

Service innovasjon: et nytt satsingsområde

Tor W. Andreassen¹

Gjennom to innlegg i Ukeavisen Ledelse² har jeg argumentert for noen utfordringer ledere, fagforeningsledere og politikere står ovenfor i en global økonomi. Oppsummert hevdet jeg to ting: 1) at problemene er mindre for ledere enn for fagforeningsledere og politikere og 2) at det er naivt å tro at de landene som tar over vår arbeidsintensive produksjon ikke også har ambisjoner om å ta over vår kunnskapsbaserte produksjon. Den fremtidige kampen om arbeidsplasser går ikke nedover i næringskjeden, den går oppover – det er et løp mot toppen. Av denne grunn må vi utvikle næringslivet høyere opp i næringskjeden. Et potensielt problem er at den kunnskap tjenesteytende virksomheter trenger for å konkurrere er vesentlig annerledes enn den kunnskap industrivirksomheter trengte. La meg utdype.

Kostnadsreduksjon

Norges vei fra en jordbruksøkonomi til å være en kunnskapsbasert serviceøkonomi har vært meget kort. Grovt kan vi dele denne utviklingen inn i tre epoker: jordbruksøkonomi før 1900, industriøkonomi fra 1900 til 1970 og serviceøkonomi fra 1970 til i dag. I dag utgjør tjenester om lag 80 prosent av Norges brutto nasjonalprodukt og om lag 80 prosent (ca 1,6 millioner) av arbeidsstokken er på en eller annen måte opptatt med tjenesteyting i privat eller offentlig sektor. Mens det innen offentlig sektor er helse, omsorg og skole som er de tre store områdene er varehandel, finans/forsikring og rådgivning de store innen privat sektor. Tilgang på kvalifisert arbeidskraft har vært en bremse på veksten i serviceøkonomien. For å imøtekomme dette har ledere innført selvbetjenings teknologi for å øke produktiviteten. I mange tilfeller har dette medført at ansatte i stor grad er blitt erstattet med teknologi. I dag kan vi si at aktiv bruk av slik teknologi har gitt betydelige kostnadsreduksjoner. For eksempel har teknologifiseringen av bankindustrien i 12 Europeiske land medførte at driftskostnadene sank med om lag 30 prosent i perioden 1987 til 1999 – et beløp som tilsvarer i underkant av 0,5 prosent av landenes brutto nasjonalprodukt³. Oppmuntret av disse lovende resultatene automatiserer stadig flere virksomheter kundefronten gjennom for eksempel web-baserte løsninger.

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

² "Ledelse av virtuelle organisasjoner", november 2005 og "Globaliseringens utfordringer", desember 2005

³ Humphrey, David, Magnus Willenson, Ted Lindblom, and Göran Bergendahl (2003), "Cost Savings from Electronic Payments and ATMs in Europe," Federal Reserve Bank of Philadelphia.

Med økt bruk av selvbetjenings teknologi har forskning vist to ting. For det første ser vi at mens kundetilfredsheten stiger synes kundelojaliteten å synke. For det andre finner vi at produktivitet for tjenesteytende virksomheter er vesentlig annerledes enn for vareproduserende virksomheter.

Produktivitet

En måte å beregne produktiviteten på er å se på bedriftens output i forhold til dens input. Økt produktivitet kan man oppnå ved for eksempel å redusere input - det vil produsere det samme med lavere kostnader. For industribedrifter har økt produktivitet vært nært knyttet til bedre resultat. Så enkelt er det ikke for tjenesteytende virksomheter hvor vi snakker om produktivitetens to-sidige problemstilling (bedriftsproduktivitet og kundeproduktivitet). Serviceledere kan allokere ressurser som reduserer bedriftens input (arbeid, utstyr, teknologi) eller kundenes input (tid, innsats, følelser, energi). Alternativt kan man allokere ressurser slik at bedriftens output (salg, overskudd, markedsandel) eller kundenes output (service, kvalitet, tilfredshet) øker. Begge former for allokering av ressurser vil påvirke kundenes oppfatning av service kvalitet. For tjenesteytende virksomheter har vi at dersom bedriftsproduktiviteten stiger, men kundeproduktiviteten synker ved at de må gjøre en større del av jobben, vil kundene oppleve dette som en reduksjon i servicekvaliteten – noe som kan lede til kundemisnøye og kundefrafall. Motsatt kan vi ha at dersom bedriftsproduktiviteten synker, men kundeproduktiviteten stiger ved at de må gjøre en mindre del av jobben, vil kundene oppleve dette som en forbedring i servicekvaliteten.

Innføring av selvbetjeningsteknologi har økt kundenes input og redusert bedriftenes input – noe som skulle lede til en reduksjon i opplevd service kvalitet og fall i kundetilfredsheten. Data fra Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI og Amerikansk Kundetilfredshetsindeks viser derimot en økning i kundetilfredsheten i teknologi tunge servicenæringer. Paradoksalt nok har vi da at økt selvproduksjon har medført at kundene opplever at kvaliteten på de tilbudte tjenestene har steget. Mange forklarer denne økningen i tilfredshet med økt bekvemmelighet – kundene kan gjøre enda mer med mindre økt innsats, når det passer dem. Jeg vil våge den påstand at teknologifiseringen av tjenester, som har vært en av de mest markante trekk det siste tiåret, hadde primært kostnadsreduksjon og bedriftens produktivitet for øye. Kundeproduktivitet og økt bekvemmelighet var en ekstra bonus man ikke hadde tenkt så mye på. Verdiskaping og innovasjon i en serviceøkonomi kan ikke skje så tilfeldig.

