



Peder Inge Furseth er dr.polit. og førsteamanuensis ved Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Handelshøyskolen BI.

## Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser

**Når de fleste forbrukere og bedriftsledere tenker på innovasjon, er det ofte elegante og brukervennlige fysiske produkter som Apples iPhone eller iPod de først tenker på. Disse produktene er både effektive og nyttige og har elegant design. En iPhone kan brukes til mye mer enn å ringe eller sende sms – i praksis er den en håndholdt datamaskin. Etter hvert er det imidlertid de tjenestene som kan knyttes til disse produktene, som er de største verdiskaperne.**

I tråd med dette flytter ledende bedrifter, konsulenter og forskere nå oppmerksomheten vekk fra produkter over til tjenester som det neste viktige området for innovasjon. Selv om tjenester utgjør en større andel av verdiskapingen i norsk økonomi enn industrien, arbeider relativt flere norske bedrifter med innovasjon knyttet til produksjon/industri enn med innovasjon knyttet til tjenester (CSO/Forfas 2008). Det bør derfor gis mer oppmerksomhet til innovasjon innen tjenester.

Hva er så situasjonen for innovasjon i Norge? Ifølge European Innovation Scoreboard (Pro-Inno Europe 2008) kommer Norge på en 20. plass for år 2007. Året før lå Norge på en 16. plass. Som svakeste land i Norden er Norge klassifisert som en moderat innovatør, på linje med land som Estland, Tsjekkia, Slovenia, Kypros, Italia, Spania og Australia. Ifølge den europeiske Community Innovation Survey (CIS) fra 2004 er 37 prosent av norske bedrifter innovative (CSO/Forfas 2008). Mens 44 prosent av bedriftene innen norsk industri er klassifisert som innovative, er tallet bare 32 prosent for bedriftene innen tjenesteyting.

Vi vet en god del om innovasjon for produkter; her har vi ganske robuste og kjente verktøy og metoder; gjennom Utterbachs (1994), Van de Vens (1999) og andre studier vet vi mye om produktinnovasjon, prosessinnovasjon og dominerende design. Derimot vet vi lite om innovasjon innen tjenester; og kunnskap om verktøy og metoder er begrenset, men i vekst i Norge (Nysveen, Pedersen og Aas 2007) så vel som andre steder (Hipp og Grupp 2005).

Et sentralt spørsmål er hvordan innovasjon kan oppstå innen tjenesteytende næringer. *Tjenester* representerer en lang rekke heterogene aktiviteter som ikke er rettet mot vareproduksjon. Tjenester er immatrielle, de konsumeres på samme tid som de produseres, og de kan ikke lagres (Zeithaml, Parasuraman og Berry 1985). Dette har gjort det vanskelig å enes om en klar definisjon på tjenester (Bryson, Daniels og Warf 2004). Vi skal se mer på dette senere.

*Servicesektoren* står for om lag 70 % av både verdiskapingen og sysselsettingen i OECD-landene, Norge inkludert. Servicesektoren defineres ofte ut fra en internasjonalt anerkjent klassifisering innen statistikk. Det er North American Industrial Classification (NAICS). NAICS er strukturert rundt fem sektorer som i hovedsak produserer varer, og 15 sektorer som produserer tjenester (NAICS 41 til 91). I verden sett under ett ble i 2007 andel jobber innen service (42 %) større enn både andel jobber innen jordbruk (36,1 %) og industriproduksjon (21,9 %) (ILO 2007). Frem til 1987 bestod verdiskapingen i EU og USA i hovedsak av vareproduksjon. Det kom til en markant endring i 1987, og etter det har en økende andel av verdiskapingen foregått innen tjenesteyting. Tall fra USA viser at investeringer i nye fabrikker i 2004 var på 16,3 milliarder USD, mens investeringer i IT samme år var 1100 milliarder USD (Ezell 2008). Siden har denne differansen økt. Ved slutten av

2007 jobbet bare 10 % av den private arbeidsstokken i USA i industrien. De ti bransjene med den sterkeste lønnsutviklingen i USA er alle i tjenesteytende sektorer.

*Innovasjon* består generelt i å skape noe nytt og selge det på et marked. Innovasjon kommer i grader, fra inkrementell eller stegvis innovasjon til radikal innovasjon (Goffin og Mitchell 2005:15). Definisjonen av innovasjon kan spores tilbake til Schumpeter (1934:66), som skilte mellom fem typer innovasjon: nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye leverandører, etablering i nye markeder og nye måter å organisere bedrifter eller næringer på. En viktig innsikt i dette er at man kan innovere ved å kombinere kjente løsninger. Men slike tidlige definisjoner av innovasjon nevner verken teknologi eller tjenesteyting eksplisitt, selv om dette kan sies å være inkludert i punktet produksjonsmetoder. Innovasjon dekker både prosessen med å skape noe nytt og utfallet denne prosessen får i et marked.

