



VINNOVA RAPPORT  
VR 2009:07

# DEN TJÄNSTEDOMINANTA LOGIKEN

---

Innebörd och implikationer för policy

**Titel:** Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy

**Författare:** Per Kristensson- Karlstads universitet

**Serie:** VINNOVA Rapport VR 2009:07

**ISBN** 978-91-85959-54-9

**ISSN** 1650-3104

**Utgiven:** Mars 2009

**Utgivare:** VINNOVA - Verket för Innovationssystem

---

## **Om VINNOVA**

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

Produktion av tjänster och användning av IT är alltmer centralt inom de flesta verksamheter, från basindustrin till offentlig verksamhet och hälso- och sjukvård. Ett aktivt interagerande med användare i FoU ökar svensk konkurrenskraft, leder till innovationer i form av effektiviseringar såväl som i form av nya varor, tjänster och processer, samt skapar ny kunskap och kompetens. VINNOVAs mål inom Tjänster och IT-användning är att främja förnyelse inom områdena tjänsteproduktion och tjänsteinnovation, samt innovativ användning av IT, inom vilka utvecklingen sker i aktiv samverkan med användare/kunder. Detta gör VINNOVA genom stöd till behovsmotiverad, tvärvetenskaplig forskning, utveckling och demonstrationer, samt till utveckling av effektiva innovationssystem.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, kunskapssammanställningar, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som finansierats av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt

# Den tjänstedominanta logiken

Innebörd och implikationer för policy

av

Per Kristensson – Karlstads Universitet



# Sammanfattning

Allting handlar om en tjänst. Även när det verkar gälla varor så är det ändå en tjänst.

Med förslaget om en tjänstedominant logik avses att värde uppstår i användandet av en tjänst. Det följer av detta att användaren är en medskapare av värde. Således uppstår inte värde vid produktion. Genom detta tankesätt blir allting tjänster – oavsett om det är varor eller (klassiska) tjänster som utväxlas så blir värdet i slutändan en tjänst i och med att användaren realiserar det förmedlade erbjudandet.

Den tjänstedominanta logiken vilar på tio fundamentala utgångspunkter vilka utgör en kritik och alternativ mot det synsätt som idag kallas den varudominanta logiken. Kritiken inriktar sig framför allt mot att den varudominanta logiken ser värde som något som uppstår vid produktion och att användaren har en passiv roll ofta endast som betalare eller mottagare. Den tjänstedominanta logiken är ett nytt synsätt som ersätter den klassiska uppdelningen av erbjudanden i varor och tjänster. Istället för att erbjudanden är antingen eller så blir allt förutsättningar till en tjänst. Användare köper varor för de tjänster varorna skapar, inte för varornas egenskaper.

Implikationerna av den tjänstedominanta logiken för innovation är att fokus förflyttas från vad som sker i ett företag till vad som händer för en användare. Innovation utifrån den tjänstedominanta logiken innebär att användarens situation förändras men det behöver inte nödvändigtvis innebära att någon produktutveckling skett. Den tjänstedominanta logiken fokuserar inte på vad som förändras hos en viss produkt utan snarare på hur mycket effektivare en användare blir.



# Innehåll

<b>1</b>	<b>Utgångspunkt.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Den tjänstedominanta logiken.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>De tio fundamentala utgångspunkterna i SDL .....</b>	<b>9</b>
3.1	FP1: Service is the fundamental basis of exchange.....	9
3.2	FP2: Indirect change masks the fundamental basis of exchange.....	9
3.3	FP3: Goods are distribution mechanisms for service provision .....	10
3.4	FP4: Operant resources are the fundamental source of competitive advantage .....	10
3.5	FP5: All economies are service economies .....	11
3.6	FP6: The customer is always a co-creator .....	11
3.7	FP7: The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.....	12
3.8	FP8: A service-centred view is inherently customer-oriented and relational .....	12
3.9	FP9: All economic actors are resource integrators .....	12
3.10	FP10: Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.....	13
3.11	Några generella implikationer av de tio FP .....	13
<b>4</b>	<b>Från GDL till SDL .....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Medskapande – hjärtat i den tjänstedominanta logiken.....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Kritik mot den tjänstedominanta logiken.....</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>Innovation utifrån den tjänstedominanta logiken .....</b>	<b>24</b>
7.1	Perspektivet utgår inte från företaget utan från kunden.....	24
7.2	Innovation avser förändringar för kunden (inte för en vara) .....	26
<b>8</b>	<b>Innebörden av SDL för policy-making .....</b>	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>32</b>





# 1 Utgångspunkt

Begreppet tjänst har varit i ständig utveckling ända sedan dess introduktion. Allt som oftast avses något som är immateriellt, produceras och konsumeras samtidigt och/eller som är svårt att lagra. Denna varulogik som utgångspunkt för att förstå tjänster är emellertid på väg bort. Amerikanska forskare har omdefinierat de mest centrala tankegångarna inom marknadsföring på ett sådant sätt att dess implikationer sträcker sig även utanför marknadsföringsområdet.

Föreliggande rapport syftar till att ge en överblick över en intensivt framväxande managementidé som utgår från att allt egentligen är en tjänst. Rapporten tar upp de stora utvecklingsdragen i forskningsområdet och utgår från centrala forskningsartiklar publicerade i de mest välrenommerade akademiska tidskrifterna.

Att forskningsområdet växer snabbt och att implikationerna långt ifrån är fastställda gör att mycket av presentationen fokuserar på att förklara innebörder i den sk tjänstedominanta logiken. Teoribyggandet är komplext och förhållandevis svårgenomträngligt (vilket brukar vara fallet när radikalt nya teorier växer fram). Ägnar man endast den tjänstedominanta logiken en snabb och ytlig överblick är risken att man inte upptäcker den perspektivförskjutning som denna tankeföreställning innebär. Av denna anledning har ett viktigt delmål i rapporten varit att också försöka exemplifiera olika typer av praktiska implikationer av den tjänstedominanta logiken.

## 2 Den tjänstedominanta logiken

Den tjänstedominanta logiken (Service-Dominant Logic, förkortad SDL) utgör en tankeföreställning, en påbörjad men ännu inte färdig teori, som beskriver det överordnade syftet med organisationer, marknader och samhällets existens. Den fundamentala innebörden av den tjänstedominanta logiken är att organisationer (marknader och samhällen) existerar för att kunna erbjuda förutsättningar för en tjänst till en part som kan realisera det värde denne är i behov av. Tjänsten avser således det värde som uppstår i användandet. Alla organisatorisk verksamhet är på detta sätt involverad i utbytet av förutsättningar för en tjänst och bör därför utgå från den tjänstedominanta logiken som gör anspråk på att ta över efter den traditionella varudominanta logiken (Goods-Dominant Logic, förkortat GDL).

Det har hävdats i över trettio år att marknadsföring av tjänsteföretag behöver bryta sig fri från traditionell marknadsföring/management (med varor som inriktning). Innebörden av SDL är istället att all marknadsföring behöver bryta sig fri från gamla modeller och tankesätt. Tydliga kännetecken för den traditionella varudominanta logiken (GDL) har varit att kundvärde går att bygga in vid produktion och att tjänster är en sk add-on som maximerar prestanda hos en vara. Den tjänstedominanta logiken (SDL) innebär istället att värde aldrig realiserar förrän i kundens användande och huruvida det är olika typer av tjänster eller varor som möjliggör detta är relativt ointressant – det av kunden medskapade värdet är själva tjänsten och det är den som är av intresse. Istället för att organisationer försöker marknadsföra något till kunder skall organisationer nu istället underlätta för kunder att tillsammans med dem skapa värde. Att underlätta samarbete med kunder och förstå hur kunder tänker, känner och beter sig blir (än mer) centralt för organisationer.

Med begreppet tjänst avses ofta något som är motsatsen till en vara, ofta i termer av eftermarknadsservice eller som en bransch. Med den tjänstedominanta logiken får tjänst en vidare betydelse och avser alltså det värde som uppstår genom en kunds användande av tillhandahållna förutsättningar från en eller flera organisationer. Uppdelningen varor och tjänster blir meningslös och fokus flyttas istället till vad som sker för en kund.