Service innovasjon

Tiltross for at betydelige kostnadsreduksjoner kan realiseres ved aktiv bruk av teknologi er det allikevel et gulv-nivå hvor man ikke kan komme lengre – noe som tvinger ledere til å se etter andre varige områder for økt verdiskapning. I en studie⁴ hvor man sammenlignet bedrifter som hovedsakelig reduserte kostnadene med bedrifter som hovedsakelig økte verdien av deres produkter og tjenester til kundene fant man at den siste gruppen hadde en vesentlig høyere avkastning på investert kapital enn de andre. Dette får en automatisk til å tenke på økt kunnskap eller utdanning i arbeidsstokken.

Stoltenberg-regjeringen har fulgt opp Bondevik – regjeringen kunnskapsløft ved å signalisere økt satsing på alle nivåer i skolesystemet. Men økt kunnskap vil ikke alene være nok til å kunne kjempe mot billigere arbeidskraft eller smartere konkurrenter. Økt kunnskap må knyttes til kunnskap om innovasjon i utviklingen av nye tjenester for å unngå å havne i en drepende konkurransesituasjon. I bestselger boken ”Blue ocean strategy”⁵ beskriver forfatterne den konkurransesituasjonen de aller fleste bedrifter opplever i dag. Innovasjon av produkter og konsepter er sentralt i boken. Paradokset er at innen vareproduserende sektor har man utviklet innovasjons prosedyrer som er så gode at de med en konstant rate har gitt oss bedre og billigere produkter. Noe som har gitt grunnlaget for ”Moore’s lov”. Tilsvarende metoder, prosedyrer eller lover ikke finnes for utvikling av nye service produkter eller konsepter. Dette er et paradoks gitt sektorens betydning for brutto nasjonalproduktet i dag og i morgen.

At sammenhengen mellom forskning og utvikling innen vareproduserende virksomheter er sterk og positiv mens tilsvarende sammenheng innen tjenesteytende virksomheter er meget svak⁶ får en til å lure på hvorfor? I en OECD rapport⁷ konkluderes det med at tiltross for serviceøkonomiens betydning synes kunnskap om service innovasjon å ligge (langt) etter sektorens behov. Med andre ord har vi per dato et kunnskapsunderskudd innen dette området. I et foredrag på Handelshøyskolen BI høsten 2005 motiverte Jim Spohrer, IBM Research, USA, for ny kunnskap innen service innovasjon med utgangspunkt i tre punkter:

⁴ Rust, Roland T., Christine Moorman, and Peter R Dickson. (2002), "Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both?," *Journal of Marketing*, 66 (4), 7-25.

⁵ W.Chan Kim & Renee Mauborgne: ”Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant”, Harvard Business School Press, 2005.

⁶ OECD *Science, Technology and Industry Outlook 2004*, Jerry Sheehan

⁷ www.wb-infokiosk.org/bp.php?url=http://www.oecdwash.org/PDFILES%2Fsti_outlook2004_wash.pdf

1. Regjeringene må sette service innovasjon på agendaen da videre vekst i brutto nasjonalproduktet er avhengig av det
2. Virksomheter trenger å sette systematisk tilnærming til service innovasjon på agendaen da deres fremtidige omsetning og lønnsomhet er avhengig av det.
3. Akademikere trenger å krysse fagsiloene – service innovasjon er multidisiplinær og studentenes fremtid avhenger av det.

Avslutning

Innen tjenesteyting generelt og innovasjon spesielt ser vi i dag et behov for å ha medarbeidere med ”kryssdisiplinær bakgrunn” - bakgrunn fra både økonomiske, humanistiske og teknologiske fag. Det paradoksale er at mens professorer på handelshøyskolene snakker om ledernes store ansvarsspenn, underviser og forsker vi som om ledere har et like fragmentert syn på problemstillingen som professorene har. Dessverre har ikke norske ledere tid til å vente på fagsiloenes fall – de krever handling i dag. Mens academia river siloene må vi samtidig prøve å utvikle ny kunnskap som serviceøkonomien trenger. Jeg har argumentert for at ett slikt område er service innovasjon. I Norge har Handelshøyskolen BI posisjonert seg en toneangivende kunnskapsprodusent innen tjenester – en kunnskapsutvikling som i stor grad har skjedd sammen med ansvarsbevisste virksomheter og ledere. Sammen med sentrale virksomheter ønsker vi nå å sette service innovasjon på agendaen gjennom et forskningsprogram. Mitt ønske for det nye året er at vi sammen med norsk næringsliv kan utvikle ny kunnskap om service innovasjon. Ingenting er så praktisk som en god teori!