I korte trekk dreier *serviceinnovasjon* seg i hovedsak om innovasjon i selve forretningsmodellene som bedrifter har. En forretningsmodell beskriver hva som er bakgrunnen for inntekter og kostnader for en bedrift, og hvordan den skal differensiere seg fra andre bedrifter for å skaffe seg og sikre et positivt overskudd. En forretningsmodell har disse komponentene:

- (a) Den skal artikulere hva som skaper verdi for kundene.
- (b) Den skal identifisere segmenter av kunder.
- (c) Modellen skal definere strukturen til bedriftens verdikjede for å skape og distribuere økt verdi.
- (d) Den skal estimere kostnadsstruktur og lønnsomhetspotensial.
- (e) Den skal beskrive bedriftens posisjon i konkurransearenaen, inkludert leverandører, partnere og kunder.
- (f) Den skal formulere en konkurransestrategi som skaper differensiering i markedene.

Vi skal senere i artikkelen gi fire eksempler på hva som skaper verdier, det vil si punkt (a) i forretningsmodellen. De seks komponentene, fra (a) til (f), finnes i en forretningsmodell enten den er enkel eller avansert. Den enkleste forretningsmodellen er udifferensiert, det vil si at bedriften bare konkurrerer på pris og tilgjengelighet. En differensiert forretningsmodell vil si at bedriften har et litt mer utviklet verdiforslag, mens om forretningsmodellen er segmentert, kommer det klart frem hvilke kundetyper bedriften retter seg mot. En forretningsmodell blir i økende grad avansert, men ikke nødvendigvis bedre for en bedrift om den har et eksternt fokus, det vil si at den bruker eksterne innspill. I det neste trinnet i utviklingen av en forretningsmodell er innovasjon en integrert del av forretningsmodellen, mens den mest avanserte typen av forretningsmodellene er en tilpassende forretningsmodell, i den betydning at den hele tiden tilpasser seg endringene i markedene.

Feltet *serviceinnovasjon* er relevant for enhver bedrift siden det dreier seg om forretningsmodeller. Paton og McLaughlin påpeker at *serviceinnovasjon* ikke dreier seg fullt så mye om sluttproduktet som det dreier seg om støtte, utvikling og leveranse av *tjenestene* som ligger i sluttproduktet: «Services innovation is dealing not so much with the end product but rather with the support, development and delivery of services: that are now the lifeblood of our developed economies» (Paton og McLaughlin 2008). *Serviceinnovasjon* er et komplekst område og krever innsikter fra flere fagområder og fra ulike typer personer. Henry Chesbrough sier: «An inferior technology taken to market with a superior business model will always beat a superior technology taken to market with an inferior business model» (Ezell 2008, slide 103).

Feltet *serviceinnovasjon* har hovedsakelig bestått av to bølger til nå. Den første

bølgen består av litteraturen frem til om lag 2005. Sentrale elementer i den andre bølgen av studier fra dette feltet består etter vår oppfatning av servicedominant logikk (S-D-logikk) (Vargo og Lusch 2007) og *service science, management & engineering* (SSME). Vi vil presentere disse og deretter gi en konkretisering ved å vise hvordan bedrifter konkret kan arbeide med serviceinnovasjon. Konkretiseringen er et firedelt begrepsapparat hvor innovasjoner ses i relasjon til teknologi, kunder, organisasjon og nettverk.

## **Skillet mellom produkter og tjenester**

Siden det ikke er et skarpt skille mellom varer og tjenester, er det nyttig å skille mellom materielt dominerte varer og ikke-materielt dominerte varer. Olje som ikke er raffinert, er et eksempel på et materielt dominert produkt, mens rådgivning er et eksempel på en ikke-materiell vare. Tidligere forskning har pekt på en rekke forskjeller mellom produkter og tjenester: Rathmell (1966) fant tretten forskjeller mellom produkter og tjenester, mens for eksempel Lovelock (1991) identifiserte syv forskjeller. Senere forskning har konsentrert seg om tre–fire forskjeller: Tjenester er immaterielle; de er heterogene; produksjon og konsum av tjenester skjer samtidig; og tjenester kan ikke lagres (Zeithaml, Parasuraman og Berry 1985). La meg gå noe nærmere inn på disse kjennetegnene.

