

TÄNK OM MARKNAD

– ANVÄNDARENS TID ÄR NU

En praktisk introduktion till
en marknadslogik som kan ändra synen på
affärsstrategi och operativ verksamhet

HÅKAN BERGENDAHL & PER KRISTENSSON



FÖRORD

Välkommen till en populär introduktion av en ny marknadslogik. Den här nya logiken baseras på ett intensivt arbete som många forskare med anknytning till företagsekonomi, marknadsforskning och besläktade ämnen runtom i världen genomfört de senaste åren. Forskarnas syfte har varit att i en global värld med komplexa samband och ett överutbud av varor omdefiniera vad som kan anses vara av avgörande betydelse för företag och organisationers marknadsföring och konkurrenskraft.

Bland forskare inom akademien går "den nya marknadslogiken" under benämningen the Service-Dominant Logic, SDL (på svenska den Tjänstedominanta logiken), detta till skillnad mot den "traditionella marknadslogiken", som kallas the Goods-Dominant Logic, GDL (på svenska den Varudominanta logiken).

Initiativtagarna och upphovsmännen till den här nya marknadslogiken är främst professorerna Stephen L. Vargo vid Hawaii University at Manoa och Robert F. Lusch vid University of Arizona. Efter ett allmänt "upprop" 2004 och en inbjudan till forskarkåren att medverka i en "frontlinjeinsats" har den nya marknadslogiken kommit att bli ett internationellt utvecklingsarbete.

Många namnkunniga forskare har medverkat i det här utvecklingsarbetet, framför allt har de nordiska forskarna inspirerat och substantiellt bidragit till många av de grundläggande komponenterna i den nya marknadslogiken, och man är fortsatt djupt involverade i utvecklingsarbetet. Den nordiska forskningen har en lång tradition inom det här området och är bland annat känd som den "nordiska skolan".

I utvecklingsarbetet har man strävat mot ett slags konsensus vad gäller grundpelarna i detta nya synsätt. Teoribildningen och modellerna är inte helt utarbetade ännu. Det är av det skälet man inte vill sträcka sig längre än att kalla det för en ny logik. Men redan i det här stadiet av arbetet är det uppenbart att det nya synsättet innebär ett helt nytt fokus om vad som är av betydelse för företagets framgång och konkurrenskraft. Och inte enbart företag berörs.

Även organisationer, samhällsinstitutioner, länder och politiska verksamheter kan komma att stå inför en omdefiniering av syften, mål och inriktning baserat på det nya synsättet.

Den nya marknadslogiken vi presenterat här är inte ett nytt paradigm – ännu. Den utgör så här långt ett alternativt synsätt, ett annat betraktelsesätt utifrån vilken framför allt den ekonomiska världen kan betraktas och kategoriseras och bli förstådd. Blir den här marknadslogiken så etablerad och vedertagen att den kommer att utgöra en världsomspännande tankeplattform för näringsliv och samhälle kan den komma att betrakta som ett nytt paradigm.

Det måste dock sägas att den nya marknadslogiken egentligen inte är ny alls. Den har sin grund i etablerade företags- och nationalekonomiska teorier och begrepp och går att härleda till ekonomins fader, Adam Smith, år 1776. Sedan industrialismens början har vad vi kallar produkt- och produktionsmodellen, eller "den varudominanta logiken", kommit att bli förhärskande inom framför allt västerländska samhällen. Ytterligt förenklat kan man säga att syftet för företag enligt den förhärskande etablerade varudominanta marknadslogiken är att tillverka och sälja varor.

Den nya marknadslogiken utgår också den från etablerade teorier och synsätt inom nationalekonomi, marknadsföring, ledarskap etc, men har influerats av långt senare teorier och modeller för tjänste- och relationsmarknadsföring, resursteorier och modeller för så kallade kärnkompetenser. Absoluta flertalet av de begrepp och metodiker som används dagligen i företag och organisationer i enlighet med den traditionella marknadslogiken ingår också i den nya marknadslogiken. Vad den nya marknadslogiken gör är att fånga upp och sammanfatta på ett enhetligt och allmängiltigt sätt en modernare syn på marknad, marknadsföring, produkter, tjänster, värde, utbyte etc. Och, visar det sig, detta nya synsätt har i sig en sprängkraft på hur företag och organisationer kan komma att betrakta kunder och kundinvolvering, hur mål och strategi formuleras, hur verksamheten kan organiseras och drivas mot visioner och mål, vilken betydelse medarbetares och partners, inklusive kunders, kompetens och kunnande har för konkurrenskraften etc.

