arbetat klart med en idé till ny produkt/tjänst presenterar man den för den högsta ledningen. Om ledningen tycker idén är bra fungerar de som beställare, även om det också tillsätts en operativ beställare, exempelvis chefen för affärsutvecklingsenheten.

² Revisionsfirman har en delägarkonstruktion, där de mest seniora medarbetarna är delägare. Dessa kallas för "partners" och har även de högsta posterna på företaget.

I den här processen involverar man ofta människor från bankens mer operativa delar, men en medarbetare på affärsutvecklingsenheten betonar nödvändigheten av att involvera människor t ex på IT-enheten tidigt i utvecklingsprocessen om man vill utveckla en bra produkt. Ett problem idag är att affärsutvecklingsenheten inte har IT-kompetens, menar hon, och framhåller att såsom hon ser det:

”finns det inga affärsfrågor och IT-frågor även om vi alltid delar upp det; för mig är allting affärsfrågor, men sedan måste det till utvecklings- och IT-prat”.

Men affärsutvecklingsenheten måste själva ha nödvändig kompetens inom IT för att kunna fungera som en bra och kompetent beställare av IT-lösningar i nya idéer, menar den här medarbetaren.

På informationsmäklarfirmen har man ingen särskild process för tjänsteutveckling. Olika medarbetare lägger in ny information i databasen som utgör kärnan i företagets affärsmodell och centralt har man inte kontroll över hur, när och varför detta sker. Detta innebär att databasen är svår att överblicka, även för de anställda, vilket innebär att man till och med i vissa fall fått tacka nej till kunder. Trots att företaget alltså upplever att man står inför utmaningar vad gäller hur man ska organisera sig och vidareutveckla sin affärsmodell påpekar man att företaget ändå går relativt bra i dagsläget, p.g.a. sin expertkompetens.

De mindre företagen i studien har alltså inga eller begränsade modeller för hur de arbetar med att utveckla idéer till nya tjänster. De större företagen har däremot utvecklade processer för detta, där samarbeten med de operativa delarna av företagets verksamhet verkar spela en betydande roll.

3.2.6 Nyckelpersoner

På ett par av företagen i studien arbetar affärsutvecklingsenheten med nyckelpersoner för att ”inifrån” påverka arbetssätt och sprida information om hur tjänsteutveckling kan ske på ett bra sätt på företaget.

På IT-företaget talar man om ”knowledge-sharing-personer”: personer vars specifika ansvar det är att se till att sprida kunskap om vad som händer på företaget.

På IT-konsultfirmen håller man på att upp ett nätverk av ”champions”, enligt modellen ”train-the-trainer”, vilket innebär att man utbildar ett antal nyckelpersoner i hur man vill att hela företaget ska jobba, med syfte att dessa ska sprida det goda arbetssättet vidare. Det här är något man ser som nödvändigt för att reformera arbetssätten på företaget för att möta den utmaning som företagets nyutträdde VD satt upp: att omsättningen ska tredubblas inom fem år. Det här innebär att man också kommer att vara tvungen att anställa folk, och i samband med detta ser affärsutvecklingsenheten det som en viktig uppgift att utveckla rutiner som de nya kan lära sig för att snabbt komma in i arbetet på företaget.

Identifieringen och utbildningen av nyckelpersoner på de här företagen är alltså ett sätt för affärsutvecklingsenheterna att driva utvecklingsarbetet framåt och inspirera till förändrade arbetssätt, liksom att sprida kunskap och information – allt i syfte att stimulera tjänsteutveckling.

3.3 Företagens övergripande organisering

Utöver att flera av företagen har organiserat kunskapscentra och affärsutvecklingsenheter har man organiserat sin verksamhet på en övergripande nivå så att man på bästa sätt ska kunna anpassa sin verksamhet efter kundernas behov, och därmed också kunna utveckla sina tjänsterbjudanden. Tre dimensioner i detta kan skönjas i intervjuerna: att man (om)organiserat sig utifrån affärsområden som passar de olika branscherna där man är verksam; att man infört standardiserade arbetssätt, och att man infört så kallade ”knowledge-managementsystem”, d v s IT-baserade kunskapsåterföringssystem där medarbetare både på affärsutvecklingsenheten och i de operativa delarna av företagen kan få idéer, hjälp och dela med sig av sina erfarenheter.