*Tjenester er immaterielle:* Tjenester har ingen fysisk form, mens produkter som regel er definert av sin fysiske form. Tjenester kan ikke ses før kjøpet, og de kan vanskelig tas med i sin helhet hjem etter at de er kjøpt. For eksempel er erfaringen og opplevelsen av å bo på et hotell eller være på en konsert eller en annen tilstelning noe som skjer der og da. Minnene vil sitte mer eller mindre i, mens selve den fulle utnyttelsen av tjenesten ikke kan tas med andre steder.

*Tjenester er heterogene:* I motsetning til fysiske produkter er ikke to leveranser av tjenester helt identiske. Det er lettere å sammenligne produkter før de kjøpes. Mens to mobiltelefoner fra samme merke og variant vil yte det samme, vil tjenesten man bruker disse til, variere selv om man kjøper den samme tjenesten igjen. Og når man ser på forsikringsprodukter hos to konkurrerende tilbydere, kan det være utfordrende å vite nøyaktig hva som er forskjellen på tjenestene selv innen samme kategori forsikring.

*Produksjon og konsum av tjenester skjer ofte på samme tid:* Når det gjelder varer, så produseres de først og konsumeres senere. Eierskapet skiftes fra selger til kjøper når transaksjonen er gjennomført. Man kjøper et kjøretøy og eier og bruker det senere. Man kan imidlertid vanskelig skille leveransen av en tjeneste fra forbruket av den. Tjenesten er ofte skapt og levert i reell tid mens kunden er til stede. Den er avhengig av når den gjøres, og det skjer ikke et så klart skifte av eierskap som ved produkter.

I tråd med at produksjon og konsum skjer samtidig, er det et kjennetegn ved tjenester at de ikke kan lagres eller oppbevares for å bli trukket frem ved senere behov. I mange fremstillinger om serviceinnovasjon blir dette punktet om lagring stilt opp som et eget punkt, men det er strengt tatt ikke nødvendig; det følger av det faktum at produksjon og konsum ofte skjer samtidig. Når vi går videre, bør vi derfor ta med oss at tjenester kjennetegnes ved at de er immaterielle, heterogene, og at produksjon og konsum skjer samtidig.

Som Easingwood (1986) pekte på, er det ikke slik at alle tjenester på samme tid er immaterielle, heterogene, blir konsumert idet de er brukt, og ikke kan lagres. Alt i alt er det mest fruktbart å se på produkter og tjenester som ytterpunktene på en skala, mens de fleste varer har et preg av både å være et produkt og en tjeneste.

## **Den første bølgen av studier om serviceinnovasjon**

Litteraturen frem til om lag 2005, som vi kaller den første bølgen, har vært preget av tre vinklinger. Disse tre vinklingene er assimilering, demarkasjon, og konvergering (Coombs og Miles 2000).

Vinklingen assimilering innebærer å analysere tjenester på samme måte som industriproduksjon og bruker teknologibaserte indikatorer og mål (Pavitt 2004). Grunnen til dette er at man mener innovasjonene i tjenester er drevet av utviklingen av produkter. Pavitt definerer alle tjenester som passiv tilpasning av utviklede teknologier og går så langt som til å si at tjenester ikke er interessante når det gjelder innovasjon og teknologisk endring. Dette synet ligger cirka 25 år tilbake i tid, og dette synet var med og motiverte forskere til å innta et helt annet synspunkt, som går under betegnelsen demarkasjon.

Demarkasjon sikter til at tjenester og de innovasjonsaktivitetene som knyttes til disse, er fundamentalt forskjellige fra innovasjon i industriproduksjon. Dette synet kommer fra den franske skolen i Lille, representert primært ved Gallouj (Gallouj og Weinstein 1997). De pekte på at noen av de viktigste dimensjonene innen innovasjon, som at mange «produkter» ikke var materielle, eller at verdien av produktene dels ble skapt av kundene, var oversett. De pekte på at tjenester ikke bare er standardiserte eller rutinemessige aktiviteter, men at de ofte er dynamiske og flytende, og at de hele tiden kan endre seg med kundenes krav.

Den tredje retningen i den første bølgen – konvergering – hevder at produkter og tjenester ikke bruker totalt forskjellige tilnærminger til innovasjon, men at tjenester står for typer av innovasjon som blir mer og mer relevant for industriproduksjon så vel som for tjenester (Howells og Tether 2004). En observerer også en viss tilnærming mellom produkter og tjenester. Innovasjon innen tjenester ses ikke bare som en måte å skape nye teknologier, men som en kreativ måte å bruke teknologier eller løsninger på. Tjenester spiller i dette synet en helt sentral rolle i produksjonen av verdi. Tjenester kapsler inn eller «pakker inn» produkter og bidrar til at verdien av produktene øker.

