



VINNOVA INFORMATION
VI 2012:17

HANDLEDNING FÖR INSATSER RIKTADE MOT TJÄNSTEVERKSAMHETER OCH TJÄNSTEINNOVATION

ERIK SUNDSTRÖM - VINNOVA

kunskapsspridning överföringsmekanisker
kompetens **tjänsteinnovation**
kunskapsutbyte forskning medarbetare
förnyelsearbete angreppssätt
samverkan drivkrafter **medborgare**
forskningsresultat utveckling Näringsliv
kreativitet **forskarsamhället** ledarskap

Titel:Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation

Författare: Erik Sundström - VINNOVA

Serie: VINNOVA Information VI 2012:17

ISSN 1650-3120

Utgiven: December 2012

Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem

Diarienummer: 2011-04458

VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

VINNOVAs vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. VINNOVAs verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansierare och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA ca 2 miljarder kronor i olika insatser.

VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. VINNOVA bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **VINNOVA Information** publiceras informations- och presentationsmaterial som beskriver VINNOVAs verksamhet. Det kan röra sig om programskrivningar, projektkataloger, seminariedokumentation, verksamhetsberättelser etc. I denna serie kan även strategiskt viktiga remissvar, regeringsuppdrag, verksamhetsplanering eller andra dokument som återger VINNOVAs synpunkter och policymässiga ställningstaganden förekomma.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Information där återgivande av VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.VINNOVA.se

Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation

av

Erik Sundström - VINNOVA

Förord

VINNOVA redovisar i denna rapport resultatet enligt det regeringsuppdrag som VINNOVA fick i uppdrag i 2012 års regleringsbrev att ta fram en handledning för stödjande aktörer. Syftet med handledningen är att den ska vara till hjälp hur insatser kan utformas för att bättre möta behoven hos företag och offentliga organisationer inom tjänsteekonomin, och särskilt när det gäller tjänsteinnovation. Handledningen baseras på erfarenheter, internationella samarbeten och forskning. Handledningen har utvecklats i samarbete med Tillväxtverket och i samråd med Almi Företagspartner AB samt Innovationsbron AB.

Innovation relateras ofta till teknisk innovation och industriell utveckling. Klassiska svenska industriföretag har utvecklat varor som i sin tur har möjliggjort tjänster, t ex tilläggstjänster. På senare tid har företag som IKEA, H&M, Securitas, EF Education, Metro m fl utifrån organisatoriska-, marknadsförings-, och/eller processinnovationer utvecklat innovativa tjänster, d.v.s. nya lösningar på nya eller existerande behov. Denna utveckling svarar mot handledningens bredare syn på innovation.

Det är vår förhoppning att handledningen kommer att skapa nytta för utformningen av insatser för i synnerhet tjänsteinnovation.

VINNOVA i december 2012

Charlotte Brogren
Generaldirektör

Erik Sundström
Handläggare
Avdelning Tjänster & IKT

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	8
2 Grundläggande ställningstaganden	9
2.1 Anlägg ett tjänsteperspektiv	9
2.2 Koppla insatsen till användning	10
2.3 Verka för öppen innovation	10
2.4 Stöd ett genomgående användarperspektiv	11
2.5 Öppna för olika typer av innovationsprocesser	12
3 Att utforma och genomföra insatser för tjänsteinnovation	13
3.1 Formulera insatser för precision	13
3.2 Utgå från stödmottagarnas utmaningar	14
3.2.1 Samskapandet utmaningar	14
3.2.2 Kvalitet och kundtillfredsställelse	15
3.2.3 Marknadsföringens utmaningar	16
3.3 Stöd skyddandet av tjänster	16
3.4 Anpassa terminologi och mallar	17
3.5 Anpassa bedömning och uppföljning	18
4 Val av insatsform för tjänsteinnovation	20
4.1 Testbäddar, demonstratorer och living labs	20
4.2 Inkubatorer	20
4.3 Utmaningsdrivna insatsformer	21
4.4 Innovationscheckar	22
4.5 Innovationsupphandling	22
4.6 Innovationstävlingar	23
4.7 Kompetens för innovationsledning	23
4.8 Designbaserad kompetens	24
5 Val av samverkansform för tjänsteinnovation	25
5.1 Välj projektledande part	25
5.2 Exempel på praktiska utformningar	26
5.2.1 Iteration mellan behovsägare och utvecklare	26
5.2.2 Det behovsstyrda konsortiet	27
5.2.3 Varierad rollfördelning	27
Bilaga A – Uppdraget	28
Bilaga B - Tjänster och tjänsteinnovation	30
Perspektiv på tjänster	31
Tjänsteinnovation	35
Den öppna innovationsprocessen	36
Något om effektmål, analys, verifiering och validering	37
Tjänster blir allt – fokus i insatser	38
Bilaga C - Tjänsteföretagens utmaningar och villkor	40
Utmaningar för ledning/styrning	41
Utmaningar för kvalitet och tillfredsställelse	43
Utmaningar för marknadsföring	45
Utmaningar för utveckling	47
Bilaga D – Utredningar	49
Lärdomar från tidigare uppdrag	49
Myndighetsförutsättningar för tjänstebaserad Innovation	50
Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer	52
Litteraturlista	53

Sammanfattning

Föreliggande rapport är en handledning för utformning av stödjande insatser för tjänsteverksamheter och i synnerhet för tjänsteinnovation. Uppdraget har genomförts i samarbete med Tillväxtverket och i samråd med Almi Företagspartner AB samt Innovationsbron AB. Handledningens ambition är att vara en ledsagare för innovationsfrämjande aktörer vid utformning och bedömning av insatser som riktas mot tjänster och i synnerhet för att stimulera eller realisera tjänsteinnovationer. Målgruppen är handläggare vid myndigheter och andra stödjande aktörer.

Ett tjänsteperspektiv ligger till grund för handledningen. Tjänsteperspektivet betonar tjänster som en samskapad och användarorienterad lösning som resulterar i värde. Tjänsteperspektivet medger en bredare syn på innovation, skär igenom sektorer och fokuserar nytta för användaren (kund, patient, medborgare etc).

Användare har en viktig roll för tjänsteproduktion vilket medför att handledningen och dess råd för utformning av insatser är användningsorienterade. Det finns en stor potential för användningsorienterade insats- och samverkansformer att driva tjänsteinnovation. Båda former prövas i riktade och breda insatser och förväntas utvecklas vidare.

Baserat på erfarenheter, internationella samarbeten och forskning ges följande råd till innovationsfrämjande aktörer för utformning av insatser för att bättre möta behoven hos företag och organisationer för tjänsteinnovation. Varje råd inrymmer ett flertal explicita råd vilka specificeras i handledningen.

1. Grundläggande ställningstaganden
 - a. Anlägg ett tjänsteperspektiv
 - b. Koppla till insatsen till användning
 - c. Verka för öppen innovation
 - d. Stöd ett genomgående användarperspektiv
 - e. Öppna för olika typer av innovationsprocesser
2. Utformning och genomförande av insatser
 - a. Formulera insatser för precision
 - b. Utgå från och stöd stödmottagarnas utmaningar
 - c. Stöd skyddandet av tjänster.
 - d. Anpassa terminologi och mallar
 - e. Anpassa bedömning och uppföljning
3. Handledningen ger råd om och exemplifierar lämpligt arbetsätt och insatsformer för tjänsteinnovation, exempelvis testbäddar, demonstratorer, living labs, inkubatorer, utmaningsdrivna insatsformer, innovationscheckar samt kompetens för innovationsledning och design.
4. Handledningen ger råd om och exemplifierar lämpliga samverkansformer i projektkonsortier vilka skapar incitamentsstrukturer för tjänsteinnovation, exempelvis användar- och behovscentrerade konsortiemodeller.

1 Inledning

VINNOVA fick i regleringsbrevet för 2012 uppdraget att ta fram en handledning för hur insatser kan utformas för att bättre möta behoven hos företag och offentliga organisationer beträffande tjänster och tjänsteinnovation. Målgruppen för handledningen är handläggare vid myndigheter och andra aktörer med en verksamhet och ambition att med olika insatser stödja och främja tjänster och tjänsteinnovation^{1,2}. Med insatser avses exempelvis FOI-program, långsiktig kunskapsutveckling, stöd till enskilda företag, innovationsrådgivning, affärsutveckling m.m. Handledningen behandlar insatsformer som stödjande aktör kan arbeta med och utveckla för att stödja egna verksamhetsmål.

Intresset för insatser med syftet att stimulera tjänster och tjänsteinnovation har växt i omfattning sedan millenniumskiftet med en bredare syn på innovation. Organistoriska-, marknadsförings- och processinnovationer tillsammans med produktbaserade innovationer kan samtliga, var för sig eller i samverkan, leda till nya värdeskapande tjänster för existerade eller nya användarbehov.

Handledningen svarar också mot utmaningar att stimulera tjänsteinnovationers transformerande kraft som förstås som processen när tjänster stör och omvälver traditionella kanaler till marknaden, affärsprocesser och modeller, betalningssystem m m för att avsevärt förbättra kundupplevelsen på ett sätt som påverkar på värdekedjan som helhet.³ Som grund ligger användarbehov och krav som skapar utvecklingstryck och som möjliggörs med hjälp av ny teknologi. Denna kraft har fundamentalt förändrat vissa värdekedjor, t.ex. den inom musikindustrin. Denna omställande kraft bidrar inte enbart till att transformera traditionella branscher, utan formar också framväxande branscher.⁴

Handledningen inleds med grundläggande ställningstaganden för tjänsteinnovation samt allmänna och specifika råd hur insatser kan utformas och bedömmas. De avslutande två kapitlen behandlar insats- och samverkansformer som illustreras med exempel. Handledningen följs av fördjupande bilagor som har bildat underlag för den konkreta handledningen.

¹ Fortsättningsvis benämnda 'stödjande aktörer'.

² Se Bilaga A för specificering av uppdraget.

³ "The transformative power of service innovation," ed. Europe Innova (European Commission, Enterprise and Industry, 2011).

⁴ "The Smart Guide to Service Innovation," in *Guidebook series* (Belgium: European Union, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2012).

2 Grundläggande ställningstaganden

Vi utformning av insatser för tjänsteinnovation är det viktigt att göra tydligt centrala antaganden som ligger till grund för önskade effekter. Tjänster och tjänsteinnovation är nya lösningar i användning. Det är därför betydelsefullt att ta ställning till följande råd:

- Anlägg ett tjänsteperspektiv
- Koppla insatsen till användning
- Verka för öppen innovation
- Stöd ett genomgående användarperspektiv
- Öppna för olika typer av innovationsprocesser

2.1 Anlägg ett tjänsteperspektiv

Handledningens tjänsteperspektiv utgår från att tjänster skapas i användning och är en användarorienterad lösning som resulterar i värde. Oberoende av vad som produceras, om det är en råvara, en mer förädlad vara, en persontransport eller en hotellövernattning är det i användningen som lösningen och dess funktion bedöms och värdesätts. Tjänsteperspektivet går väl ihop med en breddad syn på innovation vilket till stora delar stöds av OECDs Oslo-manual⁵, den så kallade 'Tjänsteinnovationsstrategin'⁶, den Nationella Innovationsstrategin⁷ och VINNOVAs och Tillväxtverkets definitioner.

Utgå från en bredare syn på innovation.

Utgå från att tjänster produceras inom samtliga sektorer.

Utgå från att tjänster ofta realiserar utifrån en sammansättning av varor, processer, kompetenser och andra resurser.

Utgå från att användaren (kunden) är en väsentlig aktör vid tjänsteproduktion.

Tjänsteinnovation handlar om nya nyttiggörande lösningar, som realiserar i samverkan med användaren⁸. Tjänsteperspektivet medger en bredare syn på innovation, skär igenom sektorer och fokuserar nytta för användaren. Användaren betalar för nytta, inte för ägarskap. Tekniskt patenterbara innovationer är fortfarande i många fall nödvändiga för att möjliggöra tjänsteinnovationer.⁹

⁵ OECD/Eurostat, Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005.

⁶ "En strategi för ökad tjänsteinnovation,". Näringsdepartementet (Regeringskansliet, 2010).

⁷ "Den nationella innovationsstrategin,". Näringsdepartementet (Regeringskansliet, 2012).

⁸ 'Användare' används genom handledningen för att betona den centrala processen 'användning' för tjänstens behovsfullnande och värdeskapande. Alternativa begrepp som skulle kunna användas är kund, brukare, klient, patient, medborgare m.fl. En användare kan både vara en individ (B2C) eller en annan organisation (B2B).

⁹ Se Bilaga B för en precisering och fördjupad genomgång.

Inblick: tjänsteperspektiv i praktiken

Sunfleet är en bilpool som är etablerad på 35 orter i Sverige. Sunfleet möjliggör tjänsten biltransport för användaren som betalar i relation till användning. Verksamheten centreras runt användningen, inte ägandet av bil.

Vid flygresor, och om flygmotorn är levererad av Rolls-Royce, är det mer troligt att motorn ägs av Rolls-Royce än av flygbolaget eller flygplanstillverkaren. Vinster som mestadels kom från försäljning av motorer och reservdelar kommer nu från att tillhandahålla långsiktig reparation och underhåll, eller 'power by the hour'. Rolls-Royce säljer inte längre motorer, det säljer de timmar som varje motor driver ett flygplan.

2.2 Koppla insatsen till användning

Tjänster och tjänsteinnovation realiseras inte förrän i faktisk användning. Det betyder att företag och offentliga organisationer i egentlig mening inte utvecklar tjänster utan förutsättningarna, eller resurserna, för desamma. Resurser för tjänster kan vara varor, processer, marknadsföringsmaterial, affärsmodeller, fysiska miljöer, varumärken m m.

Ett flertal stödjande aktörer arbetar med insatser som inte följer innovationsprocessen fram till implementering, användning och värdeutveckling. Snarare fokuseras tidiga faser i innovationsprocessen. Det kan exempelvis vara grundforskning, eller att bygga kapacitet för tjänsteinnovationer, eller under idé och konceptutvecklingsfasen där steget till implementering och användning ligger längre fram i tiden.

Skilj mellan tjänsteinnovation och resurser för tjänsteinnovation.

Identifiera användare och/eller användning för insatsen.

Koppla insatsen till användare och/eller användning.

Ställ krav på stödmottagare att koppla till tänkta användare eller till tänkt användning.

Det är ändå viktigt att insatser för tjänsteinnovation följer stödmottagarnas utveckling till, eller åtminstone ta sikte mot, marknaden, implementering och användning eftersom det är i detta gränssnitt som tjänster realiseras och resultatet av insatsen kan bedömas i form av realiserat värde och om det överhuvudtaget har resulterat i en tjänsteinnovation. Koppling till användare och användning kan säkerhetsställas med krav på exempelvis användarintegrering i innovationsprocessen, utvecklande av marknads- och kommunikationsplaner, krav på att projektet ska leda till en testbar prototyp m fl sätt.

Inblick: Tjänsteinnovationer 2007

Tjänsteinnovationer 2007 var en utlysning av VINNOVA för metod- och processutveckling för tjänsteinnovation. Utlysningen utgick från "för att skapa varaktig tillväxt genom innovationer inom tjänsteområdet måste därför tjänster utvecklas *nära själva användningen*." I utlysningen ställdes krav på aktiv medverkan från kund/användare.

2.3 Verka för öppen innovation

Risken för att ett erbjudande inte adopteras av marknaden och därmed att inget värde utvecklas är högre om innovationsprocessen är stängd än om innovationsprocessen öppnas i något avseende och yttre influenser tas tillvara. Om inte signaler från om-

världen tillåts influera innovationsprocessen måste den baseras på intern kompetens om möjliggörande teknik och processer samt på kännedom om användares behov, förväntningar och sammanhang från pågående eller äldre erbjudanden.

Verka för öppen innovation i syfte att omvärdens krav bättre ska tas tillvara.

Var öppen för användardrivna ansatser för tjänsteinnovation.

Yttre influenser kan handla om nya teknologier, idéer, behov och önskemål från potentiella användare, men även från leverantörer, finansiärer och andra intressenter. Överväg därför i utformningen av insatser om krav kan ställas, eller andra förutsättningar kan arrangeras, för att stödmottagarnas innovationsprocesser öppnas.¹⁰ 'Crowdsourcing' är en process för att distribuera uppgifter till en grupp människor, exempelvis crowdfunding' för finansiering och 'innovation jam' med vilka idéer för tjänsteinnovation kan samlas och förädlas.

