

EN ARTIKEL UR:

# MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2015

*of Innovation and Technology*

## VÄGEN TILL TJÄNSTE- INNOVATIONER HOS GLOBALA TILLVERKNINGSFÖRETAG

*av David Rönnberg Sjödin, Vinit Parida, Sambit Lenka och Joakim Wincent*



# Vägen till tjänsteinnovationer hos globala tillverkningsföretag

## – från samarbetande till integrerande och slutligen dirigerande förmågor

Då multinationella tillverkningsföretag strävar efter att utveckla tjänsteinnovationer mot globala marknader, står huvudkontorens forsknings och utvecklingsenheter (FoU) inför enorma utmaningar på grund av omfattande heterogenitet i marknadsförutsättningar, kundbehov och leveransförutsättningar. I våra studier av 13 ledande multinationella tillverkningsföretag fokuserade mot ökad tjänsteinnovation, har vi identifierat fyra kompetenser som speciellt viktiga för utveckling av globala tjänsteinnovationsförmågor: utveckling av kundinsikt, integration av innovationsförmågor, skapande av ett globalt tjänsteutbud och bygga en digitaliseringskapacitet.

av David Rönnberg Sjödin, Vinit Parida, Sambit Lenka och Joakim Wincent

Global tjänsteinnovation kräver att företag utvecklar förmågor som stöder en ökad samverkan och interaktion mellan huvudkontorets FoU och lokala enheter, kunder och tjänstepartners. Vår forskning visar att vid utvecklingen av dessa förmågor, lär sig huvudkontoren progressivt att samarbeta, integrera och dirigera processer och aktiviteter tvärs och inom regionala enheter, kunder och tjänstepartners.

Allt fler tillverkande företag såsom Ericsson, Volvo och Scania satsar idag på ökad tillväxt och innovation genom att kombinera existerande produkter med avancerade industriella tjänsteinnovationer. Exempelvis, erbjuder Volvo Construction Equipment att ta hand om driftsplanering och underhåll för sina maskiner åt kunden och majoriteten av Ericssons inkomster (65 %) kommer nu från ett brett utbud av tjänster. Att lyckas med tjänsteinnovation på ett globalt plan innebär dock enorma utmaningar för multinationella tillverkningsföretag och aktuell kunskap om hur man ska ta itu med sådana utmaningar är begränsad.

Den spridning och mångfald det medför med varierande kundsegment i olika regioner, gör det till ett problematiskt åta-

gande att utveckla nya tjänster. Tjänster som utvecklats och framgångsrikt levererats i ett land kan visa sig vara olönsamma i andra geografiska kontexter, på grund av skillnader i lagar, marknadsmässiga villkor, leveranskrav och andra regionala faktorer. Därför måste företagens FoU-funktioner utveckla specifika förmågor för att skapa tjänsteinnovationer som kan leverera värde runt hela världen och tillhandahålla support för varierande behov hos spridda regionala enheter. Några framstående svenska företag har antagit denna utmaning och har framgångsrikt utvecklat effektiva tjänsteinnovationer för globala marknader. I vår studie av 13 stora globala tillverkningsföretag, där vi genomförde kvalitativa intervjuer med personer från FoU, försäljning, distribution och regionala team, såg vi att framgång i global tjänsteinnovation kräver att företag utvecklar ett flertal förmågor som stöder ökat relationsintensitet och interaktion mellan huvudkontoret och de lokala enheterna, kunder och tjänstepartners.