## Den andre bølgen: servicedominant logikk og SSME

Etter 2005 har feltet serviceinnovasjon skutt fart, og en rekke nye studier, som er mer tverrfaglige, har kommet på banen. I denne bølgen er det to interessante elementer slik vi ser det: servicedominant logikk og SSME. I retningen *Service science, management & engineering (SSME)* er det servicesystemer det handler om. Denne retningen er drevet av IBM i samarbeid med en rekke universiteter og høyskoler verden over. Et servicesystem er en dynamisk konstruksjon av ressurser – mennesker, teknologi, organisasjoner – og delt informasjon. Disse ressursene skaper og leverer verdier mellom tilbydere og etterspørere.

I artikkelen kalt «A Research Manifesto for Services Science» foreslår Henry Chesbrough og Jim Spohrer (2006) at en forskningsagenda for innovasjon må dreie seg om

*«business process modeling, business models, systems integration and design, organizational change, and allied inquiries. A deep understanding of customer needs (including the customer's own business model and allied processes) will also be required. Services science could be the emerging discipline that unites the many stakeholders» (Chesbrough og Spohrer 2006:40).*

Dermed vil serviceinnovasjon dreie seg både om bedriftenes forretningsmodeller og det økosystemet som bedriftene inngår i.

De sentrale spørsmålene innen SSME er kort sagt:

- Hva er arkitekturen til servicesystemer?
- Hvordan kan servicesystemer forstås ut fra begrep om et lite antall byggeblokker som blir kombinert for å reflektere den observerte variasjonen?
- Hvordan kan arkitekturer og byggeblokker hjelpe oss til å forstå opprinnelsen, livssykluser og bærekraftig vekst for servicesystemer?

– Hvordan kan servicesystemer optimeres for å skape interaksjon mellom aktørene i systemet slik at de sammen kan skape verdier?

– Hvorfor skaper interaksjoner innen og mellom servicesystemer bestemte utfall?

Som vi ser, dreier det seg hele tiden om et *servicesystem* i analysene i SSME-tradisjonen. Slike systemer er viktige, men svært komplekse. Det mest lovende etter vårt syn i SSME-tradisjonen er vektleggingen av byggestener eller byggeblokker i systemet og hvordan disse hver for seg eller samlet kan skape vekst og verdier. Allikevel er det et høyt aggregert nivå i de fleste sentrale spørsmålene innen SSME, og det virker noe tidlig å besvare disse spørsmålene før byggestenene er godt undersøkt. Vi finner i større grad et noe mer mikroorientert fokus når det gjelder en annen retning innen serviceinnovasjon som kalles servicedominant logikk. La oss kort presentere denne retningen ved å se på dens fundamentale prinsipper.

Vargo og Lusch (2007) beskriver en *servicedominant logikk* (S-D logikk) gjennom en oppdatert versjon av de ti fundamentale premissene som de ser for denne logikken. De ti fundamentale prinsippene for en servicedominant logikk slik Vargo og Lusch (2007) ser det, kan fremstilles slik:

1 Service er den fundamentale basisen i økonomiske bytter og transaksjoner. De sentrale ressursene i tjenester er kunnskap og evner.

2 Indirekte bytter eller transaksjoner maskerer den fundamentale basisen for bytte. Det kan være vanskelig å se den komplekse kombinasjonen av varer, penger og bedrifter som frembringer tjenestene.

3 Varer får verdi gjennom bruk, dvs. gjennom de tjenestene som de er med på å levere.

4 Operasjonelle ressurser er de fundamentale kildene til konkurransefortrinn. Ønsket om å skape endring driver frem konkurranse.

5 Alle økonomier er serviceøkonomier. Service (i entall) er først nå i ferd med å bli mer synlig etter som trenden med økende spesialisering og outsourcing griper om seg i næringslivet.

6 Kunden er en medskaper av verdien på det hun eller han forbruker.

7 En bedrift kan i seg selv ikke levere verdi, men kan bare levere verdimuligheter (propositions).

8 En servicesentrert økonomi er kundeorientert og relasjonell. Siden tjenester defineres som fordeler som kundene er med på å bestemme og skape, er tjenestene orientert mot kundene, og dermed er økonomien relasjonell.