Inblick: Nokias 'crowdsourcing'-projekt IdeasProject

Mars 2011 öppnade Nokia 'IdeasProject', en plattform för idégenerering riktad externt. Nio månader efter start hade 7500 idéer genererats runt tolv utmaningar. Som indikator på kvaliteten av idéerna kom fem av sju idéer som vann 'Nokia World 2011 Hackathon' från 'IdeasProject'.¹¹

2.4 Stöd ett genomgående användarperspektiv

Tjänster handlar om att stödja användares processer. För att klara av detta måste stödjande aktörer ställa krav, driva och stödja integrerandet av ett användarperspektiv i stödmottagarnas projekt. När en verksamhet utgår från användarens perspektiv kan det resultera i begrepp som användarens "hela resa" som utvecklades inom kollektivtrafiken för att poängtera att i ett fragmenterat resesystem med ett flertal transportleverantörer är syftet att möjliggöra användarens hela reseprocess, från dörr till dörr.

Ställ krav på stödmottagaren att integrera ett användarperspektiv under innovationsprocessen.

Stöd användningen av etablerade metoder för att integrera användare eller information om användning i innovationsprocessen.

Det finns en uppenbar risk att tjänster designas för inre effektivitet i syfte att stödja organisationens mål, än att stödja användarens processer att nå sina mål. Denna problematik är särskilt tydlig för offentliga tjänster som delvis eller helt betalas med skattemedel. Detta medför att tjänsterna inte fullständigt utvecklas utifrån och med hjälp av signaler som kommer från användarens betalningsvilja och val av konkurrerande alternativ. Därför bör etablerade metoder användas av företag och offentliga organisationer för att integrera användare eller information om användningen i innovationsprocessen.

¹⁰ Se vidare Bilaga B för en fördjupad diskussion.

¹¹ European Commission, D-G Information Society and Media, Open innovation

Inblick: metoder för användarintegrering

Enkäter och fokusgrupper samlar in användningsrelaterad information från användare skilt från tjänstens naturliga sammanhang och då användaren har behov av tjänsten. Nya metoder medger användarinformation med kvaliteter för tjänsteinnovation. Sådana metoder inkluderar tekniker för öppen källkod (t.ex. UNIX-baserad mjukvara), simuleringar (t.ex. IKEA köksplanerare), certifierade användare (t.ex. LEGO) samt generella metoder som 'empathic design' och 'toolkits for user innovation'.

2.5 Öppna för olika typer av innovationsprocesser

Vid utformning av insatser bör hänsyn tas till den aktuella målgruppens arbetssätt för tjänsteinnovation, och till de speciella krav tjänster kräver vid utveckling.

Innovationsprocesser ser olika ut. I den kapitalintensiva tillverkande industrin är den linjära, kontrollerade och planerade processen som verifieras mot specifikationer ofta förekommande. Andra former av verksamheter medger andra former av innovationsprocesser. Exempelvis kan ett projektbaserat kunskapsföretag skapa ett koncept på förmiddagen och inleda försäljningen på eftermiddagen, samt utveckla resterande resurser för den tänkta tjänsten när kontrakt har skrivits med kund. Icke kapitalintensiva verksamheter validerar sina koncept genom att iterativt pröva och vidareutveckla det med och mot marknaden. Större företag och offentliga organisationer kan arbeta med olika typer av innovationsprocesser inom en och samma organisation beroende på vad som utvecklas.

Inblick: tjänsteinnovation genom kunduppdrag

Ett svenskt stort företag med global marknadstäckning hade framgångsrikt utvecklat och sålt varor och infrastrukturlösningar. En mycket detaljerad metod stödde utvecklingsprocesserna som ofta löpte över flera år. Innovationsprojekten var centralt och strategiskt initierade. Emellertid märktes att innovativa och kundunika tjänster utvecklades av de marknadsnära bolagen i kunduppdrag, dock fick de ingen spridning. En alternativ metod som byggde på modularisering av kundunika tjänster utvecklades för att stödja och snabbt skala upp lokala tjänsteinnovationer till globala tjänster.¹²

¹² Manfred Dasselaar and Erik Sundström, "Service Innovation - Building structures and using capabilities for exploration," in *2012 Frontiers in Service Research Conference* (Washington, DC, 2012).

3 Att utforma och genomföra insatser för tjänsteinnovation

Stödmottagares utmaningar och behov för tjänsteinnovation adresseras i insatser. Vid den praktiska utformningen av insatser för tjänster och tjänsteinnovation är det därför viktigt att ta ställning till följande råd:

- Formulera insatser för precision.
- Utgå från stödmottagarnas utmaningar.
- Stöd skyddandet av tjänster.
- Anpassa terminologi och mallar.
- Anpassa bedömning och uppföljning.

3.1 Formulera insatser för precision

Med den breda synen på innovation blir tjänster och tjänsteinnovation på ett generellt plan likartade, d.v.s. det handlar om en ny lösning som fyller behov och resulterar i värde oavsett om det är ett klassiskt tjänsteföretag, tillverkande industri eller offentlig verksamhet. Emellertid är de möjliggörande resurserna för tjänster och tjänsteinnovation mycket skilda för olika verksamheter. Insatser måste därför preciseras vilket kan göras genom:¹³

Precisera insatser genom att välja näringsgren, och/eller precisera insatser genom att välja ett generiskt tema.

- *Verksamhetsindelning*, kan ske genom val av näringsgren (SCBs SNI 2007). SCBs näringsindelning är synnerligen viktigt om den stödjande aktören samverkar i EU-insatser då SCBs näringsgrensindelning följer EU motsvarighet NACE Rev. 2. En insats kan exempelvis utformas för näringsgrenen 'Hotellverksamhet med restaurangrörelse' (SNI 2007-I55101) eller 'Tillverkning av kommunikationsutrustning' (SNI 2007-C26300).
- *Generiska teman*, ett visst tema fokuseras, exempelvis modularisering av innovationsprocessen, molntjänster, immaterialrätt för tjänster, skalbarhet, affärsmodeller, industrinära tjänster eller öppen innovation m fl.

Inblick: precisering av insatser

Hösten 2012 öppnade VINNOVA utlysningen 'Öppen innovation och spetsanvändare' som precisades med temat spetsanvändare/'lead users' men som var öppen för alla typer av verksamheter. Genom att kombinera verksamhet och tema preciseras insatser ytterligare, exempelvis VINNOVAs FFI Hållbar produktionsteknik som riktas mot fordonssektorn med fokus på innovationer runt tillverkningssystem som i slutändan ska leda till värde för användaren.

¹³ Se Bilaga B för en fördjupad diskussion.

3.2 Utgå från stödmottagarnas utmaningar

Insatser för tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation kan utformas och utvärderas bättre om stödjande aktörer är medvetna om företagens generella behov, utmaningar och villkor inom vilka tjänsteföretagen verkar. Företag och offentliga organisationer ställs inför en rad utmaningar dels vid den operativa driften av tjänster och dels vid innovation av tjänster. Forskningen om tjänster och tjänsteinnovation har traditionellt sett haft de 'klassiska tjänstenäringarna' som studieobjekt, exempelvis sjukvård, turism, hotell och flyg. Emellertid har detta utvecklats på senare tid då allt fler anammar en bredare syn på innovation vilket skär genom samtliga sektorer. Dock kan forskningen bidra med generella utmaningar som stödmottagande aktörer ställs inför. Kunskap om följande utmaningar är framför allt viktig för stödjande aktörer när det kommer till insatsformer som rådgivning och direkta investeringar.¹⁴

3.2.1 Samskapandet utmaningar

Ta hänsyn till användarens samskapande av tjänster i utformning av insatser och bedömning av ansökningar.

Stöd stödmottagare att tydliggöra användarnas roll och samskapande av tjänsten.

Användaren blir till följd av samskapandet av tjänster en *produktiv resurs* och delvis ansvarig för *tjänstens kvalitet*. Detta blir särskilt tydligt med självbetjäningstjänster, exempelvis internetbank, som ofta möjliggörs med hjälp av IKT-baserade resurser.

Utmaningen för stödjande aktörer ligger i betydelsen att förstå användarens bidrag och roll för tjänsten, särskilt när det gäller insatser som riktas direkt mot enskilda företag. Vid utvärdering av ett projekt, eller idé, är det även viktigt att utvärdera den tänkta användarens medverkan och roll. Finns det en användare, är denne villig att utföra önskade aktiviteter? En bred insats, exempelvis en utlysning, kan baseras på att öka användarnas medverkan. I korthet, inkludera användaren och dennes roll vid utformning, bedömning och utvärdering av insatser!

Ta hänsyn till variation i efterfrågan i relation till en given kapacitet vid direkt stödjande insatser.

Utveckla kompetens hur det dynamiska sambandet mellan efterfrågan och kapacitet påverkar förmågor att utveckla nya tjänster i olika typer av verksamheter.

För många verksamheter är kapaciteten i produktionen fastlåst, medan efterfrågan varierar. Detta medför att efterfrågan emellanåt understiger kapaciteten med outnyttjade resurser som följd, och emellanåt överstiger efterfrågan kapaciteten med försämrad upplevd kvalitet och förlorade affärsmöjligheter som följd. För vissa verksamhetstyper är förmågan att hantera dessa situationer central för framgång.

För stödjande aktörer är det av vikt att förstå utmaningarna för företag och offentliga organisationer som orsakas av variation i efterfrågan i relation till en given kapacitet.

¹⁴ Följande utmaningar utvecklas i Bilaga C.

Det är särskilt angeläget för stödjande aktörer som arbetar med rådgivning som insatsform att ha kunskap om och kunna rekommendera åtgärder för problem som rör matchningen av efterfrågan och kapacitet. Det är även betydelsefullt att känna till denna problematik vid branschvisa satsningar vars ingående organisationer möter samma specifika problem. Är dessa organisationer medvetna om problemet, och hur hanteras det? En affärsverksamhets konkurrenskraft kan vila på förmågan att kunna skifta kapacitet mer effektivt än konkurrenter, eller att påverka efterfrågan för jämnare utnyttjande av kapaciteten. En insats kan även motiveras av utmaningen att finna nya sätt att bättre överkomma denna problematik.

Granska och selektera ansökningar med potential att skala upp tjänsteinnovationen. Utforma insatser som riktas mot resurser med kapacitet att skala upp tjänster.

Förmågan till uppskalning är attraktiv för vissa stödjande aktörer och är ett urvalskriterium vid beslut av stödjande åtgärder. Uppskalning förstås som förmågan att möta en större efterfrågan inom rådande struktur, eller mer preciserat som förmågan hos ett system att hantera och prestera under en ökande eller expanderande arbetsbörda som ett resultat av ökad efterfrågan. Självbetjäningsteknologier låter exempelvis användare planera och köpa sina resor och sköta bankärenden. Den kritiska och låsta kapaciteten i form av resebyråns personer byts mot en mer skalbar teknologi samtidigt som processer och ansvar läggs i händerna på användare.

Flertalet stödjande aktörer har som verksamhetsmål att verka för hållbar tillväxt, och offentliga medel ska på bästa sätt tillåtas expandera. För dessa organisationer är det av betydelse att söka och stödja resurser för tjänster som medger skalbarhet. Utmaningen för företag och offentliga organisationer att bygga in skalbarhet kan i sig ligga till grund för bredare insatser.

3.2.2 Kvalitet och kundtillfredsställelse

Stöd användning av verktyg för mätning av tjänstekvalitet i stödmottagarnas projekt.

Tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse mäts från användarens perspektiv. Det är den upplevda kvaliteten som bedöms, mer preciserat jämförs användarens förväntningar med uppfattad prestation. Tjänstekvalitet mäts oftast i specifika kundmöten, medan kundtillfredsställelse är den totala och mer långsiktiga bedömningen av en viss verksamhet. God tjänstekvalitet anses leda till hög kundtillfredsställelse och långvariga kundrelationer.

Samtliga stödjande aktörer följer inte insatser och stödd verksamhet till omsättning för mätning av tjänstekvalitet och tillfredsställelse. Det är däremot betydelsefullt att känna till och på lämpligt sätt förhålla sig till de slutliga avnämarnas uppfattning av den stödda verksamhetens kvalitet. Insatser för hållbar tillväxt, vilket flertalet stödjande aktörer har som del av verksamhetsmål, kan inte nås utan att ta hänsyn till den kvalitet tjänsterna förmår skapa. Utan god upplevd kvalitet, ingen försäljning och ingen hållbar tillväxt i Sverige.

3.2.3 Marknadsföringens utmaningar

Ställ krav på stödmottagare att åskådliggöra tjänsten.

En av de mer besvärliga utmaningar företag och offentliga organisationer möter avseende tjänster och framför allt utveckling av tjänster är att kunna *åskådliggöra den immateriella tjänsteprocessen*. Tjänster som realiseras med hjälp av varor ger ledtrådar hur tjänsten ska realiseras, d.v.s. hur användaren ska samverka, samt vilken kvalitet och värde användaren kan förvänta sig. Det är svårare att bedöma kvaliteten i förväg för tjänster som realiseras med hjälp av personal i processer, och det är vanskligare att utveckla desamma eftersom det inte finns något konkret 'objektivt' att utgå ifrån. Stödjande aktörer som arbetar med insatser som ligger nära tillämpning bör arbeta för att stödmottagare åskådliggör tjänsten genom exempelvis processkartläggning, simuleringar, rollspel och andra verktyg. Ett område under snabb tillväxt är 'service prototyping' som handlar om att testa och uppleva simulerade tjänster innan de tillämpas i en verklig marknadssituation. Prototyper ger insikt om olika aspekter av tjänsten, dess önskvärdhet, användbarhet och lönsamhet.

3.3 Stöd skyddandet av tjänster

Utmaningen att skydda tjänster har länge varit ett uppmärksammat problem. Emellertid har man oftast närmat sig problematiken under förutsättning att tjänster har egenskaper i sig som måste och kan skyddas, såsom varor. Förutsättningar för tjänster, de resurser som möjliggör tjänster, kan mycket väl skyddas och detta görs i stor omfattning. De främsta immaterialrättsliga verktygen är patent, mönsterskydd, varumärkesskydd och upphovsrätten. Det är dock omöjligt att direkt skydda den ofta heterogena tjänsteprocess som vanligtvis associeras med tjänster.

Ställ krav för konsortieavtal som reglerar rättigheter till innovationer.

Uppmuntra stödmottagare att skydda de resurser som möjliggör tjänster.

Utforma insatser med syftet att stärka stödmottagares dynamiska förmågor för tjänsteinnovation.

Det är följaktligen svårt att direkt skydda processer, externa som interna, men förmågorna att möjliggöra och driva tjänste- och innovationsprocesser skapar ett skydd. Dynamiska förmågor (dynamic capabilities) är institutionaliserade arbetsätt för tjänsteinnovation som särskiljer företag och som är svåra att imitera. Sex förmågor har identifierats som framhålls specifika för tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation:¹⁵

- *Identifiering och signalering av användarbehov och tekniska möjligheter*, handlar om att både förmå fånga och behandla behov och möjligheter för att tillgodose dem, samt att signalera ut dessa inom intressentnätverket.

¹⁵ Pim den Hertog, Wietze van der Aa, and Mark W. de Jong, "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework," *Journal of Service Management* 21, no. 4 (2010).

- Förmågan att kunna *konceptualisera* handlar om att åskådliggöra tjänsteprocessen för tidiga insikter i förväntat värde av en tjänst. Designkompetens är en nyckelfaktor för denna dynamiska förmåga.
- Förmågan att *bunta ihop och bunta om* resurser faller tillbaka på att många tjänsteinnovationer baseras på rekonfigurationer av existerande resurser.
- Många tjänster kräver att företag och offentliga organisationer *samverkar med och orkestrerar* resurser i organisationens omvärld.
- För storskaliga (semi-) standardiserade tjänster är förmågan att *skala upp och sträcka ut* tjänsteinnovationer betydelsefullt.
- Att kontinuerligt reflektera och *lära samt anpassa* verksamheten utefter verksamhetens processer och resultat är en viktig dynamisk förmåga.

Utmaningen för stödjande aktörer är att utforma insatser som medger att företag och offentliga organisationer kan stärka och vidmakthålla sina dynamiska förmågor. När ett företag eller offentlig organisation innehar dessa förmågor för en viss tjänsteproduktion är de svåra att imitera och skapar följaktligen ett visst skydd även om det inte är ett rättsligt skydd. För stödjande aktörer kan förmågorna vara lämpliga objekt för insatser om insatsmålet är tjänsteinnovationer på längre sikt.

Inblick: skydda tjänster

Olika länder har olika immaterialrättsliga lagar. Till skillnad från Europa är möjligheterna större i USA att patentera mjukvara. I USA går det även att patentera affärsmetoder. Det under 2012 rättsliga ärendet mellan Apple och Samsung visar att det i USA framgångsrikt går att skydda såväl design som användargränssnittet, d v s de resurser som har en direkt inverkan på den tjänsteprocess i vilken användaren är en medskapare av tjänsten.