Den tjänstedominanta logiken innebär en utveckling av marknadsföring från att vara en traditionell avdelning eller supportenhet till sälj (vars syfte att pusha ut varor på en marknad) till att bli en övergripande strategi för organisationer. Det handlar alltså inte bara om marknadsföring utan minst lika mycket om innovation eller övergripande management eftersom det sätter fingret på verksamhetens syfte (att skapa värde för annan part).

## 3 De tio fundamentala utgångspunkterna i SDL

- Innebörd: de tio FPs utgör plattformen för den tjänstedominanta logiken
- Implikationer: tillämpningen av de tio FPs är outtalade och därmed oklara

När Steve Vargo (verksam vid Honolulu University) och Robert Lusch (emeritus vid Arizona State University) lanserade sin idé om SDL skedde detta på ett annorlunda sätt än vad som är tradition inom modern samhällsvetenskap. I marknadsföringens högst rankade tidskrift (Journal of Marketing) bröt de mot gängse sed och publicerade ett förslag, ett tankesätt, istället för (som brukligt) en färdigt testad teori (2004a). Deras förslag om en tjänstedominant logik (SDL) konstitueras av tio stycken s k 'Foundational Premises' (FP, ungefär: fundamentala idéer/antaganden) vilka presenteras nedan.

### 3.1 FP1: Service is the fundamental basis of exchange

Alla erbjudanden är en tjänst. Även när det verkar vara varor är det en tjänst. Denna FP utgör själva grunden till den tjänstedominanta logiken och bryter mot den traditionella logiken (dvs GDL som presenteras senare) att varor och tjänster är åtskilda och att varor är en förutsättning för tjänster. Enligt Vargo och Lusch (hädanefter V&L) är en tjänst resultatet av realiserade erbjudanden från varor och tjänster (2004a; 2004b).

Den gamla idén att en tjänst är en fristående affär som t ex erbjudandet av eftermarknadsservice i form av reservdelar och underhåll, eller en bransch som t ex hotell- eller banksektor, skrotas därmed. Enligt V&L är hela organisationens affär fokuserad på realiserandet av en tjänst. En viktig konsekvens som följer ur detta är att SDL är en logik för management som omfattar hela organisationen och inte endast en ny marknadsföringsansats.

### 3.2 FP2: Indirect change masks the fundamental basis of exchange

Varor, pengar och etablerade institutioner av något slag verkar vara något annat än en tjänst - de maskerar att allt ett samhälle erbjuder för kunder i slutändan faktiskt är en tjänst.

Låt oss t ex säga att du lånar pengar på en bank, köper en utomhuspool och hyr in hantverkare som installerar denna. I slutändan har du köpt avslappning och njutning vilket är en tjänst. Enligt det gamla synsättet skulle du köpt flera varor och tjänster men enligt V&L är det centrala vad som blir det slutliga värdet som en kund realiserar – och det är en tjänst. I detta avseende har V&Ls synsätt stora likheter med den modell som Guttman introducerade redan 1982 och som kommit att kallas för means-end chain (Reynolds & Guttman 1988). Enligt Guttman består varor och tjänster av ett antal attribut (t ex löparskon är byggd på en luftkudde). Attributen leder till konsekvenser som är både positiva (luftkudden minskar skador) och negativa (löparskorna kostar mycket). Men det är ändå de slutgiltiga värdena (långvarig hälsa) som är intressanta enligt Guttman eftersom det är dessa som kunden i slutändan utvärderar och som leder fram till köpbeslut. Att V&L inspirerats av konsumtionsforskaren Guttman är inte särskilt märkligt eftersom SDL fokuserar på konsumtion och kund snarare än produktion och företag.

### **3.3 FP3: Goods are distribution mechanisms for service provision**

Varor är endast värdefulla om de nyttjas och är därför bara en distribueringsmekanism för en tjänst. Värdet uppstår genom den tjänst som olika typer av varor i kombinationer med tjänster tillsammans erbjuder och som realiserar av kunden i användandet (konsumtionsögonblicket).

Det klassiska citatet från Levitt (1960) om att du inte köper en bormaskin utan egentligen hål i väggen illustrerar innebörden av denna FP väl. Levitt menar att organisationer behövde fokusera på det problem man (försökte) lösa för en kund. Översatt i termer av FP3 innebär det att bormaskinen gör det möjligt att t ex skapa ordning och reda via uppsättning av en bokhylla på en betongvägg (tjänsten är således ordning och reda).

### **3.4 FP4: Operant resources are the fundamental source of competitive advantage**

Den tjänstedominanta logiken handlar om operanta och inte operanda resurser. På svenska är dessa begrepp svåröversatta men båda begreppen avser olika typer av verkande faktorer. Med operanda resurser avser V&L (t ex) maskiner, verktyg, mark som traditionellt sett ansetts som de verkande faktorerna i GDL – dvs de är resurser som gör skillnad för en organisation. I SDL är istället fokus på operanta resurser och då avses aktiva och dynamiska resurser såsom t ex kunskap, skicklighet, expertis och annat som har med människor att göra.

Grunden för att det är operanta resurser som står i centrum har att göra med observationer som V&L gjort där man ser att det är människors kunskap

som kan utgöra den verkliga konkurrentfaktorn. I en värld där fasta tillgångar (operanda resurser) kan köpas till allt lägre kostnader kommer det bli svårare och mer värdefullt att ha anställda med en viss typ av spetskompetens. Att en organisation t ex har tillgång till en mängd datorutrustning (operand resurs) är inte den resurs som kommer att vara verkande för ett framgångsrikt resultat utan det är snarare idéerna som anställda (operant resurs) har. Att ha utbildade kunder kan vara en operant resurs, att ha kvalificerade medarbetare eller motiverade anställda är andra exempel. En sista intressant notering som kan göras angående FP4 är att den innebär ytterligare ett exempel på när saker (varor) får minskad betydelse.

### **3.5 FP5: All economies are service economies**

Vid en första anblick kan denna FP verka förhållandevis självförklarande eftersom den nästan upprepar innehållet i FP1 och FP2. Det intressanta med denna FP gäller emellertid mer vad som inte står. V&L är väldigt tydliga med att resultatet av varor och tjänster är en tjänst (och inte tjänster) (Lusch et al, 2007). Tjänster (i pluralis) avser det som klassiskt avsetts med tjänster och vars särskilnad gentemot varor nu är ointressant. Allting är alltså en tjänst och skall således uttryckas i singularis.

Precis som i exemplet under FP2 ovan så är det kundens upplevda värde i konsumtionstillfället som utgör en tjänst. Detta oavsett om det är fyra (klassiska) tjänster och sju varor som möjliggjort denna tjänst. SDL utgår således ifrån att alla kunder (användare, konsument, patient etc) vill ha en tjänst. Men den avser inte den tidigare så väletablerade idén att tjänster är ett viktigt medel för företag att erbjuda s k eftermarknadsservice. SDL innebär att man bör se hela företagets erbjudande som förutsättningar för en tjänst – den handlar alltså om företagets övergripande verksamhet. SDL innebär en utveckling av marknadsföring från att vara en traditionell avdelning eller supportenhet till sälj, med syfte att pusha ut varor på en marknad, till att bli en övergripande affärsstrategi för företaget.

### **3.6 FP6: The customer is always a co-creator**

Organisationer kan inte skapa värde på förhand. Värde produceras inte i fabrik eller i ett vakuum utan av kunden (och då ofta i samarbete med organisationen ifråga). Värdeskapande är alltså beroende av kunden (användaren, klienten, patienten) eftersom det är i själva konsumtions-situationen (användandet) som värde uppstår.

För att illustrera kan man tänka på köpet av en mjukglass. Om du en solig och härlig sommardag känner dig varm och behöver svalka kanske du beslutar dig för att köpa en mjukglass. Du köper mjukglassen för att kyla ned dig och samtidigt njuta av något gott men värdet realiseras ju inte bara

för att du betalt för varan. Ställer du mjukglassen på bordet framför dig är den ju faktiskt helt värdelös. Värde skapas inte förrän kunden använder förutsättningarna för en tjänst (i detta fallet uppstår kylningen och njutningen först när du äter mjukglassen). Denna FP är en enligt V&L en av de mer centrala förutsättningarna i den tjänstedominanta logiken.