### Nyckelutmaningar i global tjänsteinnovation

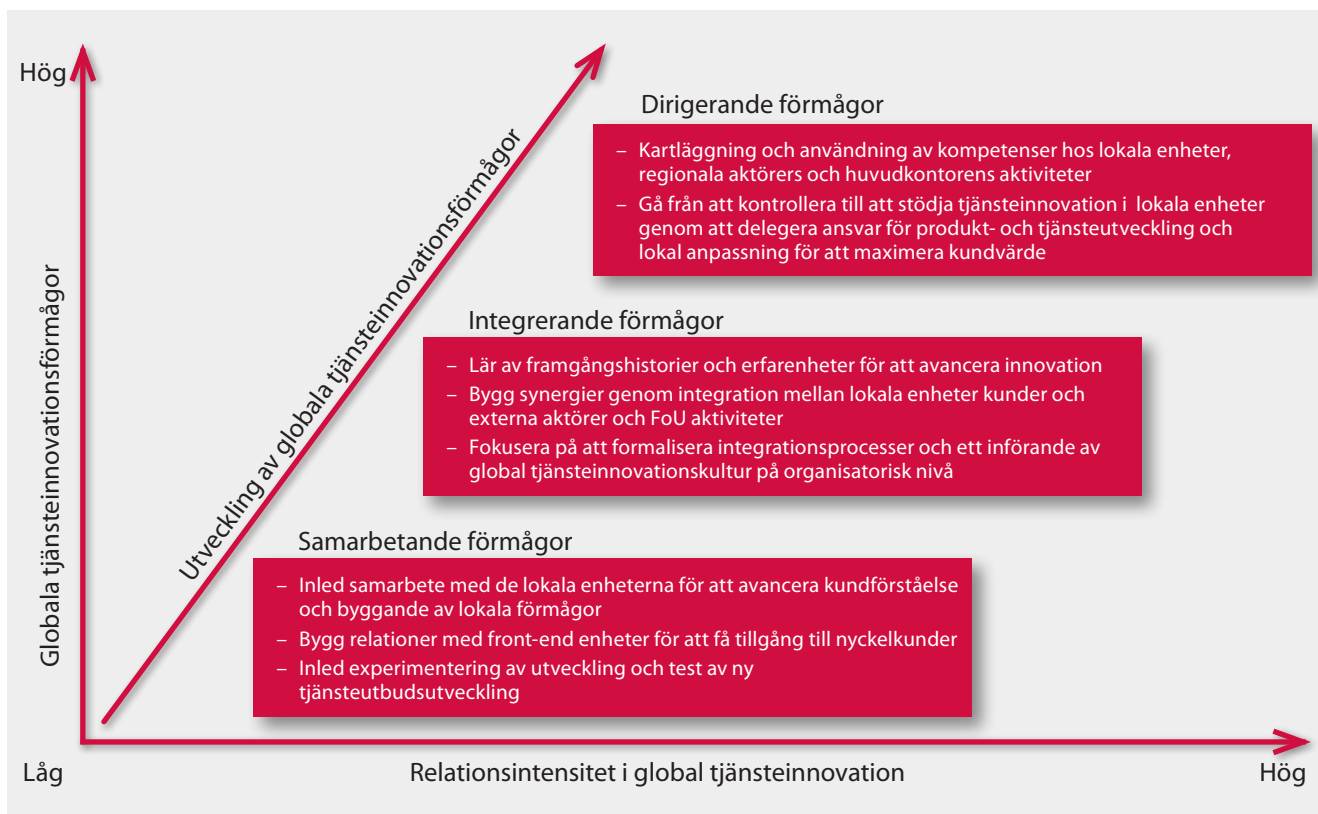
Tre nyckelutmaningar i global tjänsteinnovation blev tydliga i vår studie.

- Tillverkningsföretag saknar ofta sätt att inkorporera regionala behov i sin tjänsteutvecklingsprocess. Detta beror delvis på svårigheter att få direkt återkoppling från de regionala enheterna.
- Regionala betingelser och den "ogripbara" karaktären av tjänstebehoven gör det svårt att kommunicera och dela kunskap mellan affärsenheter i olika regioner. Detta skapar ofta segmentering och kunskapsgap mellan olika regioner, vilka ökar sannolikheten för misslyckande.
- Regionala enheter saknar vanligtvis incitament för att engagera sig i intensivt lärande och interaktion med andra regionala enheter för att deras lokala marknader är heterogena. Ett resultat av detta blir att lärande mellan regionerna vanligtvis är begränsat.

Dessa utmaningar ökar komplexiteten i arbetet med att utveckla och erbjuda tjänsteinnovationer till globala marknader.

### Globala tjänsteinnovationsförmågor

I övergången till global tjänsteinnovation är det viktigt att hantera skillnader och utveckla interna förmågor för att ta itu med olika globala krav. I vår studie kunde



Figur 1

vi identifiera fyra nyckelkompetenser som understryker utvecklingen av globala tjänsteinnovationsförmågor: utveckling av global kundinsikt, integrering av global kunskap, skapande av ett globalt tjänsteutbud och byggande av globala digitaliseringsförmågor.