3.3.1 Affärsområden

De fyra största företagen i studien har organiserat sin verksamhet i affärsområden utifrån kundernas verksamhetsinriktning. Detta, framhåller flera av de intervjuade, är en förändring mot tidigare då verksamheten var organiserad efter geografiskt område. IT-konsultföretagets verksamhet var exempelvis tidigare uppdelad per land, men eftersom man nu anser att skillnaderna är större mellan olika kundgrupper än mellan länder har man organiserat om verksamheten. Nu arbetar man med att kartlägga de olika kundbranscherna för att sedan tänka mer industrispecifikt och försöka utforma lösningar för grupper av kunder snarare än för enskilda kunder. Detta verkar emellertid inte ha fungerat i alla affärsområden på företaget, dock. En konsult och gruppchef inom telekom/teknik menar att företaget gentemot sina kunder inom telekom ”kom på detta för sent”, d v s när en mängd skräddarsydda lösningar redan hade implementerats hos olika kunder, och både kunderna och konsulterna hade vant sig vid ett annat arbetssätt.

Affärsutvecklingschefen på revisionsföretaget menar dock att specialisering inom ett visst industrisegment är nödvändig för att tjänsteutvecklingen som sker ska ha framgång:

”Att vara innovativ är en sak men att hitta på dumma saker som bara kostar pengar och misslyckas är en annan. Man minskar felrisken genom att jobba med industrisegmenten.”

Att tjänsteföretagen organiserat sig på en övergripande nivå utifrån de branscher där deras kunder är verksamma är alltså ett sätt för dem att få kostnadseffektivitet i de tjänsteinnovationer man gör.

3.3.2 Standardiserade arbetssätt

Som ett led i att utveckla tjänsteerbjudanden med högre kvalitet har de större företagen även standardiserat sina arbetssätt, vilket också framkommit ovan. På utbildningsföretaget berättar man t ex att man följer en standardiserad processmodell när man genomför utbildningsprogram tillsammans med något av de europeiska systerbolagen. Modellen är ett sätt att garantera att kunden får det man beställt från företaget oavsett vilka land som levererar, menar man här.

Flera av företagen levererar sina tjänster i projektform och följer då en standardiserad projektmodell som tagits fram på företaget. I den projektmodell som man utvecklar och precis håller på att implementera på IT-konsultföretaget har man också lagt in en beslutspunkt som kallas för ”HTO”, Handover Tollgate, där de som arbetat med att sälja in projektet till kunden delar med sig av sin kunskap om kunden till projektledningen för att öka kunskapsåterföringen därmed också kvaliteten på det som levereras. IT-konsultföretaget har

också omorganiserat sig på så sätt att man har tagit bort den tidigare centrala säljorganisationen och istället placerat säljarna i de olika affärsområdena. I slutet av varje genomfört projekt har man också lagt in en checklista som projektledare förväntas pricka av men som handlar om att överföra kunskap och gjorda erfarenheter från projektet till organisationen.

De standardiserade arbetssätten är således ett sätt för affärsutvecklingsenheten att hämta intryck i tjänsteutvecklingsarbetet, men fungerar också som en kvalitetssäkring gentemot kunderna.

3.3.3 Knowledge Management Systems

De stora företagen i studien har IT-baserade kunskapsöverföringssystem där medarbetarna förväntas lämna regelbundna rapporter. Dessa så kallade "Knowledge Management Systems" har utvecklats och används i syfte att tillvarata erfarenheter som görs i det dagliga arbetet med kund och göra denna tillgänglig för alla som arbetar med liknande projekt för att tjänsteutvecklingen ska ske kontinuerligt.

På revisionsfirman har man t ex en omfattande internwebb med en speciell hemsida för varje bransch där företaget har kunder, "och efter ett tag så lär man sig var man hittar de intressanta grejerna", menar en av de anställda.

På IT-företaget finns en "kunskapsdelarportal", där medarbetarna förväntas dela med sig av sina erfarenheter. När man som projektledare avrapporterar ett projekt finns exempelvis en sida på portalen som heter "intellectual capital" där man fyller i eventuella nya metoder, tjänster och tekniker man har utvecklat under projektets gång. I intervjuerna framkommer dock en viss skepsis mot det här och en av de intervjuande ifrågasätter om den här informationen över huvud taget används i företagets tjänsteutvecklingsarbete.

"Kunskapsdelarportalen" har också mer frivilliga delar. Man kan exempelvis på eget initiativ ladda upp bra exempel på sådant man gjort, exempelvis offerter. Databasen har också en statistikfunktion som innebär att man kan se i vilken utsträckning det man lagt upp laddats ner av andra; något man förväntas hålla koll på inför sina egna utvecklings- och lönesamtal.