### **3.7 FP7: The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions**

FP7 är i stort sett en fortsättning på FP 6. Organisationer skapar (återigen) inte värde utan kan endast erbjuda förutsättningar för värde (som realiseras av en kund). För att kunna uppleva tjänsten njutning och nedkylning (exemplet i FP6) erbjuds värdeförutsättningen<sup>1</sup> mjukglass.

### **3.8 FP8: A service-centred view is inherently customer-oriented and relational**

Eftersom värde realiseras av en tjänst i kundens konsumtion följer att all marknadsföring måste utgå från kunden. För att möjliggöra kunskap om kunder behöver organisationer vinnlägga sig om att skapa relationer med sina kunder (eller användare). Genom varaktiga relationer med kunder kan organisationer över tid skaffa sig kunskap och därigenom förstå de olika typer av behov som driver en kunds intressen.

### **3.9 FP9: All economic actors are resource integrators**

Ekonomiska aktörer är organisationer, grupper och individer i ett samhälle som integrerar olika typer av resurser vilka innebär förutsättningar för en tjänst (Lusch et al 2007).

Ett enkelt koncept som illustrerar vad detta handlar om är begreppet totalentreprenör där en part står för integrationen av en mängd olika erbjudanden som alla tillsammans mynnar ut i en tjänst. V&L betonar att det inte endast är organisationer som integrerar resurser utan även människor genom olika typer av expertkunskap. Listan på företag som erbjudit en möjlighet till tjänst där sedan en kund nyttjat erbjudandet för något helt annat är lång (Chesbrough 2004). Många kunder upplever idag den kreativa utmaningen att få kombinera ihop olika typer av resurser för ett individanpassat värde som värdefull i sig (Dahl & Moreau, 2007).

---

<sup>1</sup> Direktöversatt blir ”value proposition” ungefär värdeförslag/värdeförutsättning. En enklare (och rimligare) översättning är förmodligen att rätt och slätt säga erbjudande.

### **3.10 FP10: Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary**

Hur vi förstår saker och ting är subjektivt, inte objektivt. Detta är en direkt konsekvens av att organisationer endast kan erbjuda förutsättningar för en tjänst. Hur en potentiell kund eller användare faktiskt upplever erbjudandet och hur de väljer att realisera tjänstens värde är (ofta) olika.

Som en konsekvens av detta följer (återigen) att organisationer mer än tidigare behöver engagera sig i att skapa metoder för kontinuerlig kunskap om människors och organisationers behov och önskemål.

### **3.11 Några generella implikationer av de tio FP**

Det krävs endast en snabb analys för att konstatera att de tio FPs inte är helt färdigbearbetade (något som också bekräftas av Vargo i intervjuer). En del FPs är närapå upprepningar av varandra (t ex FP2 och FP5) och FP1 och FP6 förefaller mer centrala än de övriga (vilka snarare är konsekvenser av FP1 och FP6). FP8 förefaller relativt givet och FP4, om än viktig, så vid sidan av de övriga. Dessutom, från början var det sju FPs, sedan blev det nio och just för tillfället är de alltså tio.

Huvudsyntesen av alla FPs är att management rör sig från en varudominant logik – där transaktioner stod i centrum – till en tjänstedominant logik där värdeskapande står i centrum. En stor implikation av den tjänstedominanta logiken är att marknadsföringens centrala organ – American Marketing Association – ändrat definitionen på vad marknadsföring är. Något som beräknas få följder för hur organisationer väljer att tänka kring sina erbjudanden ut mot kunder o dyl.

Den gamla definitionen av marknadsföring:

*“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”*

Den gamla definitionen hade ett tydligt företagsfokus (“...benefit the organization”), implicerade att värde skapades i organisationen och sedan flyttades över (“...delivering value”) och såg marknadsföring som en organisatorisk funktion (“...is an organizational function”).

Den nya definitionen av marknadsföring:

*“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings*

*that have value for customers, clients, partners, and society at large.”*

Den nya definitionen har ett tydligt kundfokus (“...value for customers”) och implicerar att organisationer endast erbjuder förutsättningar till värde (“...exchanging offerings that have value”) ser kunden som en partner snarare än en passiv mottagare. En konsekvens av detta är att marknadsföring blir något mer än endast en organisatorisk funktion utan istället en central management filosofi.



## 4 Från GDL till SDL

- Innebörd: en långsam förskjutning inom såväl näringsliv som akademi har inneburit att den varudominanta logiken (GDL) inte längre tillräckligt bra kan erbjuda en förklaringsmodell och föreslås därför ersättas av den tjänstedominanta logiken (SDL)
- Implikationer: samtidigt som 4P-modellen går döden tillmötes finns ingen ny modell.

Den varudominanta logikens (GDL) ursprung går att spåra ända tillbaka till nationalekonomen Smith (1776). En ledande tankegång i hans arbete om hur nationer skapar välstånd är att varor har ett värde som byggs in redan vid produktion. När kunden köper varan överförs således värde i själva transaktionen. Dessa tankar om värdeutbyte (value-in-exchange) togs väl tillvara av Kotler (e g 2004) som i sin position som ledande forskare övergick till att producera en stor majoritet av den klart ledande management litteraturen kring marknadsföring. Den mest centrala idén som Kotler framhöll var att företaget behövde fatta beslut om (vanligtvis fyra) kritiska variabler (Plats, Promotion, Pris, Produkt) på ett sådant sätt att företagets erbjudande framstod som så attraktivt som möjligt i mötet med den mer svårbedömda (kundens) efterfrågan på en marknad. Företagsperspektivet är tydligt dominerande över kundperspektivet. Företaget kan påverka (styra) sig självt och måste göra det på ett sätt så att det implicit påverkar (den mer svårstyrda) kunden. Marknadsföring är ur detta perspektiv således en slags manipulativ nyttoframställan där värdet ansågs ligga inbäddat i produkten och kunden endast var en passiv mottagare och betalare.

Många upplever måhända marknadsföring som manipulativ även idag och det beror givetvis på att den tjänstedominanta logiken ännu ej fått något större praktiskt genomslag. Enligt den varudominanta logiken gäller det att positionera en vara på ett sådant sätt att attraktiviteten för en kund maximeras. För den tjänstedominanta logiken saknas sådana praktiskt inriktade förslag (även om man kan räkna ut vissa implikationer själv). Kotlers idé om hur marknadsföring bäst sköts fick (som bekant) ett stort genomslag. Inom den s k tjänstesektorn började emellertid missnöjet gro vilket resulterade i att vice VDn för Bank of America, Lynn Shostack, 1977 skrev en artikel där hon argumenterade för varför Kotlers marknadsföringslogik (med varor i centrum) inte passade för tjänster. Framför allt betonade Shostack att hänsyn till tjänsters icke-materiella natur borde tas. Tjänster är något annat än varor hävdade hon med framgång och detta kom att innebära det verkliga startskottet för tjänstemarknadsföring (i USA refererat till som service marketing medan Europa använt termen service management).

Lite grovt kan sägas att nästa stora steg i utvecklingen var att tre amerikanska forskare, Parasuraman, Zeithaml och Berry, utvecklade den s k gap-modellen. Gap-modellen identifierar fem stycken potentiella skillnader mellan hur tjänsteföretag bedriver sin verksamhet och hur kunder upplever denna. Modellen kom att bli mycket framgångsrik men allra viktigast var de slutsatser om tjänsters natur som man kom att dra utifrån den. Utifrån gap-modellen tyckte man sig nämligen nu kunna utkristallisera vad en tjänst var. Den s k IHIP-modellen lanserades därmed och den kom att innebära att tjänster helt enkelt i flera (fyra) fall var motsatsen till varor. Tjänster var t ex immateriella (medan varor är materiella), tjänster är heterogena (medan varor är homogena), tjänster realiseras i interaktion mellan producent och konsument (varor i fabrik) och tjänster försvinner och kan därför inte lagras (medan varor har ett beständigare värde)<sup>2</sup>.