### Utveckling av global kundinsikt

Tillverkningsföretag som försöker öka sin tjänsteportfölj genom global tjänsteinnovation behöver fokusera på att komma närmare och förstå kundernas behov, eftersom tjänstebehov och möjligheter att skapa värde kan skilja sig mycket från de behov som vanligtvis associeras med fysiska produkterbjudanden. Företag som vill lyckas med global tjänsteinnovation måste sålunda utveckla nya kompetenser för att förstå det oftast ogripbara inneborende värdet som tjänster kan skapa för globala kunder. Att förstå olika kunders behov och de olika möjligheterna för att skapa värden över marknader är därför en nödvändighet för en framgångsrik global tjänsteinnovation.

### Integration av global kunskap

En nyckelfaktor till framgång inom global tjänsteinnovation är en effektiv hantering av de olika och inte sällan vitt spridda kunskaper som krävs för att utveckla och kommersialisera innovativa kombinationer

av varor och tjänster. Integration av global kunskap innefattar inte endast att hantera teknisk kunskap om produkten och olika tjänstekombinationer utan även kunskap om marknadskarakteristik, kundtyper, leveransprocesser och säljstrategier. Denna kunskap är vanligen utspridd och oftast svår att lokalisera inom stora multinationella organisationer vilket ställer ökade krav på processer för integration.

### Att skapa ett globalt tjänsteutbud

Att skapa ett globalt tjänsteutbud kräver en förmåga att kombinera produkt och tjänstekomponenter för att kunna skapa tjänsteinnovationer som genererar ett värde för många olika typer av kunder. Att åstadkomma detta kräver att regionala enheter är involverade i högre grad i utvecklingsprocessen för att möta varierande kund och leveranskrav. Den fullskaliga versionen av denna kompetens måste också involvera externa leveranspartners och kunder i utvecklingsprocessen för att försäkra sig om en anpassning till marknaden. Då tjänsteutbudets kompetens mognar, kommer potentialen att utveckla ett starkt kundorienterat utbud öka.

### Att bygga globala digitaliseringsförmågor

Globala digitaliseringsförmågor representerar en avancerad möjlighet att använda

smarta och uppkopplade fysiska produkter för att möjliggöra global tjänsteinnovation. GE Aviation har till exempel ökat sitt värdeskapande genom att erbjuda optimerade operationella tjänster genom att använda historisk- och realtidsanalys av information vilket drivs av inbäddade sensorer. Sofistikerade IT-system och sensorer möjliggör anslutning av enheter med varandra och att skicka kritisk information som gör det möjligt att skräddarsy underhåll för att leverera ökad operativ effektivitet. För de flesta tillverkningsföretag går således byggande av en digitaliseringsförmåga hand i hand med ett fokus mot ökad tjänsteinnovation.

### Evolution av global tjänsteinnovation

Vår studie av dessa framgångsrika tillverkningsföretag inom global tjänsteinnovation ger insikt i hur man kan förstå hur huvudkontorens organisation utvecklade de interna förmågorna som behövs för att öka relationsintensiteten med front-end enheter, regionala partners och kunder. Ökad intensitet i relationen innebär tätare och mer integrerad kommunikation samt tydligare vägar för informationsspridning mellan parterna. Denna progression mot en fullskalig global tjänsteinnovationsförmåga skedde för det mesta gradvis, genom en trestegsmodell – där företagen succesivt

” *Allt fler tillverkande företag såsom Ericsson, Volvo och Scania satsar idag på ökad tillväxt och innovation genom att kombinera existerande produkter med avancerade industriella tjänsteinnovationer* ”

lärde sig samarbete, integration och slutligen dirigerande inom värdekedjan.

**Slutsats**

Globala tillverkningsföretag måste hantera många utmaningar för att lyckas med global tjänsteinnovation. Medan komplexiteten av att erbjuda produkt- och tjänstesystem till heterogena globala marknader fortsätter att vara problematisk, visade företagen i vår studie hur man kan möta

och hantera dessa utmaningar genom att utveckla globala tjänsteinnovationsförmågor. Centralt för dessa förmågor är en ökad relationsintensitet och interaktion mellan huvudkontorets FoU och lokala enheter, kunder och tjänstepartners. Figur 1 till vänster visar hur de teman vi diskuterat ofta växer fram gradvis i framgångsrika exempel. Denna utveckling möjliggjorde för huvudkontorets enheter att stegvis utveckla ett fokus på samarbete, integration

och slutligen dirigering inom det samlade värdenätverket. Vår studie visar att företag som är framgångsrika inom global tjänsteinnovation kan öka värdeskapande för kunder, leverantörer och tjänstepartners, vilket slutligen leder till ökad försäljnings-tillväxt, ökad marknadspenetration och ökad lönsamhet. ●

**Referens**

Parida, V., Rönnerberg Sjödin, D., Lenka, S. & Wincent, J. (2015) 'Developing Global Service Innovation Capabilities: How back-end units address the challenges of global market heterogeneity.' *Research Technology Management*, 58(5), 35-44.