IT-företaget har också skapat ett eget socialt medium i stil med det populära Facebook. Alla anställda på företaget har en speciell identitet i detta IT-baserade medium baserad på deras funktioner och arbetsuppgifter, vilket innebär att man kan skicka riktade frågor och starta diskussioner med specifika personer.

Dessa så kallade "knowledge-management-systems" är alltså en källa för inspiration och kunskapsutbyte, både för affärsutvecklare och för de operativt verksamma på företagen.

4 Företagskontextens betydelse för tjänsteutveckling

Analysen av intervjumaterialet ger vid handen att tjänsteutveckling på företagen sker olika beroende på i vilket sammanhang tjänsteerbjudandet finns. Tre typer av kontextuella faktorer kan urskiljas; typ av tjänst; typ av organisation, d v s hur företaget som levererar tjänsten ser ut och fungerar; samt i vilken omgivning företaget verkar vilket påverkar företaget genom lagar och regler; vilka professioner man rekryterar, hur konkurrensen ser ut och vilka kunder man har. (se Figur 4) Dessa faktorer samverkar och skapar tillsammans varje företags specifika förutsättningar för tjänsteutveckling.

Figur 4 Företagskontextens betydelse för tjänsteutveckling

Typ av tjänst	kundkontakt, grad av kundanpassning
Typ av organisation	storlek, hierarki, strukturer
Typ av omgivning	lagar och regler, pfoessionalisering, konkurrens, kunder

4.1 Typ av tjänst

Vilken typ av tjänst man levererar spelar roll för hur man arbetar med tjänsteutveckling. På banken menar man till exempel att det är en stor utmaning att privatkunderna oftast tycker det är tråkigt att ta tag i och hantera sina bankärenden. Många privatkunder är oinsatta i banktjänster – och även i sin egen privatekonomi. Det innebär att man behöver arbeta med att förstå hur kunderna upplever befintliga tjänster och hur de tänker kring sina banktjänstebehov på andra sätt än att fråga kunderna direkt, menar chefen för affärsutvecklingsenheten på banken. Ett sådant arbetssätt är att via etnografiska studier förstå hur kunderna faktiskt gör när de använder banken. Det innebär att man följer hur kunder på Internet klickar, var man dröjer sig kvar och var man går ur. Det här ger mer än att tillfråga kunderna direkt vad de vill ha, menar man.

Ytterligare ett exempel på hur typen av tjänst spelar roll för företagets arbete med tjänsteutveckling är informationsmäklarfirmen. Det här företaget har en specialiserad tjänst med kunderna över hela världen. Denna specialisering innebär att det blir dyrt att träffa alla kunder regelbundet varför utvecklingen av nya tjänster i mindre utsträckning sker i samarbete med kunderna än vad som brukar beskrivas i teorierna om hur affärsutveckling sker i tjänsteföretag. VD:n för företaget beskriver det så här:

”Det är sällan vi sitter och resonerar med en kund om hur vi skulle behöva göra och vad man kan och inte kan göra. Oftast testar vi bara och ser om det funkar”.

Mycket kundkontakt sker via e-post och mycket av kundanpassningen styrs av det offertunderlag kunden skickat. Det finns tankar om att utveckla säljkompetensen hos databasanalytikerna vilka redan idag är ett slags ”account managers” i och med att de har ansvar för vissa kunder var, men det ligger på framtiden. Delvis är problemet finansiellt – att träffa kunderna personligen skulle innebära stora kostnader eftersom kunderna främst finns utomlands.

Även om tjänsterna ofta är produktifierade finns det tjänster som ger större utrymme för den individuella tjänsteleverantörens kreativitet än andra. Medan man på revisionsfirman måste leverera tjänsterna såsom definierats i företagets interna tjänstekatalog för att hålla sig inom ramarna för lagar och god revisions sed kan t ex utbildningsföretaget vara mer flexibelt. Ett exempel som ges av en av tränarna på utbildningsföretaget rör en säljutbild-

ning som gavs till ett universitet. När tränaren skulle sätta igång visade det sig att kursdeltagarna hade med sig erfarenheter som gjorde att hon bedömde det svårt att fokusera på utbildningen, vilket föranledde en improviserad justering i kursutformningen. Ett antal timmar lyftes ut och ett annat material lyftes in, men hon betonar att hennes kollegor kanske hade gjort på helt andra sätt, för det finns ju inte bara ett rätt sätt att agera i en situation av det här slaget:

”Det är ett avsteg från vad kunden har köpt, det är ett avsteg från vad vi förväntas leverera men det var också det som behövdes i den situationen [...] En av mina kollegor hade levererat programmet precis som det såg ut, en annan av mina kollegor hade förmodligen tagit en paus [och sagt] ’OK, nu rensar vi luften och så får vi det här ur vägen och så går vi vidare i programmet’.”