Enligt Vargo och Lusch (2004b) har denna modell varit invalid länge. V&L menar att akademiker envist klamrat sig fast vid denna modell medan nya företag med innovativa affärsmodeller alltmer gått över till en typ av management som sätter kundens värdeskapande i centrum. Det är utifrån sådana observationer man lanserat sina teorier kring den tjänstedominanta logiken. När väl Vargo och Lusch första artikel kom (2004a) menade de även att denna tjänstedominanta logik nu även omfattade traditionella industrier varför de kom att kalla logiken just för tjänstedominant (och alltså inte bara tjänstelogik).

Kärnan i Vargo och Luschs kritik mot IHIP-modellen (2004b) ligger framför allt i att tjänster beskrivs som en negativ funktion till varor. Dvs, tjänster sågs som detsamma som fyra tillkortakommanden i jämförelse med en vara. Enligt V&L är denna definition nästintill kordad eftersom det finns många tjänster som a) är direkt beroende av materiella varor (och vars varor existerar endast på grundval av att det finns en tjänst), t ex skickandet av ett SMS via mobiltelefon b) är homogena (diverse internetjänster) c) inte produceras och konsumeras samtidigt (utbildningsprogram) och d) finns kvar även om de konsumerats (många mjukvarutjänster går att spara).

Utifrån denna kritik anför V&L (2007) istället att en tjänst är ”applications of competences (knowledge and skills) for the benefit of another party”<sup>3</sup> vilket stämmer väl överens med den semantiska innebörden ordet tjänst – att använda kunskap för att hjälpa någon som har ett behov.

Sammanfattningsvis kan man säga att V&Ls förslag innebär att man går från en syn där den huvudsakliga ekonomiska aktiviteten är att 1) framställa varor, 2) bädda in värdet vid produktionen, 3) strävar efter att optimera vissa

---

<sup>2</sup> Se VINNOVA Rapport VR 2009:08 av Erik Sundström (Tjänster och relaterade begrepp).

<sup>3</sup> (<http://www.sdlogic.net/>)

produktionsvariabler, 4) uppnå lönsamhet genom standardisering – till en syn där 1) kunskap är källan till konkurrens, 2) värde realiserar av en användare, 3) effektivitet uppnås genom att underlätta relationer med de som är intresserad av en viss kunskap och kompetens. Tabell 1 nedan sammanfattar den förändring som SDL innebär i jämförelse med GDL.

**Tabell 1 Från GDL till SDL**

	<b>Varudominant logik (GDL)</b>	<b>Tjänstedominant logik (SDL)</b>
<b>Fokus</b>	Varor (och tjänster som maximerar prestanda hos varor)	En tjänst (den som kunden upplever i användandet)
<b>Syn på varor</b>	Varor är en operand resurs som kunder behöver.	Varor är intermediära. De hjälper till att skapa förutsättningar för en tjänst
<b>Syn på kunden</b>	Kunden är en mottagare av varor.	Kunden är en medskapare av en tjänst.
<b>Syn på MF</b>	Marknadsföring går ut på att segmentera kunder, distribuera varor till dem och göra varor mer attraktiva så att kunder köper dem.	Marknadsföring är en process som innebär att en organisation skapar värde i interaktion med kund.
<b>Syn på värde</b>	Inbäddat i vara vid produktion	Realiserar av kunden i användandet (value-in-use)
<b>Syn på tillgångar</b>	Fabriker, maskiner, etc kan skapa värde. Operanda resurser är av intresse.	Kunden är en resurs eftersom den är medskapare av värde. Operanta resurser är av intresse.

## 5 Medskapande – hjärtat i den tjänstedominanta logiken

- Innebörd: värdet av en tjänst realiseras genom kundens eget deltagande, kallat medskapande
- Implikationer: kunder behöver erbjudas möjligheter till att medskapa värde i högre utsträckning.

Om allting är en tjänst så innebär det två saker. Det ena gäller tjänsten i fråga och den innebär att värde uppstår först när kunder faktiskt använder ett erbjudande. Det andra, vilket följer av det första, är att om tjänsten uppstår i själva användandet så deltar alltid kunden i den värdeskapande processen – kunden är en medskapare av värde.<sup>4</sup>

Medskapande är hjärtat i den tjänstedominanta logiken. Medskapande avser den värdeskapande processen. Lika centralt som medskapande är för värde lika svårt förefaller det ha blivit. T ex möter många gånger idag inte personal i en organisation en kund överhuvudtaget. En kund möter teknik (t ex mobiltelefoni) eller en verksamhet som är outsourcad (t ex en kundtjänst) alternativt ett företag som erbjuder ett annat företags tjänster i kombination med egna (t ex en bredbandstjänst). På detta sätt distanseras organisationer från kunder. Ett dilemma som uppstår är att nya lösningar (ofta realiserade av exempelvis teknik) skall göra det möjligt för kunder att uppleva bättre tjänster samtidigt innebär ett ökat avstånd mellan kund och företag samtidigt som inslaget av medskapande har blivit större.

Med anledning av detta behöver företag med krafttag förnya sig vad gäller tillägnet av skarpa metoder för att förstå kunders värdeskapande. Traditionella marknadsundersökningar är fortfarande viktiga men kommer inte att förmå möta de alltmer ökade krav som moderna företag står i behov av.

Det kommer t ex vara svårt för kunder att svara på direkta frågor i en intervjusituation eller i en fokusgrupp om egna behov. Det beror på att kunder ofta inte känner till de möjligheter till 'joint venture' mellan leverantörer som ligger bakom hörnet (FP9). På samma sätt kommer det bli avsevärt svårare för kunder att på direkta och förformulerade frågor i intervjusituationer svara på hur deras framtida behov ser ut. Det beror också på att kunder sällan har kunskap om framtida möjligheter med ny teknik eller hur olika typer av erbjudanden kan kombineras för att lösa deras

---

<sup>4</sup> Medskapande kallas cocreation på engelska.

problem. Kunder behöver därför ges stöd för att bättre kunna kommunicera till och vägleda företag i hur värde bäst skapas för dem. Av denna anledning behövs nya metoder för att involvera kunder som åstadkommer en ökad förståelse av hur framtida innovationer kan skapa värde för kunder.

En annan slutsats som kan dras utifrån detta nya tankesätt är att innovationsarbete på företag måste byta fokus från att endast involvera kunden i slutskedet av processen till hela och framför allt de tidiga faserna. Återigen framstår traditionella marknadsundersökningsmetoder som t ex enkät, fokusgrupp, användarlaboratorier (som är placerade långt från kundens ordinarie användningsplats) och intervjuer som föråldrade.

Ur kognitionspsykologisk synvinkel förefaller det t ex väldigt viktigt att de metoder och tekniker som används när organisationer försöker förstå framtida kundvärden faktiskt utgår från situationer där värde uppstår. En väldigt vanlig ansats inom traditionell marknadsundersökningsmetodik är ju annars att fråga om beteenden, tankar och känslor som uppstått under den senaste sex månaders perioden. På grund av minnesförvridningar och andra problem kan man inte förvänta sig att få en tillräckligt god bild av kunders värdeskapande situationer om man inte studerar värdeskapande när värdet skapas (Kristensson, 2006).

Vad exakt som avses med medskapande är något de lärde tvistar om. I generella termer avses i första hand det faktum att en kund (användare, företag, patient, klient etc) realiserar värdet i användandet av ett erbjudande. För ett förtydligande av vad som avses med medskapande (cocreation) se tabell 1 nedan. Samtidigt talas det också om t ex kundinvolvering som en form av medskapande och då avses kundens roll i själva utvecklingsprocessen av ett erbjudande (jfr Kristensson m fl, 2008). I flerfaldigt prisbelönta svenska studier visade Kristensson och Matthing m fl (2002; 2003; 2004) hur kunders idéer i flera avseenden var mer innovativa än idéer från produktutvecklare. Studier som dessa konfirmerar behovet av nya metoder för att involvera kunden som medskapare redan i utvecklingsstadiet av nya erbjudanden. På samma sätt har von Hippel understrukt det faktum att kunder/användare är en ofta bortglömd resurs i innovationssammanhang (2005).