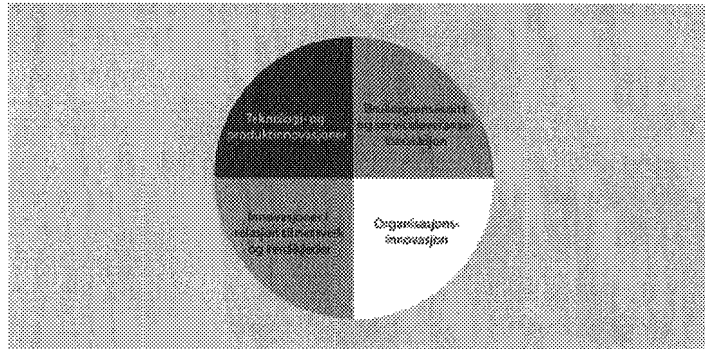
9 Alle økonomiske og sosiale aktører er med på å integrere ressurser. Aktører opptre i nettverk, og disse integreres mer eller mindre med hverandre; for eksempel integreres leverandører og andre partnere med bedriften selv gjennom sin produksjon av tjenester.

10 Verdi er alltid bestemt eller definert av den som kjøper tjenesten.

Av disse ti fundamentale premissene er det etter vår mening nummer 1, 2 og 5 som er viktigst for bedrifter å legge vekt på i dag dersom de vil bli bedre på innovasjon innen tjenesteyting. Dette fordi disse premissene legger til grunn at service er den fundamentale basisen i økonomiske transaksjoner, mens mange bedrifter i dag egentlig konsentrerer seg om enten produktet eller salgskanalen. I premiss nummer 2 kommer det frem at det kan være vanskelig å se den komplekse kombinasjonen av varer, penger og bedrifter som frembringer tjenestene. Ofte kan denne kombinasjonen frembringes av bedrifter som ligger i ulike deler av verdikjeden.

Nettopp derfor blir det viktig å trekke inn andre bedrifter for å innovere i serviceøkonomien. Etter vår mening er de mest sentrale premisene for å utvikle den servicedominante logikken nummer 6, 8, og 10. Vi skal mot slutten av artikkelen peke på hvordan disse punktene kan utvikle denne logikken. Kjernen i forslaget er at bedriftene må utvikle sine relasjoner innenfor og utenfor sin egen bedrift, og at ansatte kan eller må utvikle innovasjoner gjennom sine interne og eksterne nettverk.

Serviceinnovasjon kan virke mer krevende å anvende i praktiske situasjoner siden sluttresultatene ikke er materielle. Vi skal her foreslå hvordan bedrifter kan anvende begrepene, og hvordan feltet serviceinnovasjon kan utvikles.



Figur 1: Fire områder innen serviceinnovasjon

## Anvendelser

Vi skal her presentere våre forslag til en rekke problemstillinger innenfor en serviceinnovasjon, som vi mener er aktuelle for norske bedrifter og norske offentlige institusjoner. Noen av disse problemstillingene er utviklet sammen med Tor Wallin Andreassen ved BI. Det finske forskningsrådet TEKES' firedeling av serviceinnovasjon er nyttig for å arbeide med forskning og utvikling innen tjenesteyting. De fire områdene er teknologi, kunder, organisasjon og nettverk, og verdikjeder – de samme fire områdene som ble presentert foran. Dette er brede områder uten at det er noen skarp grense mellom dem, samtidig som områdene er forskjellige nok fra hverandre til at de kan adskilles klart.

Her er en nærmere presentasjon av de fire områdene:

- 1) Tema innen produkt- og teknologiinnovasjon. Dette kan dreie seg om forhold som kundenes rolle i innovasjon og frontarbeidernes rolle i innovasjonsarbeidet.
- 2) Tema innen kundekontakt og innovasjon innen distribusjon. Det gjelder forhold som adopsjon av nye konsepter, selvbetjeningsteknologi og balansen mellom «high tech and high touch».
- 3) Tema innen organisasjonsmessige innovasjoner. Her dreier det seg om innovasjonsprosesser for ulike typer tjenester – bygging av en typologi, hvilke forhold som hemmer og fremmer innovasjon.
- 4) Tema innen nettverk og verdikjedekonfigurasjoner. Det sikter mot forhold som verdidrevne innovasjoner gjennom nettverk og kreativ tenkning: Kan kreativ tenkning trenes, eller er det en medfødt gave?

Vi vil her gi eksempler på serviceinnovasjon for hvert av disse fire områdene. Sammen vil disse eksemplene illustrere fire sentrale aspekter ved serviceinnovasjon.