Typen av tjänst är således något som spelar roll för hur tjänsteutveckling sker. Ett företag som levererar tjänster till privatpersoner arbetar på andra sätt med tjänsteutveckling jämfört med ett företag som levererar tjänster till andra företag. Ett företag som levererar tjänster till kunder som är fysiskt nära arbetar också med tjänsteutveckling på ett annat sätt än ett företag som har sina kunder utspridda över världen, och ett företag som levererat en tjänst där det finns utrymme för individuell improvisation arbetar med tjänsteutveckling på ett annat sätt än ett företag där tjänsternas innehåll inte medger detta.

4.2 Typ av organisation

En annan aspekt i materialet är att hur innovationsarbetet går till skiljer sig åt beroende på vilken typ av organisation företaget har, t ex beroende på hur många anställda man har; om man verkar nationellt/globalt och beroende på i vilken grad företaget har formaliserad och hierarkisk struktur och vilken roll denna sägs spela i tjänsteutvecklingsarbetet.

De större, globala företagen har fler formella strukturer som beskrivits ovan. Trenden verkar vara att affärsutvecklingsarbetet inrättas som en stabsfunktion på central nivå, samtidigt som man arbetar med ”knowledge management system” och standardiserade processer.

En risk i stora organisationer, är att allt för mycket tid går åt till administration, påpekar en medarbetare på banken. En kollega håller med:

”det är många papper som ska skrivas och som ska lämnas in och som ska upp i olika forum som man ska förklara och sådär”.

Det här kan ta udden av innovationen och nytänkandet menar hon, och dessutom finns det en risk att man tappar fokus på kundens problem. Samtidigt, påpekar hon, saknas en strukturerad dokumentation av utvecklingsprocesserna, vilket innebär att kunskapsöverföring mellan utvecklingsprojekt begränsas.

De små tjänsteföretagen är å andra sidan utsatta i större utsträckning eftersom varje individ sitter inne med unik kunskap om företagets verksamhet och om vissa kunders behov. En styrelsemedlem i informationsmäklarfirmen påpekar att som litet företag är företaget mycket beroende av specifika individer. Han ger exempel på en ung medarbetare som nu, efter 3 år som anställd på företaget, fått ett bättre erbjudande som specialist på ett stort, etablerat svenskt företag, vilket han tackat ja till. Ett annat exempel från samma företag är att trots att man har identifierat en ny tjänst kan man inte utveckla den eftersom den enda person som kan utveckla den är föräldraledig för tillfället.

Betydelsen av individuella medarbetares kompetens kan alltså inte underskattas och när kompetenta medarbetare är lediga eller slutas hämmas tjänsteutvecklingen, eftersom kompetens försvinner.

En annan dimension i den organisatoriska kontexten är graden av hierarki. De två företagen i studien som har en starkt utvecklad och uttalad formell hierarki är revisionsfirman och IT-företaget, båda amerikanska företag. På revisionsfirman startar man exempelvis som Staff; går vidare till Konsult; Seniorskonsult; Manager; Senior Manager, Director och slutligen till Partner. Ju högre upp i hierarkin man befinner sig, desto mer pengar förväntas man kunna generera genom sin verksamhet. Dessutom ser man kontinuerligt över konsulternas beläggningsgrad och kraven att leverera i tid är höga och högt prioriterade, vilket innebär att affärsutveckling till viss del hamnar utanför arbetsuppgifterna: ”det här roliga, affärsutveckling och sådär, det blir ju kvällar och sådär”, menar en medarbetare på företaget. Detta innebär att det är främst de mer juniora i firman som arbetar med att ta fram nya tjänsteerbjudanden; göra förstudier, tänka kring paketering av tjänster o s v, möjligen för att de ser det som ett led i karriären.

På utbildningsföretaget har man valt motsatt väg. Trots att företaget är en franchisetagare på ett amerikanskt koncept har man valt en ad hoc-mässig organisation. En av delägarna berättar att:

”Vi har kastat titlar och ansvarsområden [...] Vi hade det förut men det blev bara jobbigt.”