3.4 Anpassa terminologi och mallar

En viss terminologi preciserar, ramar in och är samtidigt uteslutande. Är terminologin fast i en stödjande aktörs standardiserade arbetssätt och mallar kan sökta effekter med en insats stärkas, men i värsta fall förloras. För tjänster och tjänsteinnovation är det särskilt bekymmersamt om terminologi, arbetssätt och mallar kommer från stödjandet av resurser för tjänster. Detta är ofta fallet om den stödjande aktöreren har arbetat mycket mot den tillverkande industrin eller om den antagna ofta linjära innovationsprocessen förutsätts inledas med forskning och utveckling.

VINNOVA genomförde under 2011 en genomlysning av egen verksamhet med syftet att bättre förstå vad som möjliggör och framför allt hindrar insatser för tjänster och framför allt tjänsteinnovation. Bland annat märktes en användning av termer som 'FoU-baserade företag' och 'teknisk kompetens' i utlysningar vilka kan utesluta företag och offentliga organisationer vars innovationsprocesser för tjänster inte stöds av dessa termer. Från rapporten återges områden som identifierades som betydelsefulla att vidareutveckla, områdena presenteras anpassade för handledningen.¹⁶

¹⁶ Se vidare Bilaga D för en sammanfattning av utredningar.

Öka medvetenheten om språket som meningsbärare.

Utveckla och synliggör ett språkbruk som utvecklas för att stödja tjänsteinnovation.

Använd ett språkbruk som lyfter fram olika typer av innovationsprocesser med olika karaktäristika.

Vid förmodad fastlåsning i egen terminologi, anlita extern hjälp för att granska språkbruket vid framtagning av texter för nya insatser.

Handledningen har konsekvent använt ett språkbruk anpassad för tjänster och tjänsteinnovation, utifrån valt tjänsteperspektiv, och kan agera inspiration för översyn av insatsers utformning.

3.5 Anpassa bedömning och uppföljning

Terminologin fungerar som ett stödjande eller blockerande filter i bedömning och uppföljning av insatser. Används exempelvis en terminologi anpassad för tillverkande industri sorteras tjänstebaserade verksamheter bort eller bedöms och följs upp på ett felaktigt sätt. Det är därför av vikt att använda en terminologi som inte utesluter eller på annat sätt inte förmår fånga värdet av insatser inom tjänsteområdet.

Anpassa program och utlysningssmallar i den stödjande aktörens arbetssätt.

Synliggör när syfte, sökkriterium, bedömningskriterier och effektlogik stödjer eller åtminstone inte utesluter tjänstebaserad innovation.

Skapa mallar som stödjer och omfattar projektkonsortier som möjliggör samproduktion, d.v.s. att användare inkluderas i utvecklingen, eller åtminstone information om användningen samlas in och integreras i innovationsprocessen.

Skapa bedömningskriterier som stödjer utveckling oavsett om det sker i separata FoU enheter eller inom ramen för pågående verksamhet vilket är vanligt hos marknadsnära företag och offentliga organisationer.

Bedömningsgrupper sätts samman utifrån ett portföljperspektiv som omfattar bedömare som förstår tjänsteinnovation.

Förbättra mallar för läges- och slutrapporter så att resultaten från tjänstebaserad innovation synliggörs och kan återanvändas.

Skapa fält i slutrapporter som frågar efter hur den stödjande aktörens investering förväntas, eller har, kommersialiserats.

Skapa fält i läges- och slutrapporter som frågar efter hur den stödjande aktörens investering förväntas, eller har, skapat värde för användare samt stödmottagare.

Ett aktivt arbetssätt förflyttar fokus från bidrag till investering som ska skapa ett önskat resultat. Arbetssättet handlar om att skapa tydliga processer och rutiner som låter handläggaren jobba närmare investeringarna. Arbetssättet handlar om coachning samt stegvisa värderingar av investeringar inom en insats. Det baseras på framtidsprognoser, omvärldsfaktorer, potential och uppnådda resultat. Insatserna anpassas under programmets löptid och kan bland annat innebära en successivt stigande eller fallande finansiering för projekt.

En aktiv och kontinuerlig handläggning är lämplig för tjänsteinnovation.

Ett aktivt arbetssätt passar stödjande aktörer med ambition att driva tjänsteinnovationer. En kontinuerlig uppföljning mot ett specifikt resultat, mot användning, skapar goda möjligheter att investerade medel når sitt mål.

4 Val av insatsform för tjänsteinnovation

Insatsformer är stödjande aktörers verktyg att nå uppsatta verksamhetsmål. Stödjande aktörer arbetar sammantaget med många olika insatsformer för att driva tjänsteinnovation. Programutveckling, utlysningar, investeringar, lån och rådgivning är de mest övergripande och vanligen förekommande insatsformerna. Emellertid används dessa insatsformer för andra typer av verktyg, exempelvis för tävlingar och innovationscheckar.

Vissa insatsformer är mer lämpliga än andra att stödja tjänsteinnovation.Handledningen går översiktligt igenom några olika typer av insatsformer/verktyg och liknande initiativ och för korta diskussioner om deras förtjänster för att driva tjänsteinnovation. Vissa insatsformer har en lång historia, t ex innovationstävlingar, medan andra är desto nyare.

4.1 Testbäddar, demonstratorer och living labs

Utveckla metoder för simulering och testning av tjänster i användargränssnittet.

Testbäddar, demonstratorer och living labs är olika namn på samma företeelse med vissa nyansskillnader. I grund handlar det om att utveckla, simulera och pröva innan kommersialisering. De resurser för tjänsteinnovation som vanligtvis testas är ny teknik, organisation, arbetssätt och interna samt externa processer. I korthet är det en simulerad användning. Resultat från forskning och utveckling kan behöva vidareutvecklas, utvärderas, demonstreras för finansiering och testas innan lösningen kan tas i bruk i en kommersiell miljö. Insatsformerna fungerar också som mötesplats för olika aktörer som forskare, teknikutvecklare och riktiga användare vilket ökar möjligheten för att resultat skapar nytta.

Living labs handlar också om utveckling och prövning men är regel öppnare till sin natur. Ett living lab är ett användarcentrerat öppet innovationssystem. Forskning och användning integreras. En 'best-practise' baserat på teknik, processer, organisation m.m. utvecklas som kan implementeras i andra kontexter, exempelvis i företag, städer eller regioner. Samtliga insatsformer, testbäddar, demonstratorer och living labs är lämpliga för tjänsteinnovationer då den gemensamma metoden är kontinuerlig prövning, ofta i användning och grundad i verkliga behov.

4.2 Inkubatorer

Utveckla kompetens tillämplig för tjänsteinnovationer, oberoende av inkubatorns inriktning.

Inkubator brukar jämföras med företagskuvöser för nystartade företag. Den ursprungliga, och i många fall den rådande, idén är att förse nystartade företag med en miljö,

nätverk och interna tjänster där idén kan utvecklas under skyddade former. Insatsformen är vida använd. SISP (Swedish Incubators & Science Parks) räknar in över 60 inkubatorer och 'science parks' i sin medlemslista.

Inkubatorer som insatsform för tjänsteinnovation är lämplig om nystartade företag i någon form 'tvingas ut' för att utveckla sitt koncept i interaktion med tänkta användare för tänkt användning. En alltför skyddande miljö hämmar tjänsteinnovation.

Inblick: SU Innovation

Inkubatorn SU Innovation inledde tidigt arbetet för tjänsteinnovationer. En utredning av Stockholms universitet om tjänsteinkubatorer gav förslag hur en sådan skulle kunna bli mera anpassad till tjänsteinnovationernas särdrag, varav ett kort urval presenteras:¹⁷

- Skapa ett öppet innovationssystem av inkubatorn och dess för- och efterfaser, i motsats till en mera stängd kuvös.
- Gör klart att entreprenörskap och kommersialisering handlar mycket om att sälja – att göra det själv och att göra det hela tiden.
- Var tydlig på att tidigt kunna förklara och visualisera idén och dess kommersialiseringsvärde.

4.3 Utmaningsdrivna insatsformer

Formulera insatser i form av utmaningar för att skapa förutsättningar för innovativa tjänster.

Utmaningsdrivna insatsformer kännetecknas av att stödmottagare finansieras för att utveckla innovationer för att lösa en viss utmaning. Utmaningar kan antingen utformas av stödjande aktör (ofta i samverkan med samhällsaktörer) eller av stödmottagarna själva. Den definierade utmaningen ger ett mål och ramar samt formar därmed ett samhällsligt behov. Ofta är utmaningarna breda och spänner över flera sektorer.

Inblick: utmaningsdriven innovation

År 2011 initierade VINNOVA programmet Utmaningsdriven innovation genom att identifiera fyra samhällsutmaningar:

- Informationssamhället 3.0
- Hållbara attraktiva städer
- Framtidens hälsa och sjukvård
- Konkurrenskraftig produktion

Utmärkande för dessa utmaningar är att de är tydligt internationella till sin karaktär, att de skär genom många sektoriella och disciplinära gränser samt att de har flyttat sig högst upp på politiska agendor världen över. Utmaningarna kan inte lösas av ett enskilt företag, universitet eller ibland inte ens av enskilda nationer, utan kräver en effektiv samverkan mellan politik, näringsliv och forskning över gränserna. Utmaningarna driver behovsstyrd forskning för samhälls- och affärsnytta.

¹⁷ Thomas Arctadius et al., "Tjänsteinkubatorn - Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer," (Stockholms universitet, 2009).

4.4 Innovationscheckar

Innovationscheckar är ett verktyg för preciserade innovationssatsningar. Checkarna avropas av företag och offentliga organisationer (oftast SMEs) och kan användas av stödmottagare för att utveckla sin affärsverksamhet med hjälp av ny teknik eller ny kunskap. Det kan handla om affärsmodeller, nya organisatoriska lösningar, partnerskap, produkter, tjänster, processer etc. Checken kan användas för att köpa kompetens av såväl konsulter som forskning från akademien. Innovationscheckar är ett lämpligt verktyg för tjänsteinnovation såtillvida att det är behovsägande part som söker kompetens för egen utveckling. Sannolikheten är därför stor att effekten av den lösning som checken förmår skapa ligger linje med stödmottagarens behov och det som efterfrågas för den specifika tjänsteinnovationen. Innovationscheckar kan även fördes med villkor att endast fördefinierade tjänster kan köpas in som särskilt gynnar tjänsteinnovation, exempelvis designbaserad kompetens och affärsmodellrådgivning.

Inblick: GreenConServe för tjänsteinnovationer

GreenConServe är ett projekt som syftar till att utforma, testa och implementera ett två-steps system för innovationscheckar som ger tillgång till teknisk och affärsmässig stöd till tjänsteinnovatörer inom byggsektorn i Norge, Frankrike och Tyskland. Projektet erbjuder innovationsstöd som kan användas för att erhålla coaching i form av teknisk- eller affärsmässig expertis av kvalificerade konsulter.¹⁸

Inblick: innovationscheckar i Sverige

VINNOVA stängde hösten 2012 en utlysning för att bli distributör för innovationscheckar. Checkarna är menade att ge små och medelstora företag, som har en vilja och förmåga att växa, en snabb och effektiv tillgång till medel som kan hjälpa dem att med hjälp av extern kunskap och teknik förbättra deras konkurrenskraft.

4.5 Innovationsupphandling

Varje år upphandlar offentliga organisationer till ett värde av 480–580 miljarder kronor. Offentliga upphandlingar är ofta utformade på ett sätt som gör det svårt för offentliga aktörer att hitta nya effektiva lösningar på problem eller som adresserar organisationens långsiktiga behov. Användningen av innovationsupphandling har diskuterats under en lång tid på EU-nivå. Innovationsupphandling är ett sätt att hitta nya effektiva lösningar på problem, eller adressera långsiktiga behov i organisationer. Med innovationsupphandling avses upphandling av i förväg okända lösningar på ett definierat problem eller behov för vilka det ibland ännu inte har etablerats någon marknad. Offentlig innovationsupphandling har potential att stärka den offentliga sektorns förnyelse, kvalitet och effektivitet. Den har också en positiv påverkan på svenska företags innovationskraft och i slutändan svensk tillväxt.

¹⁸ <http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/kis-innovation-plattform/greenconserve/about>

Inblick: VINNOVA och innovationsupphandling

Regeringen har givit VINNOVA i uppdrag att stötta uppbyggnaden och utbytet av kompetens, metoder och erfarenheter för innovationsupphandling som komplement till det ordinarie upphandlingsstödet. VINNOVA vill utgöra ett stöd i konkreta upphandlingar av innovationer. Dessutom ska satsningen innehålla informations-spridning om möjligheterna med innovationsupphandling, mallar och riktlinjer, nätverksbyggande, IT-verktyg, utbildning samt bidrag till upphandlande myndigheter för att upphandla innovationer.

4.6 Innovationstävlingar

Stöd och initiera tävlingar för tjänsteinnovation, i synnerhet som bygger på organisatoriska, affärsmodellsmässiga och processinnovationer.

Att utveckla tävlingar, ofta med priser i monetära termer, är en insatsform för att stimulera tjänsteinnovationer i viss riktning för ett visst behov. Likheter med utmaningsdrivna insatsformer är märkbara. Tävlingar har mestadels använts för tekniska innovationer, men borde prövas mer för organisatoriska, affärsmodellsmässiga och processinnovationer för tjänsteinnovation.

Inblick: Hus söker hiss

Nyköpings kommun och Hälsans nya verktyg utlyste 2012 en idé-tävling för att stimulera tillkomsten av nya innovativa lösningar. Problemen som definierades var:

- Alltför många hus saknar hiss.
- De är dyra och komplicerade att installera.
- Äldre tvingas flytta.
- Behovet av omsorg ökar.

Vissa funktionella krav på lösningen erhöles. Företag och studenter uppmanades att utveckla lösningar och vinnande förslag fick en summa pengar samt hjälp för att förverkliga idén.¹⁹

4.7 Kompetens för innovationsledning

Stöd utvecklandet av kompetens för innovationsledning av tjänster.

'Poola' resurser för specifik innovationsledning av tjänster.

Flertalet nystartade företag saknar kompetens att utveckla en idé till en tjänst med positiv omsättning. Denna kompetens är avhängig vilken typ av tjänst som åsyftas, vilka marknader som ska bearbetas, vilka tidsramar innovationsprocessen har m m. De flesta tjänsteinnovationsprocesser är inte linjära och helt kontrollerbara. Framgångsrik ledning av innovationsprocesser kräver många olika kompetenser och förmågor att bland annat balansera risker med improvisation, experimenterande med rigorös projektplanering. En sådan allmän kompetens kan finnas bland inkubatorer och andra rådgivande stödjande aktörer men knappast för alla typer av tjänster.

¹⁹ <http://www.norrkoping.se/vard-omsorg/aldre/hussokerhiss/>, <http://www.hussokerhiss.se/>

Inblick: IMP³rove

IMP³rove är en EU-finansierad plattform som syftar till att hjälpa små och medelstora företag att förbättra sin interna innovationsrelaterade ledningsprocesser. IMP³rove verkar i många EU-medlemsstater i samarbete med enskilda innovationskonsulter. Tillvägagångssättet för IMP³rove kombinerar en omfattande online-plattform för självvärdering och e-lärande med konsulting. Företag genomgår en omfattande jämförelse som kan jämföras mot liknande företag.²⁰

4.8 Designbaserad kompetens

Stöd utvecklandet av designbaserad kompetens.

Erbjud stödmottagare extern designbaserad kompetens.

Designbaserad kompetens för tanken till formgivning av varor, men designbaserad kompetens har utvecklats till att förstå och utforma tjänster utifrån användarnas perspektiv. Företag och offentliga organisationer som investerar i design tenderar att vara mer innovativa, mer lönsamma och växa snabbare än företag som inte gör det. Emellertid är det alltför lätt att designa tjänster utifrån organisationens perspektiv, ett inne-från-ut perspektiv. Designbaserad kompetens kan därför vara ett kraftfullt verktyg för exempelvis inkubatorer att erbjuda sina stödjande nystartade företag. Kompetensen kan även föras genom inköp från specialiserade byråer, exempelvis genom innovationscheckar.

Inblick: 'One-stop breast clinic', Malmö

Kvinnor i Malmö var före 2004 tvungna att vänta upp till 42 dagar för svar från provtagning efter upptäckt av knöl i bröstet. Orsaken var att resurser var spridda vilket resulterade i väntetider mellan olika läkarbesök. Efter att interna resurser designats om samlades alla kompetenser vid ett ställe och patienter kunde få resultatet från provtagningar samma kväll. Kostnaden var jämförbar med den tidigare processen. En tjänst som tidigare var designad utifrån vårdgivarens krav på effektivitet blev ur användarnas perspektiv betydligt bättre efter att ha designat den utifrån användarnas behov och perspektiv.²¹

²⁰ <https://www.improve-innovation.eu/>

²¹ Leading Health Care, Tid eller Pengar? Exempel från cancervården – bröstcancerprocessen. LHC Report nr 1-2011.