Et første eksempel på serviceinnovasjon er å knytte sammen kjente teknologier eller løsninger på en ny måte som skaper verdier for nye grupper av brukere eller kunder. Eksemplet dreier seg om produktinnovatører som får drahjelp fra tjenester, og viser

samarbeidet mellom Medtronic og Nokia. Medtronic har laget en pacemaker som ringer til brukeren av pacemakeren dersom hjerterytmen avviker betydelig fra forventet rytme. Om ikke personen svarer innen en bestemt tid, avbrytes oppringningen, og det foretas en ny oppringning til personens lege for å gjøre oppmerksom på at personens hjerterytme avviker fra det forventede. Dermed kan legen ta affære i saken. Tiden til behandling kortes ned betydelig, og det kan være svært viktig for personen det gjelder. I dette tilfellet skjer det en serviceinnovasjon i grensesnittet mellom bruker, produkt og teknologi.

Det andre eksemplet gjelder General Electric, som blant annet produserer flymotorer. De selger imidlertid ikke selve de fysiske motorene, men den tiden en flymotor er oppe i luften – det er altså flytiden flyselskapene kjøper. Dersom motoren ikke virker, betales det ikke. Det er *hva* inntjeningen baseres på, altså komponenten om verdiskaping i forretningsmodellen, som er endret. Inntjeningen kryttes nå kun til den tiden hvor tjenesten leverer det som den er forutsatt å levere. De komponentene som forretningsmodellen dreier seg om, er de samme: motoren, drivstoff, flyet osv. Dette er et eksempel på serviceleveranse og brukergrensesnitt.

Et tredje eksempel på serviceinnovasjon har å gjøre med innovasjon i organisasjoner. Et sentralt spørsmål innen innovasjon er hva som hemmer og fremmer innovasjon. Dette spørsmålet aktualiseres i forbindelsen med fremveksten av tjenester; hvordan skal en avdeling eller en bedrift være best mulig organisert for at den skal fremme innovasjon – hvordan skal dette gjøres i konsultantselskaper, i forsikringselskaper, i IT-bedrifter, samtidig som man kan konsentrere seg om daglig inntjening? Og hvordan skal man unngå faktorene som hemmer innovasjon? Dette dreier seg om faktorer som typer ledelsesmodeller og utvikling av en organisasjons struktur og kultur. IT-selskapet Infosys har rundt 150 000 ansatte verden over og planlegger å øke med cirka 50 000 personer de nærmeste to-tre årene. I Bangalore har Infosys bygget en campus med laboratorier hvor de utarbeider prosessinnovasjoner, med et sterkt serviceaspekt, for en rekke bedrifter. De har med dette kommet over en hindring for innovasjon. For eksempel utvikler Infosys designet for en rekke komponenter i de nye Airbus-flyene. Campusen minner om campuser som en rekke av selskapene i Silicon Valley har, for eksempel Google og eBay.

Fjerde eksempel er Ryanair, som er blitt ett av Europas største flyselskaper på relativt kort tid. De spesialisere seg på lavprisreiser i Europa. I dag gir Ryanair vekk om lag 40 % av alle flybillettene på rutene sine gratis, eller de selger dem til en svært lav pris. Selskapet ønsker å øke andelen kunder som flyr gratis eller svært rimelig. Hva er inntjeningen basert på i dette tilfellet – hva er verdiskapingen i forretningsmodellen? Det er ikke personene om bord på flyet som er de viktigste kundene; det er flyplassene hvor Ryanairs fly lander, som er kundene. Dette er flyplasser som ligger et godt stykke fra kjente eller store destinasjoner, og som konkurrerer med andre mer nærliggende flyplasser. Ryanairs fly lander på mer fjerntliggende flyplasser som Murcia utenfor Alicante, Stansted ved London eller Treviso utenfor Venezia. Med andre ord innoverer Ryanair gjennom å gjøre flyplassene til sine direkte kunder.

Firedelingen av serviceinnovasjon presentert over anvendes i forskningsprosjektet Value-driven Service Innovation, som er et pågående forskningsprosjekt på Handelshøyskolen BI. I dette prosjektet ses ikke de fire delene – produkt og teknologi, kunder, organisasjon og nettverk og verdikjeder – som fire adskilte områder, men i sammenheng. I dette prosjektet er det verdiskaping for kunder, og dermed for bedriften, som står i sentrum. Vi vil derfor rette søkelyset mot hvordan verdien for kunder påvirkes av innovasjoner i de tre andre forholdene: produkter og teknologi, organisasjon og til sist nettverk og verdikjeder. Vi vil også foreslå at bedrifter som vil skape innovasjon i de tjenestene de tilbyr, stiller opp et lignende bilde av sin markedssituasjon og studerer disse forholdene ut fra en slik forventet kausal sammenheng.