Syftet med denna skrift är att förmedla grunddragen i denna nya marknadslogik samt att i diskussions- och reflektionsform redovisa konklusioner och konsekvenser för företags och organisationers praktiska situation och

verklighet. Frågor som belyses är på vilka centrala punkter den nya logiken kan innebära förändringar för företag och organisationer samt vad dessa förändringar kan innebära vad gäller nya möjligheter till utveckling och ökad konkurrenskraft. Dessutom ges avslutningsvis en första guide till strategi för förändring mot den nya marknadslogiken.

MTC har tagit initiativet till den här skriften och uppdragit åt DIHR Håkan Bergendahl att läsa in sig på litteraturen och, i samarbete med Per Kristensson, docent och forskare på Centrum för Tjänsteforskning vid Karlstads universitet, göra uttolkningar utifrån ett praktikerperspektiv, diskutera igenom konklusioner samt dra slutsatser för tillämpning av den nya marknadslogiken inom företag och organisationer.

MTC driver dessa frågor i en kontinuerlig utveckling mellan akademi och näringsliv. Mer information om projekt, aktiviteter och material finns på MTCs hemsida med adress www.mtcstiftelsen.se.

Vi hoppas att läsningen av de följande sidorna ska leda till nya tankar och insikter och kanske en förändrad syn på företags och organisationers strategier och operativa verksamhet.

Stockholm i juni 2010

Eva Nilsson
Föreståndare
Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC

INNEHÅLL

Ett nytt sätt att tänka om hur affärer skapar värde och om vad som är av värde för affärerna.....	9
Huvuddragen i den nya marknadslogiken	13
Diskussion om konklusioner och konsekvenser för företags och organisationers strategier och operativa verksamhet	29
Problem och kritiska frågeställningar	55
En första guide till förändringsstrategi.....	63
Slutord	68
Lästips och förslag på webbsidor.....	69

ETT NYTT SÄTT ATT TÄNKA OM HUR AFFÄRER SKAPAR VÄRDE OCH OM VAD SOM ÄR AV VÄRDE FÖR AFFÄRERNA

Det nya synsätt som vi presenterar på de följande sidorna kommer vid första påseendet att förefalla något kryptiskt i sina beskrivningar. Men efter lite reflektion och eftertanke kommer förhoppningsvis idéerna att sjunka in och upplevas som naturliga. Många läsare kommer säkert också att slås av insikten att "så här har jag alltid tänkt". Om det är så naturligt, varför då bry sig, kan man fråga?

Faktum är att ju mer man reflekterar över vad det nya synsättet *egentligen* innebär för företag och organisationer i den praktiska verkligheten – hur man ser på resurser, egna medarbetare, sin egen roll och funktion i någon slags värdenätverk, framför allt hur man ser på kunden och kundens roll för, och faktiskt också i, den egna verksamheten – desto mer inser man vilken omvälvande inverkan det nya synsättet kan tänkas få på affärsstrategi och operativ verksamhet.

Med risk för att vi gör alltför stora utfästelser vågar vi påstå att den här nya marknadslogiken har en potential att innebära ett paradigmskifte inom alla kategorier affärsverksamhet. Detta framför allt på grund av att den nya marknadslogiken speglar den globala konkurrensen med komplexa samband och beroenden. Att den fokuserar på kund och kundens upplevelser som användare, samt på den egna kompetensen liksom kundens kompetens som kritiska faktorer för framgång.