5 Val av samverkansform för tjänsteinnovation

Stöd utformningen av incitaments-strukturer som driver tjänsteinnovation, nyckelord: användningsnärlighet.

Samverkan mellan olika aktörer anses vara betydelsefull för innovation och nyttiggörande. Inom regionala innovationssystem framhålls 'Triple Helix' som grundläggande samverkansmodell. Den bygger på ett aktivt deltagande och samspel mellan regionala aktörer inom forskning, politik och näringsliv. Samverkan är också betydelsefull för riktade insatser på projektnivå.

Ett flertal stödjande aktörer ställer krav för projektkonsortier med syftet att skapa samverkan, koppla för kompetensspridning och skapa förutsättningar för nyttiggörande. Inom ett projektkonsortium kan olika roller urskiljas, exempelvis behovsägare (problemägare, ofta användare), projektledare, forskare (akademi eller institut) och teknik-/lösningutvecklare m fl. Beroende på hur dessa roller sätts samman och fördelas utvecklas olika incitamentsstrukturer i konsortiet. Utmaningen är att bättre förstå hur olika samverkansformer kan skapa incitament för marknads- och behovsnärlighet samt, i bäst fall, användningsnärlighet och tjänsteinnovationer. Utformning av incitamentsstrukturer i projektkonsortier för samverkan med syftet att driva tjänsteinnovationer är antagligen lika kraftfullt som obeprövat.Handledningen vilar på erfarenheter från några utlysningar som VINNOVA tagit initiativ till. Handledningen drar upp principiella riktlinjer för olika konfigurationer av konsortium och ger exempel på hur de används och vilka incitamentsstrukturer som utvecklas.

Det finns antagligen inte ett bästa sätt att skapa samverkan för tjänsteinnovation inom ett projektkonsortium. Beroende på vad som eftersöks, vilken insatsform som är aktuell, vilken verksamhet eller generiskt tema som har valts, om syftet är att utveckla resurser för innovation eller faktiska tjänsteinnovationer som bevisar sitt värde på en marknad, kan olika konfigurationer, roll- och ansvarfördelningar bli aktuella.

5.1 Välj projektledande part

En viktig val är vilken aktör i ett konsortium som ska formulera ansökan, vara projektledare och därmed, allt som oftast, medelsfördelare. De två mest vanliga projektledarna och därmed oftast stödmottagarna och medelsfördelarna inom konsortier är kunskapsutvecklande organisationer (främst akademien och vissa institut) samt företag och offentliga organisationer. Om syftet med insatsen är att skapa kompetensväxt, viss kapacitet för innovation, är kunskapsutvecklande organisationer förmodligen lämpliga att agera projektledare. Ofta har dessa organisationer förmåga att sprida resultat. En annan typ av

organisation som är kunskapsutvecklare och framför allt lösningsorienterade är specialiserade konsulter inom teknik, organisation, affärsmodeller m fl.

Välj aktör för formulering av behov och ansökan, projektledning och medelsfördelning som har behovs- och användningsnärlighet.

Emellertid verkar kunskaps- och lösningsutvecklande organisationer ofta åtskilda från en marknads behov, användning och nytta betydelsefulla för tjänsteinnovation. Följaktligen, om syftet med insatsen att direkt driva tjänsteinnovationer måste kundbehovet samlas in och integreras. Ett sätt att åstadkomma detta är att använda olika typer av metoder för integrering av användningsrelaterad information. Ett annat sätt är att integrera de tänkta användarna i projektkonsortiet genom att projekten får utgå från användarnas behov i form av idéer, eller att användarna deltar i den praktiska innovationsprocessen inom konsortiets ramar.

Insatser riktade mot kunskapsutvecklande aktörer bygger på idén att kunskaper leder till innovationer. Ett annat angreppssätt är att behov drar till sig innovativa lösningar. Att låta behovsägare, d.v.s. användare med reella behov, agera projektledare och medelsfördelare har potentialen att resultera i innovativa lösningar som svarar mot verkliga behov vilket leder till tjänsteinnovation. Denna form är dock än så länge oprövad i riktade insatser med något undantag.

5.2 Exempel på praktiska utformningar

Kompetens om utformning av projektkonsortier för samverkan i syfte att driva tjänsteinnovation måste utvecklas. Denna kompetens utvecklas lämpligast i insatser som samtidigt får anta rollen som piloter. Nedan presenteras lärdomar från riktade insatser som VINNOVA initierat under de senaste åren och som är initiativ till olika typer av samverkansformer i projektkonsortier.

5.2.1 Iteration mellan behovsägare och utvecklare

En skiljelinje går mellan om innovationsprocessen tar sin utgångspunkt i en teknisk möjlighet eller i ett användningsdrivet behov. Det första alternativet kan leda till innovationer som söker sin applikation, och det andra alternativet till behov som söker sin innovation. Användnings- och användarorienteringen bör integreras under innovationsprocessen. Det behövs en interaktion mellan lösningsdrivande aktör och behovsägare (om inte båda dessa roller finns inom samma aktör, som 'user innovations').

Inblick: Digitala innovationer i Järva

Innovativa ungdomar i invandrartäta områden fick skapa idéer till lösningar grundat i särskilda behov i sin närmiljö. Ungdomarna kopplades ihop med entreprenörer från Kista Science City som utvecklade idéerna. Konkret utmynnade insatsen i ett antal VINNOVA-finansierade pilotprojekt. Under 2012 utökades insatsen och ett nytt inslag var att ungdomarna praktiserade några månader hos entreprenören för behovsnära interaktion och som en viktig erfarenhet för kommande yrkesliv.

5.2.2 Det behovsstyrda konsortiet

En i sammanhanget innovativ konsortiesammansättning och rollfördelning är att ställa krav på att behovsägare skriver ansökan och agerar projektledare vid utlysningar av finansiellt stöd för innovativa lösningar. Med en dylik rollfördelning förväntas efterfrågade lösningar ligga nära verkliga behov vilket ökar sannolikheten för tjänsteinnovation. Lösningen kan från början vara okänd men behovet bör dock vara klart definierat.

Inblick: programmet Säkerhet och krisberedskap

Programmet Säkerhet och krisberedskap syftar till att skapa förutsättningar för en avancerad kunskaps- och teknikutveckling för att möta samhällets behov av säkerhet. Utlysningen våren 2012 syftade särskilt till att "bidra till förbättrad säkerhet i det civila samhället med hjälp av innovationer i varor, tjänster och processer." Utlysningen riktades främst till behovsägare med reella verksamhetsbehov. Andra aktörer som behovsägaren var menad att inkludera var utvecklande företag och forskare inom akademien. Utlysningen öppnades under 2012 och förväntas pågå några år.

5.2.3 Varierad rollfördelning

Olika aktörer har vanligtvis en och samma roll. Möjligheten finns också att låta projektets aktörer ta på sig fler än en roll. Det är emellertid viktigt att specificera rollerna och deras tänkta funktioner i projektkonsortiet för uppfyllandet av insatsen syfte.

Inblick: Var Dags IT

Var Dags IT var en insats i form av en utlysning för utveckling av nyskapande, IT-baserade lösningar som utgår från användarnas behov. Unikt för insatsen var att den krävde att tre roller medverkade: problemägare (som representerade individens behov men som kunde vara en organisation), forskare (från högskolan) och IT-utvecklare. Varje roll fick ett fast belopp. Samtliga roller skulle vara representerade i projektet och formerna för deras medverkan skulle vara tydligt specificerad i ansökan. Samtliga roller kunde söka och initiera ett projekt. En medverkande aktör i projektet kunde även ansvara för andra aktörers roller. En lärdom var att output kom att förändras i interaktion med problemägare.

Bilaga A – Uppdraget

Handledningen är resultatet av ett regeringsuppdrag som Näringsdepartementet gav VINNOVA för 2012. Bakgrunden till uppdraget står att finna i ett tidigare regeringsuppdrag som VINNOVA rapporterade 2011.²² I detta tidigare arbete var syftet att redovisa hur verket (VINNOVA) avsåg att arbeta med att utveckla och förbättra befintliga och nya insatser för att möta behoven hos företag och organisationer som är verksamma inom tjänsteekonomin, och särskilt tjänstebaserad innovationsverksamhet. Uppdraget gav upphov till en studie där VINNOVAs insatser analyserades utifrån bland andra deras syfte, bedömningskriterier, språkbruk och effektlogik m m för vidare utveckling av rutiner. I rapporten analyserades vidare hur insatser möter behov hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation. Bland annat fokuserades om insatser tog hänsyn till tjänsters värdeskapande i samproduktion med kund och användare, den icke-linjära innovationsprocess som ofta är förekommande, om insatser tog hänsyn marknads-, organisations- och/eller strukturell inriktad förnyelse, samt om andra resultat fokuserades utöver teknikutveckling och patent.

Mot bakgrund av uppdraget för 2011 fick VINNOVA i uppdrag för 2012 att utforma en handledning för att främst stödja tjänstebaserad innovation, uppdraget löd:

VINNOVA ska ta fram en handledning för myndigheter och aktörer om hur program och insatser kan utformas för att bättre möta behoven hos företag och organisationer inom tjänsteekonomin, och särskilt när det gäller tjänstebaserad innovationsverksamhet. Arbetet ska ske i samarbete med Tillväxtverket. Samråd ska ske med Almi Företagspartner AB, Innovationsbron AB och andra relevanta aktörer. Handledningen ska vara klar senast den 15 augusti 2012. I uppdraget ingår att sprida handledningen till relevanta aktörer.

Föreliggande rapport utgör VINNOVAs svar på detta uppdrag. VINNOVA fick i ett Regeringsbeslut 2012-07-05 förlängt slutdatum för uppdraget till 30 november 2012. I uppdraget har VINNOVA tagit särskild fasta på följande punkter vilka också fungerar som begreppsdefinitioner:

- *Handledning*; en handledning är ett praktiskt verktyg som är enkel att ta fram och använda.
- *Handledningens användning*; guide med utrymme för val beroende på verksamhetsinriktning.
- *Myndigheter och aktörer*; målgruppen är stödjande aktörer som helt eller delvis arbetar för att driva innovationer.

²² VINNOVA Policy VP 2011:01, Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer

- *Program och insatser*; olika myndigheter och aktörer arbetar med skilda typer av insatsformer, såsom utlysningar, rådgivning, finansiering m fl. Ett program kan omfatta ett flertal olika typer av insatser.
- *Behov hos företag och organisationer*; utmaningar och villkor utifrån deras perspektiv.
- *Tjänstbaserad innovationsverksamhet*; innovationer som syftar till att stödja användarens värdeskapande processer.

Mot bakgrund av ovan tolkningar av uppdraget har ambitionen varit att handlingen ska vara vägledande, kunskapsberikande och lättläst. Det har varit av vikt att handledningen ska kunna tillgodogöras utan att läsaren behöver vara inläst på tjänster eller större erfarenheter av tjänsteverksamheter. På grund av denna ambition har handledningen ingen omfattande notapparat som lätt tynger en text. Handledningen vilar dock på forskning om tjänster samt på god praktik att stödja tjänstebaserade verksamheter. Referenser till fördjupad läsning återfinns främst i handledningens bilagor.

Handledningen adresserar vidare konsekvenser av att tjänster är ett brett och inkluderande begrepp. Det har medfört att många olika betydelser inryms och används. En tjänst och ett tjänsteföretag behöver inte vara detsamma för en myndighet som för en annan. Det finns därför behov av en klargörande terminologi som preciserar och som skapar underlag för bättre effekter av insatser riktade mot tjänstebaserade verksamheter.

Handledningen svarar också mot näringslivets och myndigheters behov av kompetens om tjänster och tjänsteinnovation som identifierades i en rapport av VINNOVA.²³ I rapporten konstaterades bland annat att näringslivets och offentlig verksamhets behov rör mer ”hur” än ”vad”. En handledning svarar mot ”hur-behovet” men ”hur” insatser kan utformas bör vila på ett klargörande om ”vad” som ska fokuseras, och av denna anledning definierar handledningen tjänster, tjänsteinnovation och företagets villkor med bäring mot tjänster, vilka fördjupas och preciseras i handledningens bilagor.

²³ VINNOVA Policy VP 2011:03, Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer

Bilaga B - Tjänster och tjänsteinnovation

Intuitivt kan tjänstebegreppet förefalla oproblematiskt. Tjänster är dock en term med ett flertal betydelser. Beroende på vilken betydelse som åsyftas och används skapar det olika konsekvenser för utveckling, styrning och innovationssatsningar. Ambitionen med föreliggande kapitel är att tydliggöra ståndpunkter och renodla perspektiv om tjänster för att myndigheter och andra aktörer ska förstå på vilken grund handledningen vilar. Kapitlet fungerar därför som en fördjupning och precisering av ställningstaganden som gjordes i handledningen.

Handledningen utgår från ett värdeskapande perspektiv på tjänster. Perspektivet hade mycket väl kunnat benämnas för ett samverkande perspektiv på tjänster, en samverkan vari användning är ett centralt begrepp. Det existerar ett flertal perspektiv på tjänster med olika betydelser. Den i särklass vanliga bestämningen är att tjänster produceras inom tjänstesektorn. Om en handledning skulle utgå från denna bestämning diskvalificeras exempelvis den tillverkande industrin vars behov av tjänster för konkurrens är betydelsefull samt det faktum att industrins varor möjliggör tjänster. Tjänstesektorn är också mycket stor inrymmandes ett otal olika verksamheter med olika karaktäristika. Tjänster som ett allmänt begrepp blir därför trubbigt att använda för hela sektorn och i synnerhet som grund för riktade insatser. Det är exempelvis stor skillnad mellan en frisörtjänst och en anläggning för vinterskidåkning. Det är bland annat av dessa skäl handledningen utgår från ett värdeskapande perspektiv på tjänster.

Det värdeskapande perspektivet på tjänster har en tämligen lång historia inom marknadsföringsämnet. De flesta har nog stött på devisen att ”kunden inte köper en bormaskin utan möjligheten till att borra hål”. Det som uppmärksammas i citatet är att värdet av bormaskinen finns i dess möjlighet att åstadkomma hål, d.v.s. att borra, och inte i bormaskinen i sig. Perspektivet kom därefter att utvecklas under 1980- och 1990-talet, framför allt av den nordiska tjänsteforskningen. Riktig fart fick diskussionen under 2000-talet och idag är perspektivet det förhärskande inom tjänsteforskningen. Men forskningen både leder och följer marknadens utveckling. Många företag arbetar efter insikten att det är i användarens användning som värde skapas, och att värde främst bör undersökas från dennes perspektiv. I fortsättningen klargörs de väsentliga skillnaderna mellan några av de mest framträdande perspektiven, eller uppfattningarna, om tjänster och tjänsteinnovation. Om läsaren önskar fördjupa kunskaperna om handledningens tjänsteperspektiv rekommenderas en skrift av Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum (MTC) som 2012 gav ut ”Tänk om marknad” vilken är både lättläst och informativ.²⁴

²⁴ Håkan Bergendahl and Per Kristensson, "Tänk om marknad - användarnas tid är nu," (Stockholm, 2010).

För läsning av vetenskaplig karaktär rekommenderas hemsidan skapad av initiativtagarna för de senaste årens uppmärksamhet på tjänster.²⁵

Perspektiv på tjänster

Många myndigheter, företag och andra organisationer upplever svårigheter med att dels förstå vad tjänster är samt hur de ska arbeta med insatser för tjänster och tjänsteinnovation. En av orsakerna till denna problematik är att olika definitioner av tjänstebegreppet används, ibland i samma skrift eller uttalande. Följande avsnitt definierar kort tre övergripande perspektiv på tjänster och diskuterar konsekvenser för insatser. Med perspektiv menas att ett och samma studieobjekt, i detta fall tjänster, får olika betydelser beroende på vilket perspektiv som anläggs, eller hur 'man väljer att se på saken'. Man anlägger ett perspektiv och använder insatser formade för perspektivet. Ställning tas för ett värdeskapande perspektiv med vissa inslag från ett perspektiv vars grund återfinns i kontrasten mellan varor och tjänster.