Teamet är för litet för att ha en formell hierarki menar han. Oftast fattar man snabba beslut. När man anställt nya medarbetare har man ansträngt sig för att hitta människor med olika bakgrund. Detta har visat sig fruktbart vad gäller att skapa kreativitet. De nya är inte färgade av hur man brukat göra saker på företaget. Delägarna och de anställda på utbildningsföretaget har en eller flera av tre roller: säljare, projektledare och konsult (tränare, d v s utbildare). Det är inte helt klart internt vem som ansvarar för kunskapsåterföring och tjänsteutveckling; i stället menar man att den som känner sig inspirerad att ta tag i sådana frågor gör det. Som framgått ovan råder delade meningar inom företaget huruvida detta är positivt eller ett hinder i affärsutvecklingen, men det är värt att betona att i dagsläget har företaget inga planer på att växa i antal människor räknat så man strävar inte efter en förändring av den organisatoriska strukturen.

Avsaknaden av hierarkiska strukturer kan således påverka förutsättningarna för tjänsteutveckling, liksom företagets storlek.

4.3 Typ av omgivning

Förutsättningarna för tjänsteutveckling påverkas också av vilken omgivning företaget verkar i. I vissa fall regleras tjänsteleveranserna av speciella regler och detta innebär att det finns dimensioner i tjänsteföretagens omgivning som spelar roll för hur tjänsteutveckling sker. Dessutom kräver de olika tjänsterna som företagen i studien levererar olika kompetenser, vilket innebär att företagen rekryterar människor från olika professioner med skilda normer och värderingar. Detta ger också skilda förutsättningar för tjänsteutveckling.

Ett exempel på hur lagar och regler spelar roll för tjänsteutveckling ges av chefen för affärsutvecklingsenheten på revisionsfirman som menar att tjänsteutveckling sker olika inom företaget beroende på affärsområde och affärsområdets specifika kontext. Innovationsutrymmet inom affärsområdet ”Skatt” begränsas exempelvis av varje lands lagstiftning, medan affärsområdet ”Rådgivning” ger mycket större frihet till nytänkande. Och

även om innovationsutrymmet inom affärsområdet "Revision" begränsas av aktiebolagslagen handlar revision i stor utsträckning om tolkningar av denna, vilket innebär att "det finns väldigt många kreativa revisorer och att det finns ett väldigt spann av innovation där också" säger han. Revisorn som intervjuats menar däremot att eftersom revision är en relativt standardiserad verksamhet p.g.a. lagkrav är utrymmet mycket litet för tjänsteutveckling. Om det dessutom föreligger en upphandlingssituation finns en prispress som innebär ytterligare minskat utrymme för innovation. Ofta kan man bara leverera en standardiserad lösning till ett lägre pris, medan en mer kundanpassad, innovativ tjänst kostar mer. Om kunden uppfattar konsulten som en "sparringpartner" däremot, finns det utrymme att innovera – då är kunden även beredd att betala för detta. Det innebär att de mindre tjänsteleveranserna ofta är mer standardiserade än de stora.

Prispressen och konkurrensen mellan "the Big 4" inom revisionsvärlden har däremot inneburit att man blivit mer innovativ i själva offertförandet. I stället för att bara offerera en lösning, offererar man nu ofta tre varianter, i olika prislägen och med olika grad av kundanpassning.

Chefen för revisionsföretagets affärsutvecklingsenhet pekar på konsultbolagets generella dilemma:

"Det som dödar innovation och kreativitet är att det är en så oerhört hård press på leverans [...] Deadlines gör att man inte har så mycket tid att sitta och fundera [...] det är väldigt lätt att man fastnar i arbetsträsket och glömmar att titta upp från skärmen."

På IT-konsultföretaget beskriver man ett annat, nästan motsatt, problem:

"Vi har byggt det här bolaget väldigt mycket på innovativa människor och de vill inte falla innanför alla ramar och stöpas i samma form."

Företagskulturen på IT-konsultföretaget beskrivs som mycket präglad av de professionella konsulterna, som snarare än att uppleva sig som tjänsteleverantörer ser sig som tekniska konsulter. Konsulternas tycker det är tråkigt att leverera något standardiserat och vill hellre dra nytta av sin gedigna tekniska kompetens för att utveckla något unikt. Denna typ av kultur hämmar tjänsteutveckling eftersom de individuella erfarenheterna som görs i respektive projekt riskerar att aldrig överföras till andra medarbetare och till andra projekt, menar affärsutvecklarna på företaget. På affärsutvecklingsenheten menar man att företagets konsulter nästan är "alltför kreativa", och utmaningen är att få medarbetarna att förstå att man också kan vara kreativ när man "bygger lego" med standardiserade byggbitar, annars riskerar verksamheten att bli alltför personberoende, menar man.