**Tabell 2 Co-creation är ofta missuppfattat (med viss inspiration från Prahalad & Ramaswamy, 2004)**

Vad cocreation INTE är	Vad cocreation FAKTISKT är
Customer is king. Customer is always right.	Cocreation handlar om gemensamt värdeskapande och inte om att försöka göra kunden nöjd. Kunden är inte kung eftersom den ofta kommer värdera ett samarbete med företaget som bygger på ömsesidighet
Övergödning av olika typer av kundservice till kunden	Underlättande för kunden att medskapad den tjänsteupplevelse som önskas
Massproduktion av erbjudanden som överensstämmer med en organisations leverantörskedja o d	Gemensam problemdefinition och problemlösning
Produktvariation	Upplevelsevariation (produkten kan vara densamma jfr kaffekoppen på arbetsplatsen med dito på ett trendigt café i Göteborg)
Kunden deltar i designprocesser (dvs efter en tid i utvecklingsprocessen)	Kunden deltar efter ett eget önskemål i alla de processer som är relevanta för medskapande av värde
Minutiösa marknadsundersökningar	Kontinuerlig dialog och interaktion som sker såväl hos kund som hos organisation
Kunden svarar på frågor om framtida önskemål i slutet av en utvecklingsprocess	Kunder deltar aktivt i utvecklingen (såväl på idéstadiet som i screening) av nya erbjudanden

Kunder har faktiskt varit medproducenter av värde i affärssammanhang under förhållandevis lång tid. Redan på 50-talet dök de första supermarkets upp vilket innebar en förskjutning från att ställa sig i kö hos specerihandlaren med sin inköpslista till att gå omkring i en matvaruaffär och välja vad man helst ville ha. Idag navigerar kunder runt i affärer utan större problem och förefalla uppskatta den frihet som det medskapande systemet innebär. I vissa butiker har teknik t o m inneburit att själva betalningsprocessen sköts av kund. I en studie på amerikanska företag redovisar Lusch m fl (1992) fler aspekter som underlättar medskapande (förutom de som redan föreslagits).

**Tabell 3 Faktorer som påverkar kunders vilja till medskapande**

Expertis	Kunder som är experter (operanta resurser) är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr kunskap om hur man byter avgasrör.
Kontroll	Kunder som önskar kontroll över process eller resultat är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr förskola i form av föräldrakooperativ
Fysiskt kapital	Kunder som har ett visst fysiskt kapital (operanda resurser) är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr snickarutrustning i hemmet
Rishtagande	Kunder som önskar ökat rishtagande är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr olika typer av medicinering/hälsokost etc
Psykiska konsekvenser (välbefinnande)	Kunder som önskar välbefinnande är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr gymträning
Ekonomiska konsekvenser	Kunder som önskar spara pengar är mer sannolika att delta i medskapande aktiviteter. Jfr IKEA där kunden deltar i transport och produktionsprocesser

Organisationer som vill öka graden av medskapande kan sträva efter att öka (t ex) graden av kundernas expertis. Det betyder att en organisation vid sidan om sina erbjudanden kanske också erbjuder viss utbildningsverksamhet.

## 6 Kritik mot den tjänstedominanta logiken

- Innebörd: den tjänstedominanta logiken förefaller inte alltid ny och saknar praktiska implikationer
- Implikationer: den tjänstedominanta logiken kommer (behöva) utvecklas än mer i framtiden

Man kan dela in reaktionerna på den tjänstedominanta logiken i tre läger. Det första lägret består av anhängare och är, sett till numerären, störst. Det andra lägret är mycket mindre men utgörs å andra sidan av t ex Day och Hunt som menar att den tjänstedominanta logiken är korrekt men att den inte är något annat än en ny artikulation av något redan känt. I det tredje lägret finns motståndare till den tjänstedominanta logiken som menar dels att tankesättet fortfarande är dominerat av varutänkande, dels sätter fokus på fel saker och till råga på allt inte är praktiskt applicerbart.

Forskarna i det andra lägret menar att den tjänstedominanta logiken ger en meningsfull bild av organisationer sätt att verka på en marknad men att detta redan fångats av andra teorier som ser företag som en resurs (Hunt, 2000<sup>5</sup>). Andra forskare följer samma argumentationslinje och menar att SDL kanske är ett nytt perspektiv men inte någon revolution utan snarare en beskrivning av vad ett flertal industrier och forskare pekat på i flera år. Några som åtminstone stundtals uttryckt liknande tankegångar är:

- Kotler (1977): *the importance of physical products lies not so much in owning them as obtaining the services they render.*
- Gummesson (1995): *customers do not buy goods or services. They buy offerings which render services, which create value...activities render services, things render services.*
- Grönroos (2000): *the focus is not on products, but on the consumers' value creating processes, where value emerges for consumers, and is perceived by them... the focus of marketing is value creation rather than value distribution.*

De som befinner sig i det tredje lägret är mest kritiska mot den tjänstedominanta logiken. De anför ett antal olika argument men det viktigaste förefaller vara att även den tjänstedominanta logiken är baserad på tänkande som härrör från traditionellt varutänkande. Exempelvis pekar man på

---

<sup>5</sup> Shelby Hunt är en mycket inflytelserik forskare och det kan förmodligen vara värt att känna till att han ligger bakom t ex Resource Advantage Theory (2000).



användande av ord som ”unit” vilket man menar är förenligt med varor. Ett annat problem är att SDL fokuserar för mkt på att förklara varor och tjänsters tidigare roll. Hela förhållningssättet till begrepp som ’vara’ och ’tjänst’ är alldeles för ångestfyllt i SDL. Texten anför Prahalad och Ramaswamy (2004), vilka är SDLs tyngsta kritiker, att man borde intressera sig mycket mer för de värden som en kund upplever när den skapar värde. Det stora intresset för vad företaget bör göra och hur de bör tänka är ett resultat av traditionellt varutänkande menar de. De anser att företagsekonomi är alldeles för inåtblickande.

En annan kritik mot den tjänstedominanta logiken gäller dess förmåga att faktiskt ge stöd åt företag i deras strävanden att tillhandahålla förutsättningar för värde på en marknad. Kotlers 4P-modell var oerhört framgångsrik i detta avseende i och med att marknadsförare kunde mäta hur olika investeringar träffade. Den tjänstedominanta logiken innehåller inga sådana specifika riktlinjer och därför menar ett antal forskare att denna påbörjade marknadsförings-/managementteori inte kommer adopteras i samma höga utsträckning som Kotlers modell.

## 7 Innovation utifrån den tjänstedominanta logiken

- Innebörd: innovation innebär att kundens värdeskapande process förändras
- Implikationer: innovation behöver betraktas från fler sätt än ett strikt företagsperspektiv och i termer av förändringar av en produkt

Vilka effekter har då den tjänstedominanta logiken för innovation? Detta är en relevant fråga och faktum är att detta kanske är ett av de områden där den tjänstedominanta logiken redan nu kan leda till tydliga förändringar. Helt klart är att den tjänstedominanta logiken bryter mot existerande synsätt på innovation på flera sätt.

### 7.1 Perspektivet utgår inte från företaget utan från kunden

Tillämpar man den traditionella varudominanta logiken så handlar innovation företrädesvis om att bygga in nya värden i en vara. Tjänster är värdefulla men utgör ofta endast ett tillägg som t ex en maximerare av varans prestanda. När tjänster reduceras till att vara en add-on så är det underförstått att varor är det som är intressant ur tillväxt- och innovationsperspektiv.

Men – enligt flera ledande akademiker världen över har denna syn på utveckling nu spelat ut sin roll. För hur kan det t ex komma sig att företag som YouTube och Facebook (för att ta några aktuella exempel) – bara ett litet antal år efter att de grundats är värderade till flera miljarder och har en kapitalbildning som överträffar ett flertal etablerade företagsgiganter, t ex svenska ståljätten SSAB eller Honda Motor Co? Använder man den traditionella varudominanta logiken är sådana frågor omöjliga att besvara. Svaret ligger till stor del i den nya tjänstedominanta logiken vilken betonar att värde medskapas av kunden i användningssituationen och inte i en fabrik<sup>6</sup>.