De tre perspektiven på tjänster är resultatet av samhällsutveckling och forskning. Det första perspektivet härrör från politiska, nationalekonomiska och statistiska behov av att dela in och kategorisera ett lands ekonomi för insatser och framför allt uppföljningar. Vi har från denna ambition erhållit olika näringsindelningar som allmänt benämns för sektorer och branscher. På ett övergripande plan har tjänstesektorn blivit det som inte har kunnat inkluderas i jordbruk och den industriella sektorn. Det andra perspektivet bottenar i en dikotomi mellan tjänster och varor där tjänster har definierats utifrån de egenskaper som varor inte har. Det tredje perspektivet definierar tjänster som ett perspektiv på värdeskapande i samverkan där fokus är värde, lösning på problem och funktion. Nedanstående tabell specificerar skillnader mellan definitionerna.

Tabell 1 Tre perspektiv på tjänster²⁶

	Sektorsvis indelning	Tjänster <-> varor	Värdeskapande perspektiv
Nivå	Sektorsnivå	Organisationsnivå och Individnivå	Organisationsnivå och Individnivå
Delbarheten	Varor och tjänster produceras i olika sektorer/närings-kategorier.	Varor och tjänster formar tillsammans en produkt. Ett företags erbjudande består av en viss andel varor och en viss andel tjänster.	Fokuserar den värdeskapande processen mellan kund och organisation. Ett steg längre ned i den klassiska värdekedjan. Varor är möjliggörare för tjänster.
Fokus och utgångspunkter	Tjänstesektorn är unik pga dess särart jämfört med andra sektorer, t ex jordbruk och industriell sektor.	Tjänster är unika jämfört med varor. IHIP-modellen, de egenskaper som varor inte har.	Gemensamt värdeskapande 'Value in use' Förutsättningar för värde. Stödja användarens processer

Källa: bearbetning från Sundström, 2009

²⁵ <http://sdlogic.net/>

²⁶ VINNOVA, VR 2009:08, Tjänster och relaterade begrepp : Innebörd och implikationer för policy.

Den sektorsvisa indelningen har sin grund efter den aktivitet som bedrivs. Med aktivitet menas ”en process i vilken en viss kombination av olika produktionsfaktorer (insatsvaror, realkapital och arbetskraft) ger upphov till ett utflöde av produkter (varor och tjänster)”.²⁷ Företag och andra organisationer grupperas med andra ord samman utifrån likheter i deras värdekedja, kundgränssnittet exkluderat. Utifrån detta perspektiv är tjänster i grova drag det som producerar inom tjänstesektorn. Som tidigare nämnts är kategoriseringen av ett lands ekonomi främst ett uttryck för politiska satsningar och uppföljningar rörande exempelvis tillväxt, arbetskraftsstatistik och förädlingsvärde. Indelningen har den fördelen att den är tydlig, att jämförbarheten mellan länder är god och att det finns statistik från tidigare år att göra longitudinella uppföljningar. Val av näringsgren selekterar företag med en delad produktionslogik. Indelningen är även tydlig mot allmänheten som intuitivt förstår fraser som ”tjänstesektorns tillväxt” men kan förvillas att tro att tjänster och tjänsteföretag är ett homogent fenomen.

De aktörer som använder och reproducerar perspektivet är statsförvaltningar och andra policyfrämjande institutioner. Perspektivet har sin vetenskapliga grund inom makroekonomin som är studiet om aggregerade storheter som arbetslöshet, produktivitet, handel och tillväxt. Perspektivet har exempelvis visat att under 2003 stod tjänstesektorn för över 70 procent av den totala sysselsättningen i OECD-länderna och att den svenska tjänstesektorn (offentlig sektor inberäknad) sysselsätter ca 75 % av total sysselsättning.²⁸

Även om perspektivet är ett redovisningsperspektiv på nationsnivå så används näringsindelning som grund för att forma insatser. Verktygen som oftast används för insatser är av formen ramvillkor (framework conditions), exempelvis regleringar och politik avseende konkurrens, utbildning samt riktade insatser som bidrag och skattelättnader. Verktygen syftar vanligtvis inte till att stimulera tjänsteinnovationer direkt utan vanligare är syften som stärkt konkurrenskraft för en enskild sektor eller för ekonomin i stort, samt vanligare som arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Exempel på insatser är avregleringar, sänkt moms inom vissa sektorer (restaurangnäringen och litteraturförsäljning), kostnadsavdrag (RUT och ROT). Dessa ändringar avseende ramvillkor kan dock långsiktigt ha en betydelsefull inverkan på klimat och incitamentsstrukturer för tjänsteinnovation. Ramvillkor ligger utanför denna handledning eftersom huvudsakliga mottagare av handledningen inte har möjligheter att på kort sikt förändra ramvillkor efter egna verksamhetsmål. Istället är handledningen skriven på en lägre systemnivå, på företagsnivå och utgår från verktyg, eller insatsformer, som den stödjande aktören kan arbeta med och utveckla utifrån egna verksamhets- och effektmål.

Det andra perspektivet definierar tjänster utifrån dess unika egenskaper i jämförelse med varor. Perspektivet utgår från att tjänster är skilt från varor och att ett erbjudande består av en viss mängd varor och en viss mängd tjänster. Detta synsätt har varit viktigt för forskningen om tjänster och är fortfarande aktuellt särskilt hos företag och andra

²⁷ SCB, MIS 2007-2, SNI 2007 Standard för svensk näringsgrensindelning, 2007.

²⁸ Henrik Jordahl, ed. *Den svenska tjänstesektorn* (Lund: Studentlitteratur, 2012).

organisationer. Grunden till synsättet är en definition av tjänster utifrån de egenskaper en vara inte besitter, vilket Tabell 2 nedanvisar en sammanställning över.

Tabell 2 Exempel på skillnader mellan tjänster och varor²⁹

Varor	Tjänster
Påtaglig	Opåtaglig
Homogen	Heterogen
Produktion och distribution är skilt från konsumtion.	Produktion, distribution och konsumtion är en simultan process.
Ett ting	En aktivitet eller process
Kunden deltar vanligtvis inte vid produktionsprocessen	Kunden deltar i produktionen (samskapandet)
Kan lagras	Kan inte lagras
Byte av ägarskap	Inget byte av ägarskap
Kan säljas vidare	Kan inte säljas vidare
Kan demonstreras för köp	Kan i regel inte demonstreras

Källa: bearbetning från Sundström, 2009

Skillnaderna ovan brukar kondenseras till fyra egenskaper (IHIP - intangibility, heterogeneity, inseparability och perishability) vilka skapar implikationer för ledning, marknadsföring och innovation av tjänster.³⁰ Mot bakgrund av dikotomin mellan varor och tjänster hävdas att det knappast existerar några rena tjänster eller varor. Snarare innehåller erbjudanden en mix vars sammansättning skiljer sig beroende på erbjudande. Utifrån detta perspektiv har företag inom tjänstesektorn erbjudanden med större tjänsteinnehåll jämfört med företag inom den tillverkande industrin. I praktisk användning av perspektivet tenderar tjänster behandlas som varor. Med det menas bland annat att tjänster har ett eget värde med egenskaper och attribut. I den klassiska värdekedjan³¹ förädlas produkten och laddas med värde fram till försäljning, och utifrån detta perspektiv har tjänster tenderat behandlas på samma sätt. Tjänster objektiveras, antar egenskaperna av ett ting med värde i sig oavsett om användaren är närvarande.

Det tredje perspektivet framhåller att tjänster samskapas ett steg längre ned i värdekedjan, i interaktion mellan företag eller annan organisation och användare. Materiella ting, såsom varor, och mer immateriella förmågor, som ett datorprogram eller mänskliga handlingar behandlas som förutsättningar, möjliggörare eller resurser för att tjänsten ska kunna realiseras och lösningar på problem samt värde ska kunna skapas. De egenskaper som tjänster har enligt Tabell 2 ovan är dock fortfarande giltiga om de får avse den lösnings- och användningsriktade interaktion eller process mellan företag och användare vari och varmed tjänsten realiseras (tvättningsprocessen, bilkörningen etc). Uppmärksamheten vänds således från tjänster som har egenskaper i sig, till den

²⁹ VINNOVA, VR 2009:08, Tjänster och relaterade begrepp : Innebörd och implikationer för policy.

³⁰ A Parasuraman, Valarie A Zeithaml, and Leonard L Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing* 49, no. 4 (1985).

³¹ Michael E Porter, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* (New York: Free Press, 1985).

värdeskapande process som uppstår i användning, och denna process är opåtaglig, kan inte lagras, kan inte säljas vidare etc.

Det tredje perspektivet ställer således samskapandet (co-creation) av tjänsten i fokus och att värde uppstår i användning (value-in-use). Ett gammalt exempel från textböcker i marknadsföring brukar heta att kunder inte köper tvättmaskiner utan deras tio års förpackade möjligheter att i användningen skapa tjänsten ren tvätt vilket resulterar i värde. När perspektivet anläggs blir alla företag tjänsteföretag och varor blir förutsättningar, eller möjliggörare, för tjänster. Istället för att Volvo personvagnar producerar och tillverkar bilar, skapar Volvo snarare möjligheter till resor. Fokus flyttas till användningen, till interaktionen mellan användare och bil. Det blir ett naturligt utifrån-in-perspektiv som anläggs. Företagens och offentliga organisationers uppgift blir ur detta perspektiv att stödja och möjliggöra användning och användares processer att nå sina mål.

Tjänsten realiserar när användaren interagerar med ett företags personal (frisörer, konsulter m fl) eller med företagets varor (tvättmaskiner, biljettautomater etc). Eftersom en tjänst samskapas i interaktion mellan företag och användare existerar tjänsten egentligen inte dessförinnan. Istället har båda parter förutsättningar eller möjligheter till att en tjänst ska kunna skapas. Det betyder att en tjänsts kvalitet är starkt beroende av båda parterers förmågor, fysiska och tekniska förutsättningar. Att rikta insatser mot tjänster betyder således att man fokuserar tjänster som en effekt istället för ensidigt fokusera förutsättningarna för dessa effekter.

Den avgörande skillnaden mellan sektorbaserade perspektivet och den varudominerande synen på tjänster å ena sidan samt ett värdeskapande perspektiv på tjänster å den andra sidan är hur värde skapas. De två förstnämnda perspektiven utgår från att värde byggs in i varan/tjänsten vid produktionen, i en värdekedja, och når sitt högsta värde vid försäljning varefter värde förstörs i användning (jmf köp av bil som tappar värde i användning). Hela vårt redovisningssystem, både på företagsnivå samt på nationell nivå utgår från denna definition av värde. Det tredje perspektivet utgår från att förutsättningar för värde utvecklas i produktionen, vare sig det är materiella eller immateriella erbjudanden, och att värde samskapas mellan företag/organisation å ena sida och företag/organisation eller konsument/brukare å andra sidan. I stort handlar det om ett skifte från transaktions- eller utbytesvärde (value-in-exchange) till bruksvärde (value-in-use). Denna åtskillnad förklaras i en avhandling i vilken Adam Smith (1776) som var den förste att markera en åtskillnad mellan 'value-in-exchange' och 'value-in-use' refereras, "Smith utgick ifrån att värde dels kan uttrycka nyttan hos ett specifikt objekt, ett så kallat användningsvärde, dels kan det uttrycka köpkraften hos ett objekt, d.v.s. hur stor mängd av andra varor som kan köpas för en enhet av objektet i fråga, ett så kallat utbytesvärde".³² Det är utbytesvärdet (value-in-exchange) som inom nationalekonomin har förkortats till termen värde, som ofta är detsamma som pris, och som är det värde

³² Annika Raval, "Hur uppkommer värde för kunden?" (Diss, Swedish School of Economics and Business Administration, 2008).

som används inom företagens redovisning och för nationella räkenskaper. Bruksvärdebegreppet har i det mesta ersatts av nyttobegreppet, vilket är det värdebegrepp som handledningen vilar på.

Tjänsteinnovation

En definition som tydliggör den breda synen på tjänsteinnovation och att den inbegriper såväl traditionella tjänsteföretag som tillverkande industri är utvecklad av EU:³³

Tjänsteinnovation består av nya eller väsentligt förbättrade tjänstekoncept och erbjudanden, oavsett om de introduceras av tjänsteföretag eller tillverkande företag, samt oavsett om tjänsteinnovationen är resultat av innovationer av tjänstprocessen, tjänstens infrastruktur, kundprocessen, affärsmodeller, kommersialisering (försäljning, marknadsföring, leverans), tjänstproduktivitet och hybridformer av innovation som betjänar flera användargrupper på olika sätt samtidigt.

VINNOVA framhöll i en rapport att ”en tjänsteinnovation är resultatet av en innovationsprocess där själva resultatet är en tjänst som används”.³⁴ Vidare underströks att tjänsteinnovationen kan utgöras av ”ett nytt distributionssätt, en ny affärsmodell, en ny design, ny möjliggörande teknik etc. Detta innebär att processinnovationer (organisatoriska och teknologiska), affärsinnovationer och varuinnovationer är av stor betydelse för tjänsteinnovationer”.

VINNOVAs definition av tjänsteinnovation förlänger definitionen av innovation som återfinns i OSLO-manualen vilken har utvecklats i samarbete av OECD och Eurostat.³⁵ Manualen handlar om hur medlemsländer bör samla in och analysera data om innovation och innehåller även definitioner av innovationsbegreppet lämpliga för denna handledning. Manualen från 2005 är den tredje versionen. I den andra versionen omfattade innovationsbegreppet tekniska innovationer och processinnovationer. Den tredje versionen utökar antalet innovationstyper för att även omfatta organisatoriska innovationer och marknadsföringsinnovationer. OSLO-manualens definition av innovation är:

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.

Ett nyckelbegrepp i ovan definition är ”implementation”. Oslo-manualen definierar implementering som när en ny produkt är introducerad på marknaden, eller när en ny process, marknadsföringsmetod eller organisatorisk metod används i ett företags

³³ "The Smart Guide to Service Innovation."

³⁴ VINNOVA, VP 2010:02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag – Tjänsteinnovationer.

³⁵ OECD/Eurostat, Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data.

operativa verksamhet. VINNOVAs definition av tjänsteinnovation vilar på användning som ett kriterium för implementering. Det räcker således inte med att en ny intern process har blivit operativ, eller att ett nytt erbjudande har blivit introducerat på marknaden, det måste komma i användning. Den avgörande skillnaden mellan tjänsteinnovation och varuinnovation är att den senare har sitt huvudsakliga fokus på teknisk höjd (för bland annat patenterbarhet) medan tjänsteinnovation lägger tonvikten på lösningar i användning som svarar mot användarens behov. Denna lösning kan i många fall kräva en vara med ny patenterbar teknisk höjd men lösningen kan möjliggöras på andra sätt, exempelvis med organisatoriska-, marknadsförings- eller processinnovationer.

Handledningens definition av tjänsteinnovation baseras därmed på EUs definition med tillägget att den nya tjänsten, eller tjänstekonceptet, måste implementeras på en marknad och komma till användning. Det är inte förrän i användning som en tjänsteinnovation bevisar sin innovationshöjd.

Den öppna innovationsprocessen

För att kunna utveckla en värdeskapande tjänst måste den möta användarens behov och förmå stödja dennes processer att nå sina mål. Hitintills har enbart användaren uppmärksamats, men en tjänst har vanligtvis fler intressenter. Emellanåt är det inte användaren som betalar för tjänsten, det offentliga kan stå för notan eller vanligen i webbtjänster så betalar annonsörer för verksamhetskostnader och vinst. Utöver den betalande partens intressen finns det ofta andra intressenter som gagnas av en tjänsteinnovation, t.ex. kommun och stat av skatte- och sysselsättningsskäl, finansärer såsom banker m.fl. Det är således ett flertal intressenter som främjas av att en tjänsteinnovation är operativ, d.v.s. att den skapar värde för fler än en part.

Det är följaktligen viktigt för den aktör som innoverar tjänsten, att veta intressenternas, eller avnämarnas, behov, praktiker och kontexter för att tjänsten ska accepteras, säljas och skapa värde. Med tjänsters betoning på samskapande och att, beroende på tjänst, delar av de resurser som behövs för en tjänsts samskapande finns hos användaren och andra intressenter är det riskabelt att avskärma innovationsprocessen från omvärlden. Ytterligare, teknisk möjliggörande kompetens som behövs för innovation utvecklas ofta av andra organisationer. Ett öppet förhållningssätt till innovation är därför nödvändigt.

Men öppen innovation (open innovation) menar VINNOVA, genom programmet med samma namn, ”att företag och organisationer systematiskt letar efter nyheter utanför sin organisation, samt bjuder in fler aktörer, stora som små, till en plats i innovationsprocesserna.” Med stängd innovation (closed innovation) brukar åsyftas innovationsprocesser som baseras på kunskaper och erfarenheter utvecklade inom en organisation. Tjänsteinnovationer gagnas av ett öppet och iterativt förhållande till omvärlden jämfört med ett stängt förhållningssätt.³⁶ Historien är fylld av exempel från företag som inte

³⁶ European Commission, D-G Information Society and Media, Open innovation.

förmått öppna utvecklingsprocesser och därmed missat teknologiska landvinningar (t.ex. Facit som missade eller inte insåg betydelsen av elektroniska räknemaskiner, och Hasselblad som var sen att inse betydelsen av digital sensorteknik för kamerabruk) eller användarbehov för värdeskapande i relation till konkurrenter (exempelvis plastcykeln Itera, eller informationstjänsten Teleguide).