Detta illustrerar alltså att tjänsteutvecklingen har olika förutsättningar beroende på vilken typ av människor olika tjänsteföretag har anställt, och vilka professioner de är skolade i, liksom vilka lagar och regler som tjänsteleveranserna måste följa.

5 Slutsatser

Syftet med den här studien är att undersöka hur ett antal tjänsteföretag ser på affärsutveckling och att ta reda på hur de organiserar sin verksamhet för att utveckla sina affärsmodeller.

5.1 Resultat

Studien visar att företagen ser kundanpassning som tjänsteutvecklingens kärna och att det är de små stegen som tas i denna dagliga kundanpassning som utgör grunden för tjänsteinnovation. I detta arbete spelar standardisering av arbetssätt och processer, liksom produktifiering av befintliga tjänsteerbjudanden, viktiga roller som förutsättningar för tjänsteinnovation, men också som potentiella hinder för tjänsteutveckling.

På en övergripande nivå har flera tjänsteföretag organiserat sig utifrån de branscher där deras kunder är verksamma för att få större synergi i tjänsteutvecklingsarbetet. Standardiserade arbetssätt är en viktig strävan i denna strategi, liksom användandet av ”Knowledge Management Systems”, vilka fungerar både som inspirationskälla och ger möjlighet till kunskapsutbyte för tjänsteutveckling.

De större företagen har inte oväntat fler formaliserade strukturer för tjänsteutveckling. Generellt tycks dock tjänsteutveckling ske på tre nivåer i företagen; i det dagliga arbetet med att kundanpassa specifika tjänster när de levereras till kund; på affärsutvecklingsenheter eller i affärsutvecklingsteam som på de större företagen sitter centralt inom en division eller i staben (i de mindre företagen har VD denna funktion); och – på de största företagen – på speciella kunskaps-/forskningscentra som ligger utomlands, långt från den operativa verksamheten i Sverige. (se Figur 5)

Den tjänsteutveckling som sker dagligdags i samarbete med olika kunder återförs ibland in i företagets tjänsteutvecklingsarbete, men på en förhållandevis sporadisk basis enligt intervjuerna. Här är företagen beroende av den individuella kreativitet som respektive konsult, tränare, eller projektledare har och ger uttryck för. En utmaning som företagen har är alltså att hitta rätt grad av standardisering som inte tar död på individens kreativitet, men som samtidigt fångar upp resultaten av individernas initiativ så att de kan föras in i företagets allmänna tjänsteutvecklingsarbete. Detta innebär ledarskapsutmaningar.

Figur 5 Hur tjänsteföretagen ser på tjänsteutveckling i förhållande till hur deras verksamhet organiseras

Var tjänsteutveckling sker	Hur tjänsteutveckling sker	Möjligheter	Utmaningar
Kundanpassning	i samarbete med kunden	Individuell kreativitet	Individberoende, Ledarskap, Grad av standardisering
Affärsutvecklingsenhet	I samarbete med den operativa verksamheten	Bottom-up-perspektiv	Medarbetarna: specialister och generalister
Kunskapscentra	Avskilt från den operativa verksamheten	Paketering, Synergi, Effektivt genomslag	Kunskapsåterföring, Samarbete mellan specialister/produktifierare

Även om affärsutvecklingsenheterna består av medarbetare som lyfts ur verksamheten för att arbeta med just affärsutveckling, verkar de ofta i nära samarbete med den operativa verksamheten i företaget; både genom de standardiserade processerna företagen har för tjänsteutveckling och genom individuella initiativ där medarbetarna använder sina personliga nätverk. Detta innebär att medarbetare kan ha ett ”bottom-up”-perspektiv i sitt arbete med tjänsteutveckling; d v s fånga kundernas behov; ta intryck av sina operativt verksamma kollegors idéer samt utveckla gamla eller befintliga tjänster därefter. Utmaningen för affärsutvecklingsenheten är emellertid att hålla sig à jour med verksamheten, speciellt i de större företagen med flera specialiserade affärsområden. Affärsutvecklingsenheterna arbetar också ofta med strategisk fortbildning av respektive företags personal samt med olika typer av inspirationsträffar för att stimulera till nytänkande inom företaget. En utmaning för affärsutvecklingsenheterna är således att se till att medarbetarna där har tillräckligt djupa, specialiserade och verksamhetsrelevanta kunskaper samtidigt som de är generalister i bemärkelsen att de kan se på tjänsteutveckling utifrån hela företags/divisionens perspektiv.