Det förefaller alltså som att den tjänstedominanta logiken kan hjälpa oss att förstå åtminstone många av den senare tidens innovationer. Enligt Michel, Brown och Gallan (2008) behövs emellertid både den varudominanta och den tjänstedominanta logiken för att förstå dagens innovationer. Den

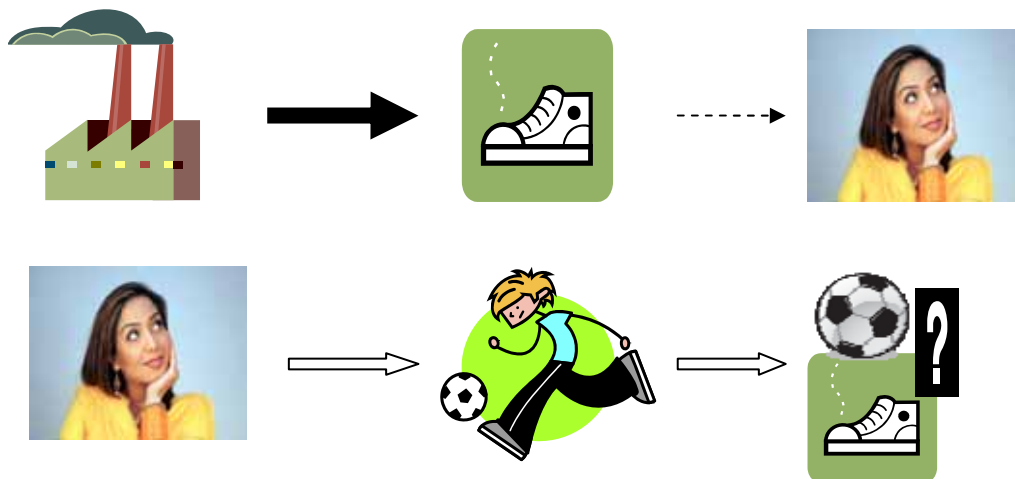
---

<sup>6</sup> Därför har (åtminstone under hösten 2007) YouTube varit högre värderat än svenska SSAB.

varudominanta logiken utgör därför ett första steg och en förutsättning för att tjänstedominanta innovationer skall kunna skapas.

Som redan konstaterats har mycket av innovationsforskningen utgått från varor. Produktlivscyklar och adoptionskurvor har baserats på studier av konsumentprodukter och hur dess attribut förbättrar prestanda på en vara<sup>7</sup>. Förutom begränsningen att det ofta är varor som studerats i innovationsforskning så har forskningen (och dess management implikationer) utgått från ett företagsperspektiv istället för ett kundperspektiv (Grönroos, 2007). Vad som är tekniskt möjligt har helt enkelt genererat ett större intresse än vad som är mänskligt önskvärt. I vissa fall beskrivs kunder som lögnare (Matthing et al, 2005). Martin and Fairclough (1995) menar att kunder är ”unimaginative” och därför bör undvikas i innovationssammanhang. Gourville (2005) kallar kunder för ”the curse of innovation” eftersom plötsliga beteendeförändringar gör en innovations potentiella framgång svår att predicera på förhand. Analysen som framträder i GDL är att innovation varit lätt om det inte vore för de otacksamma och dumma kunderna/ användarna. Skillnaderna i tankesätt vad gäller innovation (mellan GDL och SDL) illustreras i figur 1 nedan.

**Figur 1 Olika synsätt: GDL (utgår från företaget) kontra SDL (utgår från användaren)**



Figurens övre del visar hur GDL utgår från ett företag/fabrik i första hand ser en vara (en sko) och utgår från att en kund blir attraherad av dess inneboende attribut. Figurens undre del visar hur SDL istället utgår från kundens intresse av en värdeskapande process för vilken olika lösningar söks (t ex en sko).

<sup>7</sup> Nota bene: hur en förbättrad prestanda korrelerar mot önskade kundvärden eller hur den förbättrar kundens situation har väldigt sällan varit fokus.

Innovation utifrån den tjänstedominanta logiken innebär en fokus på den förändrade situation som kunden skapar värde i. Detta är naturligt eftersom huvudidén bakom tjänstelogiken är att värde uppstår först i själva användandet ("value-in-use", FP 6). Exempel på innovation utifrån SDL är att kundens situation förändras, dvs kunden kan göra saker snabbare, uppleva olika emotioner, skapa samvaro, kommunicera med andra, lära sig nya saker, spara pengar, etc. Om ett företag som tillverkar tvättmaskiner innoverar en tvättmaskin som tvättar på precis samma sätt som tidigare men som är oerhört mycket enklare att sköta så är detta en innovation utifrån den tjänstedominanta logiken (kundens värdeskapande process har förenklats).

## **7.2 Innovation avser förändringar för kunden (inte för en vara)**

Svenska IKEA utgör ofta (även i internationell management litteratur) ett praktexempel på ett företag som tillämpar tjänstelogiken. Deras (huvud-) innovation att låta kunden delta i logistik- och produktionsprocessen är inte bara ett utmärkt exempel på medskapande utan även på hur den värdeskapande processen utgör kärnan i en innovation. Den slutliga varan (en soffa e d) är trots allt densamma men hur detta värde skapats skiljer sig radikalt från tidigare tradition. På samma sätt är tidningen Metro en innovation eftersom kunder skapar värde (nota bene: med samma vara, dvs en tidning) på ett nytt sätt. Kunden går från en passiv betalare till att vara en del av företagets (operanta) resurser<sup>8</sup>.

Ett annat exempel där en tjänstedominant logik gör sig gällande är för bilen. Istället för att alla skall äga sin egen bil blir bilpooler allt vanligare i storstäder. Detta medför nya kundbeteenden där människor i högre utsträckning åker kollektivt inom staden och lånar bil när de skall längre sträckor. Bilpoolerna sköts dessutom ofta av kunderna själva. Värdet är samma som tidigare (en transport) men sättet som detta kommer till stånd på sker på ett för kunden effektivare sätt än tidigare. Det är sannolikt billigare för kunden, smidigare (man slipper reparationer etc), mer ekologiskt hållbart, mer säkert (bilparken är ofta ny och rikt utrustad) osv. Detta är således en radikal innovation enligt den tjänstedominanta logiken. Utifrån en traditionell innovationslogik hade denna innovation inte rönt lika mycket intresse eftersom det inte skett någon förändring av varans egenskaper (bilen är ju densamma).

Än mer slående bli synen på innovationer om vi tar ett annat traditionellt varuexempel – telefonsvararen. I den varudominanta logiken är det

---

<sup>8</sup> Genom att ha många läsare möjliggörs höga annonsintäkter hos gratistidningar som Metro.

underförstått att ny teknik, patent, förbättrade leverabler, nya attribut etc utgör den huvudsakliga beståndsdel i innovation. Utvecklingen för telefonsvarare har emellertid varit motsatt. Människor har slutat använda aldrig så välutvecklade fyrkantiga lådor och istället nyttjat en tjänst erbjuden via operatörer. Utifrån den varudominanta logiken är denna typ av innovationsprocess (då något ”försvinner”) svår att förklara.<sup>9</sup> Utifrån den tjänstedominanta logiken är det enklare - kundens värdeskapande process har förändrats till att bli smidigare, enklare etc.

Eftersom den korrekta definitionen av begreppet innovation avser något som tagits i bruk av användare så förefaller den tjänstedominanta logiken mer korrekt ur innovationssynpunkt.

Den tjänstedominanta logiken betonar att organisationer inte skapar värde för en kund utan med en kund. Eftersom kunder alltid är medskapare (cocreators) av värde så utgår alltid innovationer i den tjänstedominanta logiken utifrån de förändringar i värdeskapandet som sker. Denna beskrivning är emellertid fortfarande relativt generell och det finns därför ett behov att bli mer specifik gällande vad dessa förändringar egentligen handlar om. Vilka beteenden omfattas den värdeskapande processen av? Kan inte den tjänstedominanta logiken avse någon typ av förändringar i företaget? Nedan presenteras en analys av hur den tjänstedominanta logiken kan se på dessa frågor<sup>10</sup>.

