

Service innovasjon

Tor W. Andreassen¹

Siden midten av 1980-årene har akademia utviklet kunnskap som dokumenterer at verdiskapning for tjenesteytende virksomheter er vesentlig annerledes enn for vareproduserende virksomheter. Forskningen forteller oss også at ledelse av tjenesteytende virksomheter er vesentlig annerledes enn for vareproduserende virksomheter. I dag er det en gryende erkjennelse at service innovasjon er vesentlig annerledes enn produktinnovasjon. Gitt serviceøkonomiens betydning for vår fortsatte velferdsutvikling er det urovekkende å lære at vi vet skremmende lite om tjenesteutvikling og innovasjon. Jeg skal her kort diskutere to aspekter som kan bringe oss videre.

Makroplan

Gjennom flere tiår har betydningen av tjenester for verdensøkonomien økt på bekostning av vareproduksjon, jordbruk og fiske. Faktum er at innen de aller fleste moderne økonomier er tjenester en dominerer sektor. I Norge utgjør tjenester om lag 80 prosent av vårt brutto nasjonalprodukt og om lag 75 prosent av arbeidsstyrken. Selv om man i nyhetsbildet kan få det motsatte inntrykket er faktisk Statoil eller Norsk Hydro en liten (men viktig) del av den norske økonomien.

En vesentlig forutsetning for å være konkurransedyktig er at bedriftene hele tiden anstrenger seg for å tilby bedre tjenester enten som rene tjenester eller som tillegg til varene. Som serviceforsker i Norge er det min erfaring at serviceinnovasjoner er av kategorien forbedringer: lengre åpningstider, bedre tilgjengelighet av varer eller informasjon gjennom Internett, utvikling av ulike lojalitetsprogrammer og ikke minst innføring av selvbetjeningsteknologi. Men de virkelige store innovasjonene synes å utebli! En av grunnene for dette kan ligge i konkurranseeffektiviteten innad i bransjer og mellom bedrifter. I Norge har vi hatt en tradisjon hvor vi definerte tjenesteytende sektor

¹ Tor W. Andreassen, PhD, er førsteamanuensis og leder institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI

som skjermet sektor mens eksportsektoren ble definert som konkurranseutsatt. Noe uærbødig vil jeg hevde at dette har vært med på å sementere bransjestrukturer og omstillinger i en sektor i vekst. Antall nye aktører innen for eksempel bank og finans eller varehandel i løpet av de siste årene kan sies å være begrenset. Med redusert tilgang på nye aktører på den ene siden og konsolideringer og sammenslåinger på den andre siden synes strukturene i en rekke bransjer å være preget av duopolistisk eller oligopolistisk konkurranse. I slike markeder blir pris og reklame fort de mest benyttede konkurranseparameterne. Innovasjon skjer primært ved å kopiere ideer fra andre land (USA).

Som samfunn kan vi hjelpe tjenesteytende bransjer og virksomheter til å bli mer innovative ved å øke antall aktører innen bransjen. Som kunder kan vi lære oss til å stille høyere krav og ikke unnlate å fortelle bedriftene hvorfor vi er misfornøyde. Effektive markeder skaper innovasjon – noe vi sårt trenger.

Mikroplan

I sin reneste form er tjenester vesentlig annerledes enn varer. På samme måte er det med serviceinnovasjon. For arbeidsintensive og interaktive tjenester er serviceleverandøren – den ansatte i front – en del av tjenesten og dermed en del av innovasjonen. For tjenester som krever kundens fysiske nærvær forutsetter tilgang på lokal desentralisert produksjonskapasitet. Det er grenser hvor langt man vil kjøre for å spise på en annerledes restaurant. For det tredje har ikke tjenesteinnovatører et fysisk produkt eller vare som kan ”bære” et merkenavn. Når Apple Computer utviklet IPOD for musikk og senere til IPOD Nano for å spille musikk videoer hadde de hele tiden gleden av både Apple og IPOD merkevarene. Når Telenor innoverer i nummeropplysningstjenesten har ikke denne innovasjonen samme synlighetsverdi. For det fjerde trenger vi et rammeverktøy som kan hjelpe oss å bedre forstå tjenestens særpreg langs viktige akser. I en interessant artikkel² tilbyr forfatterne et slikt rammeverk. Dette er illustrert i figur 1.