De största företagen som ingick i studien har dessutom särskilda kunskaps-/forskningscentra utomlands vars syfte är att utveckla och paketera nya koncernövergripande tjänstererbjudanden. Spridandet av idéer från den operativa verksamheten i Sverige till dessa enheter sker dock enbart genom formella organisatoriska kanaler och flera svenska medarbetare ger uttryck för känslan att dessa centra ligger alltför långt ifrån deras dagliga verksamhet. Potentialen i dessa centrala kunskapscentra är uppenbar: möjligheten att centralt i en koncern utveckla och paketera en tjänst torde innebära kostnadseffektivitet och möjlighet till globala synergier. Samtidigt pekar de svenska medarbetarnas erfarenheter på en utmaning för dessa organisationer: hur sker egentligen kunskapsåterföringen från den lokala verksamheten, t ex i ett land som Sverige, till dessa globala centra samt hur får man de lokala medarbetarna att känna sig engagerade i denna centrala verksamhet, både fysiskt och verksamhetsmässigt långt bort från de vardagliga problemen?

Därutöver spelar den organisatoriska kontext som en tjänsteverksamhet verkar inom roll för hur tjänsteutveckling sker. Här finns dimensioner som typ av tjänst, typ av organisation och typ av omgivning, vilka alla på olika sätt påverkar hur tjänsteutveckling går till i praktiken.

5.2 Implikationer för företagen

Denna studie är en kvalitativ fallstudie, vilket innebär att några statistiskt generaliserbara slutsatser naturligtvis inte är möjliga att dra. Däremot kan studien genom sin kvalitativa karaktär belysa och ge exempel på hur medarbetare på kunskapsintensiva tjänsteföretag av den typ som ingår i studien tänker kring tjänsteutveckling och hur de organiserar verksamheten för att åstadkomma detta.

För det första betyder ”tjänsteinnovation” inte bara utvecklingen och införandet av helt nya tjänster, utan är något som företagen menar sker i och genom det dagliga arbetet hos kunderna. Varje enskild medarbetare spelar en betydelsefull roll i detta varför kunskapsåterföring är av stor vikt för hållbar och långsiktig utveckling av tjänsteföretagens affärsmodeller (jfr t ex Kelley & Storey, 2000; Kristensson, Matthing, & Johansson, 2008; Ng, 2009; Sandström, Evardsson, Kristensson, & Magnusson, 2008).

För det andra, skapar standardiserade arbetssätt och produktifiering av tjänsteerbjudandena både möjligheter och hinder för tjänsteutveckling. Å ena sidan ger standardiserade arbetssätt och produktifieringen synergieffekter utifrån företagets perspektiv samtidigt som de också kan fungera som ramar inom vilka medarbetarna är innovativa. Å andra sidan framhålls att ramarna som standardiserade arbetssätt och produktifieringen utgör kan motverka

nyttänkande och individuell kreativitet. Detta knyter an till en klassisk spänning mellan kreativitet och resurseffektivitet som diskuterats av organisationslitteraturen (Garsten, 1999; King & Anderson, 2002).

För det tredje, kan konstateras att affärsutveckling inom kunskapsintensiva tjänsteföretag kräver så kallade ”T-formade” medarbetare med djup kunskap inom sitt eget område, men också med bred kompetens och förståelse inom andra områden. Utmaning för att åstadkomma denna kompetensprofil bland medarbetarna ligger primärt i ledarskapet. Studien visar också på betydelsen av gott ledarskap som uppmuntrar, ger utrymme för och tillvaratar medarbetarnas kreativitet, utan att driva medarbetarna för hårt. (jfr Alvesson & Kärreman, 2007; Palm, 2008)

5.3 Förslag till fortsatta studier

I takt med att tjänsteekonomin växer blir frågorna om hur tjänsteföretagen organiserar och leder sin verksamhet allt mer betydelsefulla. Den här studien har varit ett steg i att söka svar på detta och bland annat pekat på de fyra sätt som tjänsteinnovation och affärsutveckling inom tjänsteföretag sker: i samarbete med kunden i samband med kund Anpassningar; av speciella affärsutvecklingsteam samt genom centraliserade kunskapscentra. En aggregerad analys har gjorts utan att gå närmare in på när och hur de tre sätten fungerar bäst i förhållande till de olika verksamheter som är representerade i studien. En uppgift för framtiden är således att närmare undersöka hur dessa tre nivåer i tjänsteutvecklingen fungerar i olika typer av företag, i olika typer av tjänsteverksamheter samt i olika kulturer internationellt. Att samtliga företag med centrala kunskapscentra var baserade i USA innebär att centraliseringen kan vara ett uttryck för anglo-amerikansk affärstradition, snarare än till tjänsteverksamheten som sådan. Detta är dock en fråga för vidare studier att besvara.