Enligt Sheth och Mittal (2004) påverkas den värdeskapande processen framför allt av kundens olika beteenden i 1) användning 2) köpprocessen samt 3) betalningsprocessen. Dagens mobiltelefoni (och dess relaterade beteenden) kan illustrera de tre huvudsakliga typerna av tjänstedominanta innovationer utifrån en kunds perspektiv. Idag används mobiltelefonen för att ladda ned, lyssna och dela med sig av musik. Vad gäller användning (1) krävs (med mobiltelefoner) inte längre att kunderna är låsta i tid och rum utan istället ett visst kunnande om mobilfonteknik och mobiltelefoni-tjänster för att hämta hem ny musik. Detta förändrar hur kunder skapar värde jämfört med förr då man oftast köpte en CD i butik eller på nätet via sin dator. Kunden kan därför skapa värde på ett mer flexibelt och enklare sätt än jämfört med förr. Vad gäller köpprocessen (2) så har den också förändrats i och med att det är användarens mobiltelefon som möjliggör köpet och alltså inte ett besök i en affär eller en beställning på dator (med leveranstid på minst ett dygn). Även i detta avseende har alltså kundens

---

<sup>9</sup> Forskare beskriver t ex denna process som en kannibalism vilken är nödvändig för att nya innovationer skall uppstå (Chandy & Tellis, 1998).

<sup>10</sup> Återigen, den tjänstedominanta logiken är ingen färdig teori och inte heller finns några färdiga management implikationer. Därför dras en del egna slutsatser i framställningen på detta område.

värdeskapande process förändrats. Vad gäller betalningen (3) sker den på ett annorlunda sätt än tidigare eftersom det är tjänsteoperatören som fakturerar beloppet (för tredje part, dvs i detta fall ett skivbolag e d) via den ordinarie telefonräkningen. Kunden behöver således inte ha något kort eller pengar redo för att genomföra betalning. Värt att notera är också att dessa tre förändrade processerna för värdeskapande sker via ett integrerat samarbete (FP 9) mellan en mobiltelefonleverantör (t ex SonyEricsson), en mobiltelefonoperatör (t ex Telia), en musikleverantör (t ex Jamba) och en musikproducent (t ex EMI). Tillsammans levererar de förutsättningarna för en tjänst som kunden realiserar.

Även enligt den tjänstdominanta logiken sker naturligtvis förändringar i ett företag (eller företagets output) vid innovation. Innovation möjliggörs då via företagets 1) operanta resurser och 2) förändring av integrationen av operanta och operanda resurser samt konstellationer mellan företag. Det är viktigt att komma ihåg att den tjänstdominanta logiken inte fokuserar på hur ”smart” en produkt är, vilken ”teknisk höjd” en ny vara har eller vilka attribut som adderats. Ett sådant tankesätt härstammar från den varudominanta logiken. I den tjänstdominanta logiken är istället intresset på hur mycket smartare/effektivare/gladare/etc en kund blir av den nya innovationen. Naturligtvis kan kunder/användare också uppnå värde genom att nya funktioner adderas. Vad gäller operanta resurser så kan innovation t ex handla om att underlätta för en människa att lära sig något så att den mer effektivt kan realisera ett visst värde. En modern TV kan illustrera detta via de självinstallerande funktioner som letar upp kanaler och lägger in dem direkt en ny TV kopplas in. På detta sätt slipper användaren ett antal processteg som t ex läsande i manualer, knapptryckande på en ny fjärrkontroll, diverse annat handhavande vilket riskerar ta tid och vara svårt. Kundens värde blir helt enkelt en snabbare och säkrare process vilket kan jämföras med den varudominanta logiken där innovationen ofta beskrivs i termer av teknik<sup>11</sup>. Vad gäller förändringen av integration av resurser så handlar detta om hur olika företag väljer att sammanställa såväl operanda (maskiner, fabriker, varor etc) som operanta (kunskap, kunnande etc) resurser på nya sätt. Exempel på företag som erbjuder innovationer på detta sätt är IKEA som använder kundens kompetens som en del av erbjudandet. Noterbart är att den varudominanta logiken ser IKEAs erbjudande om värde som lägre eftersom fabriken inte färdigställt varan men vare sig IKEA eller miljarderna av kunder tycks hålla med om detta.

Den noggranne läsaren noterar hur den tjänstdominanta logiken hela tiden fokuserar på operanta resurser, dvs kunskap och färdigheter som finns hos

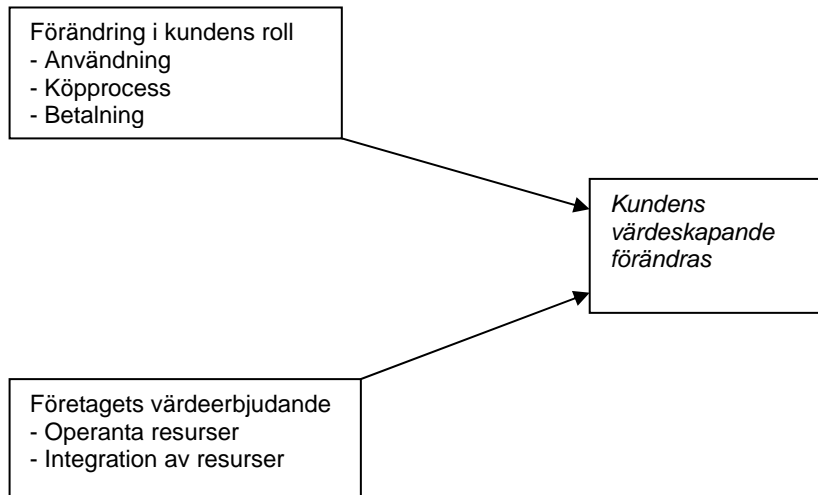
---

<sup>11</sup> I detta fall används t ex förkortningen UPnP. Det står för Universal Plug and Play. Dvs, när du köpt TVn kan du bara ansluta den och sedan titta på den.

människor. Det beror på att man anser (jfr FP4) att det är sådana typer av resurser som utgör den verkliga konkurrensfördelen. De operanda resurserna (t ex en maskin av något slag) blir allt lättare att få tag i och utgör därför inte längre en reell marknadsfördel (åtminstone inte över tid).

Figur två (se nedan) sammanfattar hur den tjänstedominanta logiken ser på innovationer utifrån förändringar hos kunden samt hos företaget.

**Figur 2 Innovation enligt den tjänstedominanta logiken**



## 8 Innebörden av SDL för policy-making

- Innebörd: den tjänstedominanta logiken innebär en utvidgad syn på vad som är innovation
- Implikationer: en ny syn på vad innovation är och hur de bäst stöttas framträder.

Som framgår resulterar tillämpningen av en tjänstedominant logik i ett delvis nytt perspektiv på innovation. Det nya perspektivet resulterar i nya innovationsmöjligheter som inte endast är relaterade till ren produktutveckling. Innovationsmöjligheterna avser således inte bara aspekter som har med själva utvecklingen av varor (och klassiska tjänster) utan också den situation där kundens värde skapas.

För en däcktillverkare ligger innovationsmöjligheten inte endast i att erbjuda bättre däck för sina kunder utan också förbättra kundens förmåga att använda däcken. Det skulle t ex kunna innebära tillförandet av ny kunskap (hur sliter man mindre på sina däck) eller kurser (hur kör man bil säkert) såväl som förenklat byte av däck (slipp kö när alla vill byta samtidigt) såväl som förvaring (slipp att ha dem på vinden).

Ur detta perspektiv kan ovanstående innebära nya möjligheter för policy-making. Istället för att sträva efter att stimulera innovation inom ramen av av fysiska varors utveckling (t ex tillförande av nya attribut o d) kan man se förändringar i användares värdeskapande som en relativt oexploaterat innovationsmöjlighet. Användare/kunder är intresserade av saker som gör livet bättre för dem – antar man det perspektiv på innovation som den tjänstedominanta logiken innebär så underlättar man sannolikt medvetandegörandet av dessa oexploaterade innovationsmöjligheter.