Något om effektmål, analys, verifiering och validering

Handledningen vilar på det värdeskapande perspektivet vilket medför vissa konsekvenser. Stödjande aktörer kan antingen utforma program och insatser för att stödja förutsättningar för tjänsteinnovation eller tjänsteinnovationer i sig, eller både och. Att stödja förutsättningar för tjänsteinnovation är bland annat att stödja utvecklandet av kompetens, varor, processer, organisatoriska strukturer (inklusive nätverk, kluster etc.) och marknadsföringsmetoder (inklusive affärsmodeller) samt konceptutveckling som ska möjliggöra tjänsteinnovation.

'What gets measured gets done' är ett i många sammanhang använt uttryck för att mätning och uppföljning driver verksamheter, ofta i en viss riktning. Vilka mål eller effektmål stödjande aktörer arbetar med har en avgörande roll för vad som fokuseras. Ofta har en stödjande aktör utvecklat en praktik (rutiniserat arbetssätt) för formulerande av effektmål, uppföljning och analys av desamma. Om målen och tillhörande mätetal exempelvis enbart hanterar förutsättningar för tjänster och tjänsteinnovation, som t.ex. antal patent eller mått på teknikhöjd, blir det svårare att stimulera tjänsteinnovationer än om effektmålen exempelvis skulle fokusera grad av behovsuppfyllande, användarnöjdhet eller omsättning som tar hänsyn till användarens värdeskapande. Val av effektmål är också avhängig de verksamhetsmål den stödjande aktören arbetar mot. Vissa stödjande aktörer har som verksamhetsmål att arbeta mycket tidigt i innovationsprocessen och i direkt närhet till stödmottagande part, andra arbetar i högre grad för att långsiktigt stimulera tjänsteinnovationer. Emellanåt finns båda ambitioner inom en och samma stödjande aktör. Exempelvis arbetar VINNOVA både med program som syftar till att stimulera innovationer på längre sikt såsom satsningen på regionala innovationssystem med programmet VINNVÄXT, och mer marknadsnära insatser som utlysningen Vardags-IT.

En vanligt förekommande inriktning på insatser rör området verifiering. Verifiering handlar om att utveckla på rätt sätt enligt någon specifikation eller standard. Validering handlar om att utveckla rätt saker i enlighet med användarkrav. Det är möjligt att verifiera ett utvecklingsprojekt utan att projektet i slutändan skapar något värde för användare. Att enbart verifiera ett utvecklingsprojekt är följaktligen inte tillräckligt för tjänsteinnovation.

Eftersom en tjänst per definition (enligt den definition som handledningen vilar på) är en samskapande process som skapar värde går det inte att undvika validering i ett utvecklingsprojekt eller under en utvecklingsprocess. Det går att närma sig validering med hjälp av olika metoder för marknadsundersökning och användarinvolvering i

innovationsprocessen, men den främsta typen av validering är genom att experimentera med och mot marknaden, d v s genom att pröva hur väl koncept säljer. Det som säljs är också det som skapar värde för användare om alternativ finns på en marknad. Olika koncept kan dock vara olika lätta att validera, t ex är kapitalintensiva tjänster (resor med bilar, kraft från kärnkraftverk etc) svåra att iterativt pröva mot en marknad i jämförelse med en icke lika kapitalintensiv tjänst. I kapitalintensiva tjänster föreligger risk för 'sunk costs' (investerade medel som är omöjliga att få tillbaka) vilket att de förutom brukar resultera i komplexa och specificerade utvecklingsprocesser också ställer krav på verifiering. Emellertid bör dylika projekt även ha stora krav på sig att valideras. För att detta ska kunna åstadkommas bör utvecklingsprocessen hållas mer öppna. Användares behov och krav samt även andra intressenter såsom betydelsefulla leverantörer bör integreras i processen.

Tjänster blir allt – fokus i insatser

En kritik som kan resas mot handledningens tjänsteperspektiv är att tjänster täcker alla sektorer och bli 'allt'. När analytiska begrepp bli generiska förlorar den samtidigt sin skärpa. Retoriskt går det att fråga sig om det då inte är någon skillnad mellan tjänsterna 'godstransport' som möjliggörs av lastbilar och 'familjerådgivning' i en terapeutisk kontext? Båda tjänster realiserar i interaktion med användare (value co-creation) och stödjer användarnas egna processer att nå sina respektive mål. Det givna svaret är att det är en stor skillnad mellan hur värdeerbjudandet (value propositions) utvecklas, hur och i vilken kontext den samskapande processen förs. Det är vidare skillnad på användarnas behov och båda parter kompetenser och vilka andra resurser som används. Det betyder att tjänster är kontextuellt beroende.

På ett abstrakt plan, närmast en teoretisk nivå, finns det generella likheter för tjänster såsom koncept som samskapande (co-creation), värde uppstår i användning (value in-use) och stödjandet av användarens processer att nå sina mål. Emellertid bör stödjande aktörer förstå vad som är kontextuellt specifikt för en viss tjänst. Det är följaktligen av vikt att precisera en kontext inom vilken det som den stödjande aktören vill stödja återfinns, gärna hos ett flertal företag och andra organisationer. Denna precisering eller selektering kan åtminstone göras med hjälp av:

- *Verksamheter*, vanligtvis i form av SCBs näringsindelning eller annan branschindelning.
- *Generiska teman eller typologier*, som preciserar del av, eller typ av, tjänsteverksamhet eller innovationsprocess som direkt eller oftare i ett senare skede förväntas leda till tjänsteinnovationer. Exempel på teman är användarinvolvering, öppen innovation, utvecklingsprocesser, molntjänster, skalbarhet, organisering eller processoptimering för värdeskapande. tjänstedesign m fl.³⁷

³⁷ Jari Kuusisto et al., "Service Typologies and tools for effective innovation policy development," (Pro Inno Europe, 2011).

Dessa indelningar kan kombineras, exempelvis kan en utlysning med fokus på 'tjänsters skalbarhet inom offentlig sektor' skapa precision. Emellertid, för att preciseringen i form av verksamheter eller teman ska kvalificeras som tjänsteverksamheter och tjänster måste insatserna följa koncepten till, eller ta sikte mot, marknaden, implementering och användning eftersom det är i detta gränssnitt som tjänsterna realiserar och resultatet av insatsen kan bedömas i form av realiserat värde, d.v.s. om det överhuvudtaget resulterat i en tjänsteinnovation.

Bilaga C - Tjänsteföretagens utmaningar och villkor

Företag och offentliga organisationer arbetar med tjänster och tjänsteinnovation på daglig basis. Löpande ställs de inför utmaningar att hantera, utveckla och vidareutveckla tjänster. Beroende på den stödjande aktörens insatsform kan olika verksamhetsanknutna utmaningar aktualiseras, t ex vid rådgivning, eller vid trovärdighetsbedömning om stödsökande organisation anses kunna nå uppsatta effekter.Handledning behandlar därför typiska utmaningar som företag och offentliga organisationer ställs inför vid det operativa hanterandet av tjänster och vid utvecklingen för tjänster. Dessa utmaningar översätts till utmaningar för stödjande aktörer som ligger till grund för råd hur insatser kan utformas vilka återfinns i huvuddelen av rapporten.

Eftersom det finns en mängd olika typer av företag från damfrisörer till 'streaming' av musik över Internet och vidare till konsultföretag, teleoperatörer och hotellverksamhet (för att ta några exempel) återfinns inte alla typiska utmaningar och villkor hos alla typer av företag. Ett specifikt företag, låt oss säga en semesteranläggning, utmanas bland annat av problemet att kapaciteten att producera tjänster till stor del är fast medan efterfrågan för tjänsten varierar. Samma typ av företag ställs också inför utmaningen att användaren är en aktiv medskapare av värde och kvalitet vilket är en utmaning som de delar med frisörsalonger vars tjänster skapar betydligt högre värde om användaren vid klippningen bidrar i form av önskemål. Användaren samskapar genom att bidra med tid, erfarenheter och aktivt arbete, men blir samtidigt medansvarig för tjänstens kvalitet.

Kapitlets innehåll svarar mot den generella utmaningen för stödjande aktörer att bättre förstå verksamhetsnära behov angående tjänster och tjänsteinnovation. De utmaningar och villkor som presenteras i kapitlet baseras på forskningen om tjänster. Texten kan sägas utgöra en lättillgänglig sammanfattning av det som textböcker inom ämnet brukar innehålla. Dock, med ett tjänsteperspektiv som betonar tjänster som en värdeskapande lösning på ett behov finns en rad utmaningar som av utrymmesskäl måste utgå. Exempelvis finns det stora utmaningar rörande HRM-frågor (rekrytering, kompetensutveckling och avveckling) för organisationer som har en hög personlig interaktion med användare. Handledningen har framför allt sökt utmaningar som särskilt kan vara aktuella för stödjande aktörer vid utformningen av insatser.

Kapitlet tar avstamp från och vidareutvecklar tjänsterelaterade företagsbehov och utmaningar som identifierades i ett tidigare uppdrag.³⁸ Uppdraget tog fasta på att tjänsteverksamheter bland annat karaktäriseras av ett icke-linjärt synsätt på innovation,

³⁸ VINNOVA, VP 2011:01, Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer.

stegvis utveckling, att användare är mer aktiva i tjänsteproduktionen och agerar medskapare av tjänster samt att produktion och konsumtion sker samtidigt.

Utmaningar för ledning/styrning

Att leda och styra ett företag eller en offentlig organisation som har ett starkt fokus på att stödja användarnas processer att nå sina mål, kräver kunskaper om användaren, dennes kontext, roll, behov och mål. Användarens samskapande av tjänsten är alltid betydelsefull men är olika för skilda verksamheter. Ytterligare ett ledningsproblem är att balansera efterfrågan för en tjänst med en ofta given kapacitet. Denna problematik hänger samman med att vissa tjänster, eller snarare förutsättningar för tjänster, har större möjligheter att skala upp sin verksamhet.

Om användarmedverkan

Centralt för tjänster, och som framför allt särskiljer dem från varor, är att de uppstår eller realiserar i samverkan med en användare. Tjänster samskapas. Denna process kan ske mellan användare och ett företags personal, men ofta sker interaktionen mellan användare och företagets varor. Mer abstrakt är det två parter resursuppsättningar som interagerar, samverkar, och skapar tjänsten varur båda parter skapar värde för sig själva och för varandra. Den ena parten, företaget/organisationen, får oftast ett monetärt värde medan den andra parten, användaren, erhåller värde vanligast i formen nytta och lösning på ett problem/behov. Andra intressenter, såsom finansiärer, arbetstagarorganisationer, lokala myndigheter erhåller också värde av att en tjänst är operativ. Två praktiska implikationer och utmaningar som skapas utifrån samskapandet av tjänster brukar nämnas.³⁹

- Användare är *produktiva resurser*. Användare är och har resurser i form av bland annat kompetens, fysisk medverkan och andra resurser som är väsentliga för att överhuvudtaget kunna realisera önskad tjänst. Det betyder även att tjänstens effektivitet till stor del är beroende av användarens förmåga och villighet att samverka. I vissa tjänster är medverkan måttlig, såsom lyssnande på radio, medan för andra typer av tjänster är den påtaglig och högst nödvändig, t.ex. vid rådgivning och terapeutiska tjänster.
- Användaren är till följd av tjänstens samskapande *delansvarig för tjänstens kvalitet*. Om användaren inte vet hur en tjänst ska genomföras, eller inte förser leverantören med information under samskapandeprocessen är sannolikheten stor för att tjänstens kvalitet inte blir den önskade. Ett klassiskt exempel är frisörtjänster som i de flesta fall resulterar i ett bättre resultat om användaren har varit aktiv och kommunicerat behov och önskemål.

Utmaningen för stödjande aktörer är bland annat att utforma insatser som tar hänsyn till användarens input i tjänsteprocessen. Speciellt svårt blir detta för de stödjande aktörers insatser som ligger långt från implementering på en marknad. För att överkomma denna

³⁹ Mary Jo Bitner et al., "Customer contributions and roles in service delivery," *International Journal of Service Industry Management* 8, no. 3 (1997).

typ av problematik blir det extra viktigt med öppen innovation, att projektkonsortiet inkluderar tänkta användare så att krav för samskapande kan 'byggas in' under innovationsprocessen. Vid bedömning av ansökningar blir det viktigt att även ta hänsyn till tänkta användares samskapande.

Utmaningen att balansera kapacitet och efterfrågan

I det flesta verksamheter varierar efterfrågan över tiden. Variationen skiljer sig dock åt mellan olika verksamheter. Till större delen går denna variation att prediktera. Ofta löper variationen över dagen, veckan, månaden eller året. Bakomliggande orsaker till variationen kan exempelvis vara tid på dagen (t.ex. större efterfrågan på luncher mitt på dagen), löneutbetalning (större efterfrågan i detaljhandeln i slutet av månaden), helger (påsk, jul och t.ex. ramadan), säsonger (semesteranläggningar, viss utrustning på vinter och sommaren etc.). Annan variation går dock inte att prediktera, exempelvis väder, sjukdomar eller efterfrågevariationer som följer av naturkatastrofer eller terroristdåd.

Problemet står att finns i det faktum att för de flesta verksamheter ligger kapaciteten för att möta efterfrågan fast. Det går med andra ord inte, eller svårigen, att variera kapaciteten utefter efterfrågevariationen. En skidanläggning möter stark efterfrågan under några månader på vintern, men har en fast kapacitet i antal nedfarter, liftar och hotellrum och stugor. En restaurang har ett visst antal bord och flygtrafiken på kort sikt ett visst antal flygplan med ett bestämt antal platser. Ett företag möter i detta sammanhang fyra olika situationer:⁴⁰

- 1 Efterfrågeöverskott, för stor efterfrågan relativt kapaciteten vid en viss tidpunkt.
- 2 Överkapacitet, för stor kapacitet relativt efterfrågan vid en viss tidpunkt.
- 3 Optimal kapacitet, punkt bortom vilken upplevd tjänstekvalitet minskar alltefter fler användare betjänas
- 4 Maximal kapacitet, övre gräns för ett företags förmåga att möta efterfrågan vid en given tidpunkt.

Oftast är tjänstens kvalitet högst när efterfrågan befinner sig inom optimalt kapacitetsutnyttjande, t ex när en restaurang är nästan fylld och köket förmår prestera med inte alltför långa väntetider.

Ledningen kan antingen arbeta med att påverka efterfrågan eller försöka justera kapaciteten. Den första åtgärden är enklare och kan åstadkommas genom ett bland annat försöka flytta efterfrågan med hjälp av promotion, prisincitament, boknings- och kösystem m m. Ett system som används bland annat av flygindustrin, hotell och vissa järnvägsbolag är 'revenue systems', eller 'yield systems'. Det är system som dagligen justerar priset utefter efterfrågan för att bättre matcha efterfrågan med kapacitet och för att kunna ta så bra betalt som möjligt. Att justera kapaciteten är svårare, men kan i vissa fall åstadkommas genom att bland annat kapaciteten tillåts sträckas ut, t ex är kollektivtrafiken designad med ett visst antal sittplatser, med vid stor efterfrågan kan fler

⁴⁰ Christopher H. Lovelock, "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organisations," *The Service Industries Journal* 4, no. 3 (1984).

resenärer sitta på sofforna eller så finns det ståplatser. Krossträning av personal för att låta dem arbeta där det för tillfället råder efterfrågan, t ex vid semesteranläggningar är efterfrågan stor efter lobbypersonal vid ankomst- och avresedagar och dessa personer kan under ordinarie dagar jobba exempelvis i köket.⁴¹

Utmaningen att skala upp verksamheten samt replikerbarhet

Kopplat till ovan utmaning att balansera en variation i efterfrågan till en fast kapacitet här utmaningen, eller möjligheten, att utveckla strukturer som tål att skalas upp. Uppskalning förstås som förmågan att möta en större efterfrågan inom rådande struktur, eller mer preciserat som förmågan hos ett system att hantera och prestera under en ökande eller expanderande arbetsbörda som ett resultat av ökad efterfrågan. Ett system som skalar väl behåller eller ökar sin prestanda eller effektivitet vid större operativa krav. Skalbarhet i ett företag innebär att den underliggande affärsmodellen ger potential för ekonomisk tillväxt inom företaget. Koncept och affärsmodeller som är skalbara bygger ofta på att de med enkelhet tillåter replikering, d v s expansion av verksamheten exempelvis till nya marknader. En verksamhet som har förmågan att skala väl, kan acceptera en ökad volym utan att påverka täckningsbidraget.