² Berry, Shankar, Parish, Cadwallader & Dotzel: ”Creating New Markets Through Service Innovation”, MIT Sloan Management Review, 2006, Winter

Separerbar	Fleksibel løsning - Federal Express - eBay - CNN	Kontrollerbar bekvemmelighet - Google - Film24 - Skype
Type tjeneste	Behagelige vinninger - Starbucks - Nordli bokhandel	Respektful tilgang - Radiumhospitalet - Norwegian - Hertz # 1 Gull Klub
Ikke-separerbar		
	Kjerne	Levering

Type fordel

Figur 1: Fire typer markedsdrevne service innovasjoner

Distribusjonsselskapet Federal Express, det Internettbaserte auksjonsfirmaet eBay og nyhetskanalen CNN er alle eksempler på serviceinnovasjoner som tilbyr en ny kjernefordel som konsumeres atskilt fra hvor og når de ble produsert. Fordi de etablerte selskapene ikke kunne levere over natt gjorde FederalExpress nettopp det – med stor suksess. Søkemotoren Google, DVD-utleiefirmaet Film24 og det Internettbaserte telefonselskapet Skype er eksempler på serviceinnovasjoner basert på leveringsfordeler – noe som gjør det mulig å benytte tjenestene når og hvor det passer kunden. Ved å kombinere Internett for bestilling og tradisjonell post distribusjon for levering er Film24 i dag i løpet av kort tid en av de store DVD-utleiefirmaene i Norge. Både kaffekjeden Starbucks og Nordli bokhandel er eksempler på serviceinnovasjoner som tilbyr en ny kjernefordel på konsumtidspunktet. Gleden av å sitte og lese en bok hos Nordli eller sitte hos Starbucks og gjøre det samme med en god kopp kaffe i tiltalende omgivelser er deilige pauser i hverdagen. Radiumhospitalet, flyselskapet Norwegian og lojalitetsprogrammet til bilutleiefirmaet Hertz er eksempler på service innovasjoner hvor leveransen, produksjonen og konsumet er uatskillelige. Felles for disse virksomhetene er at de tilpasser seg kundenes eller brukernes behov for tilgang. Norwegian kan fly friere til

og fra destinasjoner enn SAS som må tilpasse seg et større system og København som hovedsentral i deres ”hub and spoke” system.

Som samfunn kan vi hjelpe tjenesteytende bransjer og virksomheter til å bli mer innovative ved å øke forskningsinnsatsen. Som ledere kan vi lære oss til å lytte oftere og bedre på kundeønsker. Sammen kan academia og næringslivet utvikle ny kunnskap om serviceinnovasjon – noe vi sårt trenger.

Avslutning

Mens det første tiltaket om økt konkurranse er fruktene av gammel kunnskap er det siste tiltaket resultatet av ny kunnskap. Hva vi minst av alt trenger er fagforeningsledere som sitter i skyttergravene og tenker på samfunnsutvikling, næringslivsutvikling og arbeidsliv med gamle industrielle briller på. Hva vi trenger mest av alt er kunnskap om effektiv konkurranse i en serviceøkonomi som grunnlag for effektiv serviceinnovasjon.

Omstillinger krever sitt for personer som blir rammet og som må tas vare på, men omstillinger gir enda mer tilbake til fellesskapet i form av økt produktivitet, verdiskapning og tryggere arbeidsplasser. Effektiv serviceinnovasjon er det som kan holde oss høyt oppe i den globale næringskjeden. Handelshøyskolen BI ønsker å satse på serviceinnovasjon og teknologi som et prioritert forskningsområde.