Att en ny form av resursintegration (FP 9) kan leda till att användare enklare kan skapa vissa värden är en sällan utnyttjad innovationsmöjlighet. Att användare kan besitta spetskompetenser som kan utnyttjas vid produktutveckling (FP 4) ses, med undantag från mjukvaruindustrin, sällan som en innovationsmöjlighet. Detta indikerar att policy-makers utgår från en varudominant logik. Det betyder att man ser tjänster som något som är intressant endast om det förbättrar en vara (snarare än en användare). Ansökningskriterier vid utlysningar av innovationsmedel är i sådana fall ofta formulerade på ett sådant sätt att de explicit frågar efter specifika leverabler, copyrights och patentskydd. Det betyder att man värderar innovation utifrån förändringar i varan och inte för användaren. Ytterligare ett exempel på



detta kan hämtas från VINNOVAs ”Stora Teknikpris” vilket ”belönar en person eller grupp som står bakom ett tekniksteg eller ett tekniskt genombrott som har betydelse för företagets lönsamhet”. Hur upptäckten förmår påverka kunders värdeskapande processer till det bättre är inte heller här ett centralt kriterium för innovation.

## 9 Referenser

- Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (4), 474-487.
- Chesbrough, H. (2004). *Open Innovation*. Mass: Harvard Business School Press.
- Dahl, D. W. & Moreau, C. P. (2007). Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences. *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (3): 357-369.
- Gourville, J. T. (2005). The Curse of Innovation: Why Innovative New Products Fail. *MSI Report 05 (117)*, p. 3-23.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. USA: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing; Its Role in the Service Economy, In *Understanding Services Management*, W.J. Glynn and J.G. Barns (Eds.). New York: John Wiley & Sons, 224–68.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition*. USA: Sage publications.
- Kotler, P. (2004). *Principles of Marketing* (12th edition). USA: Prentice-Hall.
- Kristensson, Per (2006). Managing ideas that are unthinkable in advance. In B. Edvardsson, A. Gustafsson, P. Kristensson, P. Magnusson and J. Matthing. (2006). In *Involving Customers in New Service Development*. Service Research Center. Imperial College Press: UK.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. & Archer, T. (2004). Harnessing the Creative Potential among Users *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 21 (1), 4-14.
- Kristensson, P., Magnusson, P.R. & Matthing, J. (2002). Users as a Hidden Resource for Creativity: Findings from an Experimental Study on User Involvement. *Creativity & Innovation Management*. Vol. 11 (1), 55-62.
- Kristensson, P., Matthing, J. & Johansson, N. (2008). Key strategies in co-creation of new services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19 (4), XX-XX.

- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*. Vol. 38 (april), 3-13.
- Lusch, R.F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83(1), 2-18.
- Magnusson, P. R., Matthing, J. & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research*. Vol. 6 (2), 111-124.
- Matthing, J., Kristensson, P., Gustafsson, A. and Parasuraman, A. (2005). Developing Successful Technology-Based Services: The Issue of Identifying and Involving Innovative Users. *Journal of Services Marketing*, 20 (5): 288-297.
- Martin, J., & Faircloth, A. (1995). Ignore your customer. *Fortune*, Vol. 131: 121-124.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1), 54-66.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Cocreation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18 (3): 5-14.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, Vol. 20, 11-22.
- Sheth, J. N. & Mittal, B. (2004). *Customer Behavior. A Managerial Perspective*. Mason, OH: South-Western.
- Shostack, L. G. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 41 (april), 73-80.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. USA: SOS Free Stock.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MA: Oxford University Press.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research* .Vol. 6 (4), 324-335.

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory, in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. R. F. Lusch and S. L. Vargo (Eds.), Armonk, M.E. Sharpe, 29-42.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1), 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Why "service?". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1), 25-38.

# VINNOVAs publikationer

Mars 2009

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.VINNOVA.SE](http://www.VINNOVA.SE)

## VINNOVA Analys

### VA 2009:

- 01 Svenska tekniker 1620 - 1920
- 04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine
- 05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EUs sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 06 Hetast på marknaden - Solenergi kan bli en av världens största industrier
- 07 Var ligger horisonten? - Stor potential men stora utmaningar för vägkraften
- 08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?
- 09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet
- 10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring

### VA 2008:

- 01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis
- 02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*
- 04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*
- 05 Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994 - 2004
- 06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07.*
- 07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefoniutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*
- 08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden
- 09 Why is Danish life science thriving? A case study of the life science industry in Denmark

- 10 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Denmark in comparison with Sweden
- 11 Impacts of the Framework Programme in Sweden
- 12 A benchmarking study of the Swedish and British life science innovation systems. Comparison of policies and funding. *Finns endast som PDF*
- 13 Looking over the Shoulders of Giants - A study of the geography of big pharma R&D and manufacturing operations. *Finns endast som PDF*
- 14 Utvärdering av MERA-programmet

## VINNOVA Forum

### VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

## VINNOVA Information

### VI 2009:

- 01 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*
- 03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*
- 04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008
- 05 VINNOVA news
- 06 Årsredovisning 2008

### VI 2008:

- 01 Upptäck det innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar
- 03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions
- 04 Vehicle ICT - Project Descriptions
- 06 Årsredovisning 2007

- 07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*
- 08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*
- 09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt
- 10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA
- 11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus
- 13 Relationships between R&D Investments, Innovation and Economic Growth - A Conference Summary
- 14 Arbetslivsutveckling för global konkurrenskraft
- 15 Innovationspolitik och tillväxt - En seminarierapport från Svenskt Näringsliv, IF Metall och VINNOVA
- 16 Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatal
- 17 Nya möjligheter för små och medelstora företag - Rapport från VINNOVAs seminarium för småföretag 3 september 2008
- 18 "No wrong door" alla ingångar leder dig rätt! - Erbjudande från nationella aktörer till små och medelstora företag
- 19 Forskning om kvinnors företagande - Presentation av projekten. *För engelsk version se VI 2008:23*
- 20 MERA-programmet - Projektkatalog 2008
- 21 The MERA-program - Project Catalogue 2008
- 22 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! Regional growth through dynamic innovation systems
- 23 Research on Women's Entrepreneurship - A presentation of the ten projects funded by the programme. *För svensk version se VI 2008:19*
- 24 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom
- 25 The Future in clean Transport - Stockholm 2009

## VINNOVA Policy

### VP 2009:

- 01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*

### VP 2008:

- 01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012
- 02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

## VINNOVA Rapport

### VR 2009:

- 01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*
- 02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985
- 03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii
- 04 Evaluation of SAFER - Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers - a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*
- 06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms - A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*
- 07 Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy.
- 08 Tjänster och relaterade begrepp - Innebörd och implikationer för policy.
- 09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*

### VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish

National Aeronautics Research Programme - NFFP

- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller
- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfunda slott 10 - 11 april 2008
- 12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007
- 13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005
- 14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way
- 15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap
- 16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security
- 17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006
- 18 Vårda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom vård och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?
- 19 Growth through Research and Development - what does the research literature say?
- 20 Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande

### VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet

- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team.
- 12 DYNAMO Arbetsgivarringar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarringar inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning
- 14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGIL, HELIX, SAMOT and ECO<sup>2</sup> together with the STEM Competence centre CICERO
- 15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet
- 16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. *För engelsk version se VR 2007:17*
- 17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. *För svensk version se VR 2007:16*

**Produktion & layout:** VINNOVAs Kommunikationsavdelning  
**Tryck:** Arkitektkopia, Stockholm, [www.arkitektkopia.se](http://www.arkitektkopia.se)  
Mars 2009  
**Försäljning:** Fritzes Offentliga Publikationer, [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)



VINNOVA är en statlig myndighet  
med uppgift att främja hållbar tillväxt  
genom finansiering av behovsmotiverad forskning  
och utveckling av effektiva innovationssystem.

---

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