Utmaningen för stödjande aktörer att dels förstå vad skalbarheten bygger på, och dels hur skalbarhet kan uppmuntras. Exempel på verksamheter som möter svårigheter att skala upp är de som har sin kritiska kapacitet låst i personer och vars betalningsmodell är baserad på tidsutnyttjande av denna kapacitet, exempelvis konsulter, tandläkare och frisörer. Det stora intresset för mjukvarubaserade lösningar, bland annat webbaserade tjänster, beror på förmågan att skala upp verksamheten. Marginalkostnaden för en ytterligare användare är mycket låg. Ett populärt sätt de senaste åren att söka uppskalningsfördelar och skalfördelar är att låta användare ta hand om processer som tidigare sköttes av en organisation.

Utmaningar för kvalitet och tillfredsställelse

Kvalitet är ett mångfacetterat begrepp med många definitioner.⁴² Till skillnad från produkt och produktionsorienterad kvalitet, som ofta fokuserar kvalitet per attribut i relation till en fastställd standard eller specifikation (hållfastighet, tolerans etc), hanteras tjänster utifrån användarens upplevda kvalitet. En god tjänstekvalitet leder till tillfredsställda användare vilket brukar leda till långsiktiga relationer. Kapitlet behandlar kundmötes betydelse och kopplar det till tjänstekvalitet och tillfredsställelse samt till utmaningar för stödjande myndigheter.

Kundmötets betydelse

En tjänst består av ett eller flertal möten mellan två parter, oftast företag eller myndighet och användare. En spridd metafor för kundmötet är "the moment of truth" som häm-

⁴¹ Christopher Lovelock and Jochen Wirtz, *Services Marketing - People, Technology, Strategy*, 7 ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2011).

⁴² David A. Garvin, *Managing Quality* (New York: The Free Press, 1988).

tades från en roman författad av Ernest Hemingway. På svenska kom den att benämnas "sanningens ögonblick" och lanserades av forskaren och konsulten Richard Normann samt kom att användas av Jan Carlzon i sitt arbete att kundanpassa SAS i början av 80-talet.^{43,44} Idén var att en användare, vid exempelvis en flygresa, möter flygbolagets resurser (personal, hemsida, check-in automater m m) ett antal gånger, och det är i dessa möten, sanningen ögonblick, som kvaliteten på tjänsten till stora delar bestäms. Det är därför av avgörande betydelse för ledningen av företag att identifiera och hantera samtliga kundmöten, vilket för flertalet tjänster inte behöver vara så många men likväl är avgörande.

Förutom kundmötets betydelse för upplevd kvalitet är det ofta i dessa möten som användaren kan bli missnöjd, d.v.s. att upplevd prestation inte motsvarar förväntningar.⁴⁵ Klagomål uppfattades tidigare som negativt men är i egentlig mening de användare som tar sin tid att ge återkoppling ofta med konkreta utvecklingsförslag. Klagomål bör därför uppfattas som en resurs för förbättringar samtidigt som klagomålen skapar möjlighet för att kompensera användaren med syftet att behålla denne samt till och med stärka kundrelationen. 'Service recovery', förmågan att kunna kompensera kundupplevda brister är betydelsefull vilket har utmynnats i tilläggstjänster som tjänstegarantier.

Utmaningen för företag och offentliga organisationer är att förstå vilka kundmöten som är kritiska för användarens upplevda kvalitet och att kunna hantera interaktionen i desamma. Hanteras kundmöten av personal bör dessa tränas att interagera med användare, exempelvis med att guida användare genom tjänsteprocessen, ta hand om önskemål och klagomål. Inom detaljhandeln används ofta 'mystery shoppers', d.v.s. externa företag, som inkognito utvärderar kundmöten.

Tjänstekvalitet leder till kundtillfredsställelse

Tjänstekvalitet är användarens upplevda kvalitet. Grundstenarna för tjänstekvalitet är förväntningar på en viss prestation och upplevelsen (perception) av densamma.⁴⁶ Det är därefter i jämförelsen mellan förväntningar och upplevelser som kvaliteten av en tjänst skapas, bedöms och kan mätas. Ett flertal metoder för att konceptualisera och mäta tjänstekvalitet existerar såsom SERQUAL⁴⁷ och Kano-modellen⁴⁸.

⁴³ Richard Normann, *Service management : strategy and leadership in the service business* (Chichester: Wiley, 2000).

⁴⁴ Jan Carlzon and Tomas Lagerström, *Riv pyramiderna! : en bok om den nya människan, chefen och ledaren* (Stockholm: Bonnier, 1985).

⁴⁵ Margareta Friman and Bo Edvardsson, "A content analysis of complaints and compliments," *Managing Service Quality* 13, no. 1 (2003).

⁴⁶ Veronica Liljander, "Comparison Standards in Perceived Service Quality" (Diss, Swedish School of Economics and Business Administration, 1995).

⁴⁷ Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research; "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988).

⁴⁸ Noriaki Kano et al., "Attractive Quality and Must-Be Quality," *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14, no. 2 (1984).

Kundtillfredsställelse vilar också på jämförelse mellan förväntningar och upplevelser, men är den samlade bedömningen användare gör av en viss tjänst, företag eller annan typ av organisation. En tillfredsställd användare tenderar stanna längre i relationen vilket leder till fler affärer och högre vinst eftersom det är dyrare att söka nya användare än att behålla existerande. Exempel på återkommande mätningar är SCBs Nöjd-Kund-Index (NKI) och Svenskt Kvalitetsindex.

Insikter om hur användare bedömer ens tjänster är viktigt. Tjänstekvalitet bör stödjas med traditionella former av kvalitetsmätningar såsom mätning av och mått för produkt-, interna process- samt produktionskvalitet.

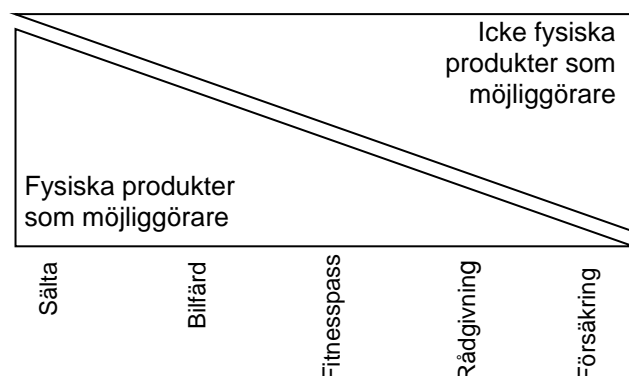
Utmaningar för marknadsföring

Forskningen om tjänster började i utmaningen att marknadsföra och sälja det immateriella. På den tiden, på 60 - 70-talet, fokuserades främst klassiska tjänsteverksamheter som bland annat bank-, hotell och flygsektorn. Utmaningen låg i att få användaren att attraheras av, förstå och värdera något som svårligen låter sig demonstreras i förväg.

Utmaningen att marknadsföra det osynliga

Tjänster är immateriella. Det har varit den förhärskande sanningen i jämförelse med varor. Även med ett tjänsteperspektiv som betonar tjänster som en värdeskapande lösning på ett problem eller behov är tjänsten immateriell. I det senare fallet är det samverkansprocessen av en tjänst som är immateriell. De förutsättningar, eller möjliggörare, varmed en tjänst samskapas kan dock vara högst påtagbar, t ex att samskapa tjänsten transport med hjälp av förutsättningarna bil och väg. Olika typer av tjänster realiserar med hjälp av olika typer av förutsättningar. Vissa tjänster realiserar i högre grad med materiella förutsättningar och andra mer med immateriella förutsättningar. Emellanåt kan en och samma tjänst realiserar med hjälp av olika konstellationer av förutsättningar, exempelvis kan tjänsten bildning eller kompetenshöjning realiserar med hjälp av en bok, en läsplatta, en föreläsning, personligt mentorskap etc. De flesta tjänster realiserar dock med en blandning mellan fysiska och icke fysiska produkter, se Figur 1.

Figur 1 erbjudandens mix av fysiska produkter och icke fysiska produkter⁴⁹



Problemet för tjänster som till större delen ämnar realiseras med hjälp av icke fysiska produkter (oftast mänskliga handlingar) är att bevisa värdet och kvaliteten i förväg, innan användaren påbörjar, avslutar och upplever värdet av tjänsten. Användaren söker efter ledtrådar (cues) för att bedöma kvalitet och potentiellt värde vilket ofta är enklare om tjänsten möjliggörs med hjälp av varor. Det är enklare att utvärdera en stol än en teaterföreställning, den senare måste upplevas för att kunna utvärderas. Det finns till och med tjänster som svårligen låter sig utvärderas till och med efter tjänstens realiserade, utan användaren måste sätta tilltro till företaget eller liknande organisation att tjänsten har en bra kvalitet, exempel är vissa medicinska operationer och verkstadens reparation av bilen.⁵⁰

Tilläggstjänster differentierar

En tjänst består ofta av en kärntjänst och ett flertal stödjande tjänster. Kärntjänsten är den problemlösande lösning som svarar mot ett basalt behov, exempelvis övernattnings, transport och rena kläder. Stödjande tjänster är kringtjänster som läggs till för att antingen förhöja värde av kärntjänsten och/eller underlätta dess utförande.⁵¹ Till exempel erbjuder alla hotell samma kärntjänst, möjligheten till övernattnings. Vad som särskiljer hotell är deras tilläggstjänster såsom bättre sängkomfort, rumservice, frukost etc. Förutom priset är det ofta tilläggstjänsterna som är det främsta konkurrensmedlet för hotell och det som särskiljer olika hotell. Genom att arbeta med att prissätta tilläggstjänster har Ryan Air kunnat sänka priset på kärntjänsten och utvecklat sin konkurrenskraft. Inom tillverkande industri har ofta den tillverkade varan möjliggjort kärntjänsten och tilläggstjänster möjliggjort dess anskaffande (finansieringstjänster) eller dess drift (servicetjänster).

Utmaningen för företag och offentliga organisationer är först och främst att förstå vad som är deras kärntjänst och hur den stödjer användarens processer att nå sina mål.

⁴⁹ Förenkling från G Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing* 41, no. 2 (1977).

⁵⁰ Angela M Rushton and David J Carson, "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing* 23, no. 8 (1989).

⁵¹ Per Echeverri and Bo Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomi* (Lund: Studentlitteratur, 2012).

Tilläggs tjänster möjliggör och förenklar användningen av kärntjänsten. Det är även viktigt att bevaka och förstå konkurrerande och substituerade teknologier och processer som kan ersätta nuvarande kärntjänst som uppfyller användarens primära behov eller som expanderar densamma. Den digitala ljuskänsliga sensorn slog ut den kemiskt baserade filmen relativt snabbt, och Iphone samt Android har i många fall både substituerat befintliga alternativ samt expanderat användarnas primära behov av mobila tjänster.

Tjänstens kontext

Den kontext (sammanhang, eng. service scape) i vilken tjänsten realiseras har betydelse för såväl upplevd kvalitet och värde. En kontext skapar förväntningar på en tjänst, t ex på snabbheten i processen, dess precision och hur väl dess resultat står i förhållande till användarens behov.⁵² Kontexten kan också differentiera tjänsten från konkurrerande tjänster, hjälpa användaren i tjänstens genomförande och stimulera merköp. Praktiska exempel är lobbyn i hotell som signalerar vad användaren kan förvänta sig, eller skyltar samt färger för att förenkla användarens navigering i offentliga utrymmen eller musiken i affären som stimulerar och leder till merköp.

Stundom har företaget eller den offentliga organisationen kontroll över användarens kontext, exempelvis i restauranger och butiker. Många tjänster realiseras i kontexter där företaget eller den offentliga organisationen inte har någon kontroll över, exempelvis i användarens affärslokaler eller hem. Utmaningen ligger i att förstå kontextens roll för den aktuella tjänstens värdeskapande. En kontext kan initialt höja användarens förväntningar för en tjänst vilket medför svårigheter att leverera upp till dessa förväntningar. Kontexten blir därmed ett kraftfullt verktyg för marknadsföraren.

Utmaningar för utveckling

Utvecklingen av förutsättningarna för en tjänst till att bli en tjänsteinnovation är en central utmaning för såväl företag, offentliga organisationer och stödjande aktörer. Samtidigt är utveckling av nya och vidareutveckling av befintliga tjänster en av de mest betydelsefulla utmaningarna. Kapitlet går igenom några centrala utmaningar för företag och offentliga organisationer och diskuterar relaterade utmaningar för stödjande aktörer.

Tjänstedesign, ett integrerat användarperspektiv

Forskningen om tjänster har sedan den inleddes på 60/70-talet haft användaren som utgångspunkt. Det var en reaktion mot det förhärskade synsättet som i stort utgick från företaget och dess varor.⁵³ Ett besök vid sjukhuset ur ledningens perspektiv är exempelvis ett erbjudande som består av en mängd aktiviteter uppdelat på olika

⁵² Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing* 56, no. 2 (1992).

⁵³ Stephen W. Brown, Raymond P. Fisk, and Mary Jo Bitner, "The Development and Emergence of Services Marketing Thought," *International Journal of Service Industry Management* 5, no. 1 (1994).

avdelningar och enheter, medan användaren har mer ett helhetsperspektiv där sjukhusbesöket redan påbörjas när hemmet lämnas.

En av de främsta utmaningarna för företag och offentliga organisationer är att förstå och utveckla sina erbjudanden och externa processer från användarens perspektiv. Vid utveckling av tjänster finns det en risk för att tjänsten och dess process utvecklas med mer hänsyn tagen till organisatoriska krav och begränsningar än till användarens behov. Tjänstedesign är ett kunskapsområde och verksamhet under framväxt som handlar om att designa tjänster, framför allt tjänsteprocessen, så att den utgår från användarens behov.

Metoder för användarinvolvering

Vid öppen innovation tar företag eller offentliga organisationer in idéer och resurser från sin omvärld in i innovationsprocessen. För att öka sannolikheten att det som utvecklar senare adopteras vid implementering och skapar värde är det synnerligen viktigt att få med användarens behov in i utvecklingsprocessen. Den vanligaste metoden för att förstå användaren, dennes preferenser och behov, är att genomföra användarundersökningar med hjälp av enkäter. Emellertid samlar dessa enkäter kundinformation skiljt från tjänstens naturliga sammanhang och skiljt från situationen då användaren har behov av tjänsten. Svaren riskerar därmed att inte svara mot verkliga kundbehov utan mer önskade behov. Det går att särskilja åtminstone två olika typer av användarinvolveringsmetoder.⁵⁴

- Exsitu-baserade metoder, är metoder där användarinformation är skiljt från tjänstens naturliga sammanhang och användningssituation. Exempel på metoder är enkätstudier och fokusgrupper.
- Insitu-baserade metoder, är metoder där användarinformation samlas in i tjänstens naturliga sammanhang och användningssituation. Exempel på metoder är 'lead-user'-orienterade metoder, 'empathic design', och metoder som 'living labs', deltagande metoder och verktygslådor för användardriven innovation.

⁵⁴ Bo Edvardsson et al., "Customer Integration within Service Development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions," *Technovation* 32, no. 7-8 (2012).

Bilaga D – Utredningar

Stödjande aktörer arbetar med olika insatsformer och verktyg för att nå sina innovationsrelaterade verksamhetsmål. De myndigheter och aktörer som har varit involverade i uppdraget att ta fram föreliggande handledning har arbetat med tjänstebaserad innovation under en längre tid och i olika former. Erfarenheter av vad som har fungerat bra och mindre bra har samlats. Erfarenheterna finns i en del fall dokumenterade men i de flesta fall återfinns de som 'best practise' hos varje myndighet. Ett flertal utredningar har genomfört som har betydelse för handlingen.