En sentral tendens i innovasjonslitteraturen går på at bedriftene må åpne sine forretningsmodeller. Dette kan som tidligere nevnt ses i sammenheng med tre av de

fundamentale premisene som Vargo og Lusch (2007) presenterte: Etter vår mening er det sentralt i utviklingen av serviceinnovasjon å innse at kunden er en medskaper av verdien hun eller han forbruker (jf. Vargo og Lusch' fundamentale prinsipper nummer 6), å innse at en servicesentrert økonomi er kundeorientert og relasjonell (jf. prinsipper nummer 8), og at verdi alltid er bestemt eller definert av den som kjøper tjenesten (jf. prinsipper nummer 10). Bedriftene kan skape verdier ved å spille langt mer på ansattes nettverk med personer utenfor bedriften. Dette kan være med og styrke inntektene fra serviceinnovasjon. Etter vår oppfatning er den viktigste kilden til utviklingen av serviceinnovasjons-feltet å videreutvikle det prinsippet som er formulert som nummer 8, som går på at økonomien er kundeorientert og relasjonell. Et slikt syn gir noen ledelsesmessige implikasjoner. Vi skal foreslå to.

### **Ledelsesmessige implikasjoner av skiftet til en servicedominert økonomi**

Den ene ledelsesmessige implikasjonen knytter seg etter vår mening til kundeorientering og den andre til innsikten om at økonomien er relasjonell. Vi skal nå kommentere disse punktene og starter med kundeorientering. Hvor skal ledere rette sin energi i dette nye landskapet? Gustafsson og Johnson (2003) peker på at det er sentralt å bli bedre kjent med kundene og sette dem i sentrum for de aktivitetene som bedriften gjør. Gjennom dette kan man både generere og samle ideer, som man så analyserer både ut fra strukturelle og kulturelle faktorer. Man kan lage en prototype av en tjeneste. Det kan være langt rimeligere å lage en prototype av en tjeneste enn en fysisk vare, nettopp fordi den ikke er materiell. Deretter bør man teste og implementere den justerte tjenesten i markedet. Det er viktig å sette brukerne i sentrum. Etter vår erfaring konsentrerer mange norske bedrifter seg enten om produkt eller om de salgskanalerne de har: De setter altså ikke kundene, men produktene eller salgskanalerne i sentrum for eierskap, utvikling og drift av bedriften.

Når det gjelder innsikten om at økonomien er relasjonell, er det naturlig å hente inn noen innsikter fra nettverksteori som bakteppe for å bygge videre på begrepet om serviceinnovasjon. Noe av tankematerialet om nettverk er utviklet av Andrew Hargadon (2003). Han presenterer tre sentrale teser om nettverk som er anvendbare som ledesnor i arbeidet med innovasjon. Her er tesene (i hermetegn) og vår oversettelse samt kommentarer:

(i) «Innovation is about connecting, not inventing.»

Innovasjon dreier seg om å skape kontakter mellom ulike personer og dreier seg ikke primært om å finne på noe nytt.

(ii) «The scope of your imagination depends on the scope of your network.»

Din forestillingsevne avhenger av ditt profesjonelle nettverk.

(iii) «The success of an innovation depends on your ability to mobilize your network.»

Hvorvidt en nyskaping blir en suksess i markedet, avhenger av din evne til å mobilisere ditt nettverk. Dette sikter primært til et nettverk som er med og fremstiller et nytt produkt, en tjeneste eller en prosess. Et kvalitativt godt nettverk er med på å øke sannsynligheten for at en nyskaping innen tjenesteyting blir en suksess i markedet. I noen få tilfeller kan det også være snakk om å mobilisere nettverket hos kunder, men det er som regel vanskelig å gjøre.