Parida, V., Rönnerberg Sjödin, D., Wincent, J. & Kotamäki, M. 'Mastering the transition towards industrial product-service provision: Insights into business models, learning activities and capabilities'. *Research Technology Management*, 57(3), 44-52.

David Rönnerberg Sjödin

PhD Senior Lecturer at Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology

David Rönnerberg Sjödin's research interests include industrial product-service systems, product development processes, open innovation, and interorganizational collaboration.

Contact: + 46 920 49 18 19  
Email: david.ronnerberg.sjodin@ltu.se



Sambit Lenka

PhD Candidate, Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology

Sambit Lenka's research interests include industrial product-service systems, service innovation, product-service development processes and social innovation.

Contact: + 46 920 49 34 41  
Email: sambit.lenka@ltu.se



Vinit Parida

Associate Professor, Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology. Visiting senior researcher Vaasa University

Vinit Parida's research interests include industrial product-service systems, open innovation, R&D internationalization, and organizational capabilities.

Contact: + 46 920 49 24 69  
Email: vinit.parida@ltu.se



Joakim Wincent

Professor of entrepreneurship at Hanken School of Economics and Luleå University of Technology

Research interests cover interorganizational exchanges, network management, industrial services, managing R&D, and organizing new venturing.

Contact: +46 920 49 21 61  
Email: joakim.wincent@ltu.se  
Email: joakim.wincent@hanken.fi



# Posttidning B

## Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg  
Adressändring kan även göras via [www.imit.se](http://www.imit.se)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*  
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*  
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*  
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

## HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliässon, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*  
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*  
Per Svensson, *Chalmers*  
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*  
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*  
Lars Henriksson, *Alfa Laval*  
Hans Persson, *AB Volvo Technology*  
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*  
Terrence Brown, *KTH*  
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

## STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*  
Annika Olsson, *Dean, LTH*  
Björn Härman, *KTH, professor*  
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*  
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*  
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig Forskning & innovation*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

### Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*  
Jan Malm, *KPMG*

## IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*  
Mattias Axelson, *HHS, doktor*  
Lars Bengtsson, *LTH, professor*  
Ola Bergström, *GU, professor*  
Mattia Bianchi, *HHS, docent*  
Tomas Blomquist, *UmU, professor*  
Jennie Björk, *KTH, doktor*  
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*  
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*  
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*  
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*  
Mats Engwall, *KTH, professor*  
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*  
Johan Frishammar, *LTU, professor*  
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*  
Tomas Hellström, *LU, professor*  
Merle Jacob, *LU, professor*  
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*  
Christer Karlsson, *CBS, professor*  
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*  
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*  
Kalle Kraus, *HHS, docent*  
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*  
Nicolette Lakemond, *LiU, docent*  
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*  
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*  
Jan Löwstedt, *SU, professor*  
Mats Magnusson, *KTH, professor*  
Peter Magnusson, *KAU, docent*  
Thomas Magnusson, *LiU, docent*  
Jan Mattsson, *RUC, professor*  
Maureen McKelvey, *GU, professor*  
Annika Olsson, *LTH, professor*

Magnus Persson, *Chalmers, doktor*  
Birger Rapp, *IMIT, professor*  
Anders Richtné, *HHS, docent*  
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*  
Martin Sköld, *HHS, docent*  
Alexander Styhre, *GU, professor*  
Per Svensson, *Chalmers, doktor*  
Jonas Söderlund, *Bi/LiU, professor*  
Fredrik Tell, *LiU, professor*  
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*  
Lars Trygg, *Chalmers, docent*  
Martin Wallin, *Chalmers, professor*  
Mats Winroth, *Chalmers, professor*  
Rolf Wolff, *EBS, professor*  
Karl Yden, *Chalmers, doktor*  
Pär Åhlström, *HHS, professor*  
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*

För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: [www.imit.se](http://www.imit.se)

### Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*  
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*  
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Martin Sköld

### Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson  
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

### Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld ([martin.skold@imit.se](mailto:martin.skold@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300kr.

### Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se [www.imit.se](http://www.imit.se)

**Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.**

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ [WWW.IMIT.SE](http://WWW.IMIT.SE)