Lärdomar från tidigare uppdrag

Av intresse för handledningen är tidigare genomförda diskussioner och undersökningar om program, insatser och utmaningar riktade mot företag med tjänsterelaterade utmaningar. De senaste åren har ett flertal nationella uppdrag och undersökningar genomförts som behandlar tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation. Uppdragen visar på regeringens ambition att driva förutsättningar för tjänsteinnovation i Sverige. Ett urval av dessa uppdrag och myndigheters egna initiativ är:

- 1 *Tjänsteinnovationer för tillväxt*, som med fyra 'hearings' med näringsliv, offentlig verksamhet och forskarsamhället definierade forsknings- och utvecklingsinsatser.⁵⁵
- 2 *Tjänster och relaterade begrepp*, identifierade tre dominerande perspektiv på tjänster utifrån hur olika relaterade tjänstebegrepp används.⁵⁶
- 3 *Tjänsteinnovationer för tillväxt – regeringsuppdrag*, redogör bland annat för hur VINNOVA bidrar till att stärka tjänsteinnovation.⁵⁷
- 4 *Tjänsteinnovationer i offentlig sektor*, analys av behov forskningsbaserad kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor.⁵⁸
- 5 *Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer*, undersökning vilka allmänna och specifika kompetensbehov näringslivet och offentlig verksamhet har för tjänsteinnovation. Innehåller en internationell utblick.⁵⁹
- 6 *Tjänstebaserad innovation*, granskning av hinder och förutsättningar för insatser för tjänsteinnovation.⁶⁰

Av ovan presenterade uppdrag har de två senast nämnda (5 och 6) resultat lämpliga för handledningen och presenteras kortfattat i nästa avsnitt. Det internationella intresset för policy för tjänsteinnovation har tilltagit i omfattning. VINNOVA har medverkat i ett

⁵⁵ VINNOVA, VR 2009:15, Tjänsteinnovationer för tillväxt

⁵⁶ VINNOVA, VR 2009:08, Tjänster och relaterade begrepp : Innebörd och implikationer för policy

⁵⁷ VINNOVA, VP 2010:02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag - Tjänsteinnovationer

⁵⁸ VINNOVA, VR 2011:12, Tjänsteinnovationer i offentlig sektor

⁵⁹ VINNOVA, VP 2011:03, Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer

⁶⁰ VINNOVA, VP 2011:01, Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer

EU-initierat projekt kallat EPISIS (European Policies and Instruments to Support Service Innovation).⁶¹ EPISIS är ett projekt under PRO-INNO Europe, som är ett initiativ under EU:s DG Enterprise and Industry. EPISIS ska stödja utveckling av tjänsteinnovationer genom transnationellt samarbete mellan beslutsfattare och innovationsmyndigheter. EPISIS har främst producerat policyorienterade rapporter och några av dem är tänkvärda som fördjupningsläsning inom ramen för handledningen, såsom:⁶²

- Service Typologies and tools for effective innovation policy development, Final Report of Task Force 1.

Nedan presenteras de mest väsentliga rapporterna (5 och 6) och deras slutsatser integreras i den praktiska handledningen.

Myndighetsförutsättningar för tjänstebaserad Innovation

VINNOVA genomförde under 2011 en studie som kom att benämnas det "lilla regeringsuppdraget"⁶³ vars syfte var att granska hur myndighetens insatser är formade för att stödja tjänstebaserad innovation. VINNOVAs program- och utlysningstexter utgår ifrån standardiserade mallar vilket medför fördelar såsom tillgänglighet och god jämförbarhet, men nackdelen att texten inte anpassas för att tillgodose specifika behov inom olika insatsområden. Med andra ord befarades att tjänstebaserade innovationer kunde om inte uteslutas så åtminstone nedvärderas pga. att mallarna var olämpligt utformade.

Exempelvis kom rapporten till slutsatsen att i utlysningarnas syftesformulering skriva 'FoU' och 'FoU baserade företag' baserades på ett grundantagande att forskning och utveckling sker i en separat organisatorisk enhet. Ytterligare märktes att vissa utlysningar förutsatte en linjär innovationsprocess där innovationer inleds med forskning för att sedan implementeras i en marknad. Dessa typer av skrivningar skulle kunna exkludera verksamheter som bedriver utvecklingen inom ramen för ordinarie verksamhet där ett parallellt värdeskapande och innovationsarbete sker i samproduktion med användare. Analysen gav vid handen att fyra områden identifierades som betydelsefulla att vidareutveckla:

- 1 *Terminologi och språkbruk*; studien fann att många av VINNOVAs program och utlysningstexter hade ett språkbruk som framför allt gynnade teknisk innovation och varuproduktion. Begreppen är hämtade från traditionell industriell innovationsverksamhet vilka i många fall utesluter tjänstebaserad innovation. Exempelvis kan 'FoU-baserade företag' skrivas 'utvecklingsbaserade företag' och 'teknisk kompetens' kan

⁶¹ <http://www.proinno-europe.eu/project/episis>

⁶² http://www.tekes.fi/en/community/EPISIS_reports_and_publications/1361/EPISIS_reports_and_publications/2871

⁶³ VINNOVA, VP 2011:01, Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer.

bytas mot ordet 'kompetens'. Ytterligare utvecklingsbehov vid utformningen av insatser som bedömdes angelägna var:

- Ökad medvetenhet om språket som meningsbärare i alla VINNOVA insatser.
- Synliggöra ett språkbruk utvecklats för tjänstebaserad innovation.
- Använda ett språkbruk som lyfter fram olika typer av innovationsprocesser med olika karaktäristika.
- Skapa en portfölj av utlysningstexter där alla typer av innovationsprocesser samexisterar utan att nödvändigtvis finnas i alla enskilda utlysningstexter samtidigt.
- Individer/team som tar fram nya program- och utlysningstexter skall ha tillgång till en expert på tjänstebaserad innovation för att granska språkbruket.

2 *Bedömning, uppföljning och indikatorer*; som man frågar får man svar, brukar det heta och det gäller i synnerhet insatser för forskning och innovation. Studien fann att hur mallar är utformade, vad som efterfrågas, med vilka begrepp och hur insatser följs upp, återrapporteras och utvärderas har konsekvenser för insatsernas effekt på tjänstebaserad innovation. Den standardiserade uppföljningen av VINNOVAs projekt befann sig vara generell med potential att utveckla indikatorer för att bättre mäta resultat från tjänstebaserad innovation. Mer preciserat föreslog rapporten följande åtgärder:

- Förbättrade program och utlysningssmallar i VINNOVAs gemensamma arbetssätt.
- Synliggörande när syfte, sökkriterium, bedömningskriterier och effektlogik stödjer eller åtminstone inte utesluter tjänstebaserad innovation.
- Skapa mallar som stödjer och omfattar projektkonsortier som möjliggör samproduktion, d.v.s. att användare är med från första början i utvecklingen.
- Skapa bedömningskriterier som stödjer forskning och utveckling oavsett om det sker i separata FoU enheter eller inom ramen för pågående verksamhet.
- Bedömningsgrupper sätts samman utifrån ett portföljperspektiv som omfattar bedömare som förstår tjänstebaserad innovation.
- Förbättra läges- och slutrapporter så att resultaten från tjänstebaserad innovation synliga och kan återanvändas.
- Skapa obligatoriska fält i slutrapporter som frågar efter hur VINNOVAs investering har kommersialiserats eller använts i affärsverksamhet.
- Skapa ett obligatoriskt fält i läges- och slutrapporter som frågar efter hur VINNOVAs investering har skapat värde för användare samt företag och organisationer.

3 *Insatsformer*; ett länge förhärskande synsätt inom VINNOVA och föregående organisationer har varit att innovationer börjar med forskning, företrädesvis hos universiteten, som därefter kommersialiseras. Innovationsprocesser som exempelvis påbörjas i ett kunduppdrag efter ett artikulerat problem av en brukare har inte passat den dominerande insatsformen. Slutsatsen i rapporten var att insatsformerna måste utvecklas för att bättre kunna stödja nya typer av innovation.

- 4 *Marknadsföring*; med en bakgrund i STU (Styrelsen för teknisk utveckling) och delar av NUTEK (Närings- och teknikutvecklingsverket) har VINNOVAs stödmottagare varit teknikfokuserade organisationer. För att i större utsträckning attrahera och nå andra typer av organisationer och koalitioner som i större omfattning arbetar med tjänstebaserad innovation behövs riktade marknadsföringsaktiviteter.

Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer

I ett regeringsuppdrag fick VINNOVA uppgiften att analysera behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer inom näringslivet och offentlig sektor. Uppdragets slutsatser sammanfattades i en rapport med namnet 'Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer'.⁶⁴

Rapporten kommer bland annat till slutsatsen att näringsliv och offentlig sektor upplever att tjänster och tjänsteinnovation är generiska och relevanta för nära nog alla verksamheter. Tjänsteinnovation har vidare inte utvecklats till ett etablerat begrepp i alla sektorer. En slutsats som rapporten framhåller och som är relevant för en handledning för tjänsteinnovation är att insatser för tjänsteinnovation försvåras om de grundläggande begreppen är vaga, generiska och inte har utvecklats till ett etablerat begrepp i alla sektorer.

I rapporten fastslås bland annat att begreppet tjänsteinnovation inrymmer en bredare syn på innovation. Utöver tekniska eller varuorienterade innovationer inkluderar tjänsteinnovation bland annat nya organisationsformer och nya sätt att nå marknader. Detta ligger i linje med Oslomanualens definition av innovation som i sin tredje version från 2005 innefattar produkt-/tjänsteinnovationer, processinnovationer, marknadsföringsinnovation och organisatorisk innovation.⁶⁵

⁶⁴ VINNOVA, VP 2011:03, Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer

⁶⁵ OECD/Eurostat, Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data

Litteraturförteckning

Gemensam för handledning och bilagor.

- Arctadius, Thomas, Tommy Bergkvist, Ulf Eriksson, Ulrika Hedby, and David Lundborg. "Tjänsteinkubatorn - Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer." Stockholms universitet, 2009.
- Bergendahl, Håkan, and Per Kristensson. "Tänk om marknad - användarnas tid är nu." Stockholm, 2010.
- VINNOVA Rapport VR 2009:15, Tjänsteinnovationer för tillväxt, Bergkvist, Tommy, Stockholm
- Bitner, Mary Jo. "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees." *Journal of Marketing* 56, no. 2 (Apr 1992): 57–71.
- Bitner, Mary Jo, W T Faranda, A R Hubbert, and V A Zeithaml. "Customer contributions and roles in service delivery." *International Journal of Service Industry Management* 8, no. 3 (1997): 193-205.
- VINNOVA Policy VP 2011:03, Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer, Bjurström, Anna, Erik Borälv, Ann-Mari Fineman, Irene Martinsson, and Cecilia Sjöberg, Stockholm
- VINNOVA Policy VP 2010:02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag – Tjänsteinnovationer, Blomqvist, Ulf, Erik Borälv, Magnus Cedergren, Cassandra Marshall, Irene Martinsson, Lennart Norgren, and Cecilia Sjöberg, Stockholm
- Brown, Stephen W., Raymond P. Fisk, and Mary Jo Bitner. "The Development and Emergence of Services Marketing Thought." *International Journal of Service Industry Management* 5, no. 1 (1994): 21-48.
- Carlzon, Jan, and Tomas Lagerström. *Riv pyramiderna! : en bok om den nya människan, chefen och ledaren.* Stockholm: Bonnier, 1985.
- Dasselaar, Manfred, and Erik Sundström. "Service Innovation – Building structures and using capabilities for exploration." In *2012 Frontiers in Service Research Conference* Washington, DC, 2012.
- "Den nationella innovationsstrategin." Edited by Näringsdepartementet: Regeringskansliet, 2012.
- Echeverri, Per, and Bo Edvardsson. *Marknadsföring i tjänsteekonomin.* Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Edvardsson, Bo, Per Kristensson, Peter R Magnusson, and Erik Sundström. "Customer Integration within Service Development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions." *Technovation* 32, no. 7-8 (2012): 419-29.

- ”En strategi för ökad tjänsteinnovation.” Edited by Näringsdepartementet: Regeringskansliet, 2010.
- Friman, Margareta, and Bo Edvardsson. "A content analysis of complaints and compliments." *Managing Service Quality* 13, no. 1 (2003): 20-26.
- Garvin, David A. *Managing Quality*. New York: The Free Press, 1988.
- Hertog, Pim den, Wietze van der Aa, and Mark W. de Jong. "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework." *Journal of Service Management* 21, no. 4 (2010): 490-514.
- VINNOVA Rapport VR 2011:12, Tjänsteinnovationer i offentlig sektor, Hovlin, Karin, Sofie Arvidsson, Mikael Hjort, and Anders Ljung, Stockholm
- Jordahl, Henrik, ed. *Den svenska tjänstesektorn*. Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Kano, Noriaki, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi, and Shin-ichi Tsuji. "Attractive Quality and Must-Be Quality." *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14, no. 2 (1984/04/15 1984): 147-56.
- Kuusisto, Jari, Pim den Hertog, Sami Berghäll, Mari Hjelt, Sanna Ahvenharju, and Wietze van der Aa. "Service Typologies and tools for effective innovation policy development." Pro Inno Europe, 2011.
- Liljander, Veronica. "Comparison Standards in Perceived Service Quality." Diss, Swedish School of Economics and Business Administration, 1995.
- Lovelock, Christopher H. "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organisations." *The Service Industries Journal* 4, no. 3 (1984/11/01 1984): 12-30.
- Lovelock, Christopher, and Jochen Wirtz. *Services Marketing - People, Technology, Strategy*. 7 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2011.
- VINNOVA Policy VP 2011:01, Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer, Martinsson, Irene, Stockholm
- Normann, Richard. *Service management : strategy and leadership in the service business*. Chichester: Wiley, 2000.
- European Commission, D-G Information Society and Media Open innovation, Luxembourg
- OECD/Eurostat Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data,
- Parasuraman, A, Valarie A Zeithaml, and Leonard L Berry. "A conceptual model of service quality and its implications for future research." *Journal of Marketing* 49, no. 4 (1985): 41-50.
- "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988): 12-40.

- Porter, Michael E. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* New York: Free Press, 1985.
- Ravald, Annika. "Hur uppkommer värde för kunden?" Diss, Swedish School of Economics and Business Administration, 2008.
- Rushton, Angela M, and David J Carson. "The Marketing of Services: Managing the Intangibles." *European Journal of Marketing* 23, no. 8 (1989): 23-44.
- Shostack, G Lynn. "Breaking Free from Product Marketing." *Journal of Marketing* 41, no. 2 (1977): 73.
- "The Smart Guide to Service Innovation." In *Guidebook series*. Belgium: European Union, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2012.
- SCB MIS 2007-2, SNI 2007 Standard för svensk näringsgrensindelning 2007, Örebro
- VINNOVA Rapport VR 2009:08, Tjänster och relaterade begrepp : Innebörd och implikationer för policy, Sundström, Erik, Stockholm
- "The transformative power of service innovation." edited by Europe Innova: European Commission, Enterprise and Industry, 2011.

VINNOVAs publikationer

December 2012

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA's impact studies. *För svensk version se VA 2011:10*
- 02 Lösningar på lager - Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning
- 03 Friska system - eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar
- 04 Utan nät - Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt
- 05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007 - 2011. *Finns endast som PDF*
- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar. *Finns endast som PDF*
- 08 EUREKA Impact Evaluation - Effects of Swedish participation in EUREKA projects

VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*

- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier. *För engelsk version se VA 2012:01*

VINNOVA Information

VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 Innovation i offentlig upphandling - Ett verktyg för problemlösning
- 05 Årsredovisning 2011
- 06 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:15*
- 07 Din kontakt till EU:s forsknings- och innovationsprogram
- 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet. *Finns endast som PDF*
- 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
- 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012
- 11 VINNVÄXT
- 12 Effekter av innovationspolitik - Tillbakablickar och framtidsperspektiv
- 13 Banbrytande IKT - Projektkatalog
- 14 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - Projektkatalog inom området IT och Data/Telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation
- 15 Fordonsstrategisk forskning och innovation för framtidens fordon och transporter
- 16 Utmaningsdriven innovation - Samhällsutmaningar som drivkraft för stärkt tillväxt
- 17Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation. *Finns endast som PDF*

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*
- 08 *UTGÅR, ersätts med VI 2012:16. För engelsk version se VI 2011:07*
- 09 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:02*
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.
- 11 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:06*
- 12 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:14*
- 13 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:04*

VINNOVA Policy

VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*
- 03 Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer
- 04 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Huvudrapport - Underlag till forsknings- & innovationsproposition
- 05 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Bilagor - Underlag till forsknings- & innovationsproposition

VINNOVA Rapport

VR 2012:

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag
- 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft. *Finns endast som PDF*
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag. *Finns endast som PDF*
- 08 Promoting Innovation - Policies, Practices and Procedures
- 09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter
- 10 Den innovativa vården
11. Framtidens personresor - Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor
- 12 Den kompetenta arbetsplatsen
- 13 Effektvärdering av Produktionslyftet - Fas 1: 2007-2010. *Finns endast som PDF*
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*
- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*
- 15 Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar - Kartläggning och analys
- 16 Innovative Growth through Systems Integration and Glocalisation - International evaluation of the 2004 VINNVÄXT programme initiatives
- 17 Ready for an early Take Off? - International evaluation of the VINNVÄXT initiatives in early stages

VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector



VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.SE WWW.VINNOVA.SE