En implikasjon av den større betydningen av tjenester i verdiskaping og sysselsetting er at økonomien må forstås i et mer tverrfaglig perspektiv. I mikroøkonomisk litteratur legges det vekt på at aktørene er instrumentelt rasjonelle. Det er aktørene i deler av tiden, men i mange økonomiske situasjoner er det sosiale normer som er utslagsgivende på hva aktørene foretar seg (Elster 1989). Normene og situasjonen er viktige for personer, enten som privatpersoner eller kunder – opplevelsene teller ofte mer enn selve produktene. Det er derfor viktig å legge inn andre atferdsantakelser



enn de som er vanlige i økonomiske teori når man studerer tjenester og innovasjon i disse. Dette betyr at studiet av atferdsteorier, langt ut over instrumentell rasjonalitet, i seg selv må bli mer sentralt for studier av innovasjon og de aktørene som skaper innovasjoner, og de som tar i bruk innovasjoner. En annen grunn til at atferdsteorier må stå mer sentralt i studier av serviceøkonomier som den norske, er at en serviceøkonomi har et relasjonelt preg eller et nettverkspreg. For at et nettverk skal bestå over tid, er det sjelden nok at deltagerne er instrumentelt rasjonelle, heller er det en norm om gjensidighet som gjelder for at nettverket skal bestå og utvikle seg.

Ledere i bedrifter bør altså konsentrere seg mer om å skape verdien for kundene, og de bør utvikle sine egne og ansattes nettverk både innenfor og utenfor bedriften. Ledere kan ikke lenger styre best alene, men bør anerkjenne at mange av de dyktige personene i bransjen ikke arbeider i bedriften som de leder, men heller at de fleste som er dyktige, finnes i andre bedrifter. Dermed må bedriftene både åpne opp sine forretningsmodeller og sin innovasjonsprosess ut mot andre bedrifter og legge mer vekt på verdiskaping gjennom kundeorientert serviceinnovasjon.

## Litteratur

- Bryson, John R., Peter W. Daniels og Barney Warf (2004). *Service worlds – People, organisations, technologies*. London: Routledge.
- Chesbrough, Henry (2006). *Open Business Models*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry og Jim Spohrer (2006). A research manifesto for services science. *Communication of the ACM* 49 (7), ss. 35–40.
- CSO/Forfas (2008). *Community Innovation Survey (2004–2006)*. Dublin: Central Statistics Office.
- Coombs, R. og I. Miles (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. I: Metcalfe, J.S., Miles I. (red.), *Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, ss. 85–103.
- Easingwood, Christopher J. (1986). New product development for service companies. *Journal of product innovation management*. Vol. 3 (4), ss. 264–275.
- Elster, Jon (1989). *The cement of society. A study of social order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ezell, Stephen (2008). *Slides presentert under BI's Annual Entrepreneurship and Innovation Conference, Service Innovation Track*, San Francisco, California, 1. april, slide 8.
- Gallouj, F. og O. Weinstein (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26, ss. 537–556.
- Gustafsson, Anders og Michael D. Johnson (2003). *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffin, Keith og Rick Mitchell (2005). *Innovation management*. Hounmills: Palgrave Macmillan.
- Hargadon, Andrew (2003). *How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hipp, Christiane og Hariof Grupp (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research policy*, vol. 34, ss. 517–545.
- Howells, J.R.L. og Bruce Tether (2004). *Service innovation. Issues at stake and trends*. Rapport for European Commission.
- International Labour Organisation (2007). *Key indicators of the labour market*. femte utg.
- ILO, International Labour Organisation (2007). *Key indicators of the Labour market (KILM)*, femte utg.
- Lovelock, Christopher (1991). *Service marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nysveen, Herbjørn, Per E. Pedersen og Tor Helge Aas (2007). *Service innovation methodologies II. How can new product development methodologies be applied to service innovation and new service development?* Rapport nr. 2 fra TIPVIS-prosjektet. Kristiansand: Universitetet i Agder, Skriftserien nr. 141.

- Paton og McLaughlin (2008).  
[http://topics.scirus.com/Services\\_Science\\_and\\_Innovation.html](http://topics.scirus.com/Services_Science_and_Innovation.html)
- Pavitt, K. (2004). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13, ss. 343–373.
- Pro-InnoEurope (2008). EIS, European Innovation Scoreboard. [http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2007.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf)
- Rathmell, J.M. (1966). What is meant by services. *Journal of Marketing*, vol. 30 (October), ss. 32–36.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Tekes (2005). SERVE – innovative services program.  
[http://www.tekes.fi/julkaisut/Serve\\_eng.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Serve_eng.pdf)
- Utterback, J.M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A.H. mfl. (1999). *The Innovation Journey*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch (2007). *Journal of the Academy of Marketing Science*. DOI 10.1007/s11747-007-0069-6.
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman og Leonard L. Berry (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, vol. 4 (spring), ss. 33–46.

Forrige - Innhold - Topp - Neste

magma - Årgang 11 - Nr. 5 - 2008