Studien har inte heller undersökt relationerna mellan de tre nivåerna i detalj. Några områden för fördjupad analys berör således t ex hur affärsutvecklingsteamerna arbetar i förhållande till kunskapscentra och hur medarbetarna på kunskapscentra ser på respektive företags innovationsprocess och affärsutveckling. Varför företagsledningarna väljer att organisera sin affärsutveckling på ett visst sätt är också en intressant fråga. Vad hoppas företagsledningarna på genom denna organisering?

Ett tredje område för vidare studier är att jämföra företagens strategiska avsikter med knowledge management system med hur de systemen fungerar och används i praktiken. Alla företag i studien utom de två små har IT-baserade knowledge management system och materialet visar att dessa anses spela en central roll i affärsutvecklingsarbetet, men hur dessa system utvecklas, förädlas och används i den dagliga tjänsteproduktionen är ett viktigt område för fortsatta studier.

Det finns således en rad områden vilka skulle behöva studeras närmare för att vidareutveckla förståelsen för hur tjänsteföretag organiseras och leds. Alla de medverkande företagen har uttryckt stort intresse för vidare forskning och utbildning om hur de organiserar sin affärsutveckling; hur nya tjänster utvecklas, tas fram, säljs och levereras till kunden. Detta intresse manifesteras av följande uttalande av en medarbetare i IT-företaget:

”trots att två tredjedelar av Sveriges BNP kommer ifrån tjänster [...] är inte tjänstetänk någonstans inkluderat i utbildningsväsendet och den förändringen ser vi framför oss – att tjänsteverksamhet blir Sveriges framgång”

Det finns således ett stort behov av vetenskapliga studier, praktisk kunskapsutveckling och politisk medvetenhet om tjänsteverksamheters logik och förutsättningar i sin egen rätt. Denna studie är ett litet bidrag i den riktningen.

6 Referenser

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863-884.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601-617.
- Kelley, D., & Storey, C. (2000). New service development: initiation strategies. *Library Consortium Management: An International Journal*, 2(5/6), 104-121.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change : a critical guide for organizations* (2. ed.). London: Thomson Learning.
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *The Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Mills, P. K., & Marguiles, N. (1980). Toward a Core Typology of Service Organizations. *The Academy of Management Journal*, 5(2), 255-265.
- Ng, I. (2009). *Embedding the new Discipline of Service Science*: University of Exeter Business School Discussion Papers in Management.
- Palm, K. (2008). *Det riskabla engagemanget. Om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling (Doktorsavhandling)*. Stockholm: KTH.
- Sandström, S., Evardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience *Managing Service Quality*, 18(2), 112-126.
- Schilling, A., & Werr, A. (2009). *Managing and Organizing for Innovation in Service Firms*: Vinnova - Swedish Governmental Agency for Innovation Systems.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Wemmerlöv, U. (1989). A Taxonomy for Service Processes and its Implications for Systems Design. *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 20-40.

Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, är en gränsöverskridande organisation med 60 anställda. Huvudkontoret ligger i Östersund och vi har verksamhet i Stockholm, Bryssel, New Delhi, Peking, Tokyo och Washington.

Tillväxtanalys ansvarar för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser och därigenom medverkar vi till:

- stärkt svensk konkurrenskraft och skapande av förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag
- utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft, hållbar tillväxt och hållbar regional utveckling

Utgångspunkten är att forma en politik där tillväxt och hållbar utveckling går hand i hand. Huvuduppdraget preciseras i instruktionen och i regleringsbrevet. Där framgår bland annat att myndigheten ska:

- arbeta med omvärldsbevakning och policyspaning och sprida kunskap om trender och tillväxtpolitik
- genomföra analyser och utvärderingar som bidrar till att riva tillväxthinder
- göra systemutvärderingar som underlättar prioritering och effektivisering av tillväxtpolitikens inriktning och utformning
- svara för produktion, utveckling och spridning av officiell statistik, fakta från databaser och tillgänglighetsanalyser

Om Working paper/PM-serien: Exempel på publikationer i serien är metodresonemang, delrapporter och underlagsrapporter.

Övriga serier:

Rapportserien – Tillväxtanalys huvudsakliga kanal för publikationer.

Statistikserien – löpande statistikproduktion.

Svar Direkt – uppdrag som ska redovisas med kort varsel.