Ett hinder föreligger emellertid för att rätt och lätt förstå och tillämpa det nya synsättet, och det är terminologiskt. I dagsläget saknas nya namn på många av de begrepp som ingår i den nya marknadslogiken och i brist på nya namn används gamla etablerade benämningar (som dessutom oftast är på engelska och gärna har en dubbelmening). Som ansvarig och ledare för verksamheter inom företag och organisationer riskerar man därmed att hamna i gamla, djupa, etablerade hjulspår vad gäller hur man ser på marknad, marknadsföring och affärsverksamhet. För att underlätta i förståelsen har vi därför tagit initiativet att för vissa av de mer centrala begreppen skapa nya namn. Vi försöker också motivera namnförslagen och definiera vad de står för.

De nya begreppen och namnen är att betrakta som förslag. Erfarenheten visar att en tid efter att nyheter introducerats så kommer andra benämningar upp varav någon eller några visar sig komma att dominera och bli en del av terminologin i dagligt tal. Kanske kommer de föreslagna benämningarna visa sig äga den kvaliteten och slå an så pass att de blir en del i det dagliga talet.

Ett globalt nätverk av samverkande marknadsforskare

Som nämnts i förordet har denna nya marknadslogik och dess beskrivningar fram till i dag huvudsakligen diskuterats bland marknadsforskare på högskolor och universitet runtom i världen. För flertalet praktiker inom företag och organisationer är emellertid de artiklar, "papers", som forskarna publicerat i vetenskapliga journaler varit okända och svårtillgängliga. Den typen av artiklar är av stort värde för den vetenskapliga forskarvärlden men visar sig ofta vara svåra att tolka och tillämpa för praktiker.

Den här nya marknadslogiken baseras på ett omfattande forskarsamarbete på global nivå. Arbetet kom att börjas redan när "tjänster" kom att separeras från "produkter" och man började tala om tjänstemarknadsföring, relationsmarknadsföring, business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), som om dessa var helt åtskilda verksamheter. Den fragmenterade skolbildning och svåröverskådliga begreppsflora som uppstod störde framför allt några forskare som istället letade efter en allmängiltig modell som underlag för strategi och operativa beslut.

Efter ett upprop påbörjades i den globala forskarvärlden att gemensamt for-

mulera och definiera ett nytt synsätt eller en ny logik. Det är frukten av det samarbetet, som pågått sedan 2004 och involverat många forskare världen över, varav en hel grupp svenska och nordiska forskare, som utgör underlaget till den här skriften.

Akademins representanter runtom i ett samverkande globalt nätverk har alltså gemensamt och successivt utvecklat, prövat och definierat de olika komponenterna i den nya marknadslogiken med en rad forskningsprojekt. Utvecklingsarbetet med den nya marknadslogiken är emellertid inte klart ännu. Många funktionselement kvarstår. Inte minst krävs empiri i olika tillämpningar och en stabil teoribildning. Men redan i dag kan huvuddragen i den nya logiken anses vara så utvecklade att den är redo att presenteras för att kunna tjäna som "tankeunderlag" för beslut om strategi och operativ verksamhet i företag och organisationer.

I många företag görs redan mycket i linje med den nya marknadslogiken. Emmellertid, har det visat sig, har de drivande individerna i företag och organisationer ett stort och svårt arbete att få med sig resten av organisationen i förändringsarbetet. Man har svårt att få accept på de djupgående konsekvenser den nya marknadslogiken kan tänkas ha, bland annat enligt vilka principer man ska organisera sig, hur man ska se på kunder och kunders roll i utvecklingsarbetet, vilka affärsmodeller som ska tillämpas eller hur man helt enkelt kommunicerar med marknaden och bedriver säljarbetet.

Med detta sagt vill vi härmed uppmana praktiker inom företag och organisationer att ta "stafettpippen" vad gäller den nya marknadslogiken och, gärna i samverkan med likasinnade inom andra företag och organisationer såväl som med akademien, dra konsekvensen av den nya logiken i det dagliga arbetet, och utveckla policies, rutiner, hjälpmedel, visioner och företagskulturer, och inte minst nya uppföljningssystem, för att effektivisera och konkurrensutveckla verksamheten. Det är detta denna skrift handlar om, att ge ett underlag för praktisk tillämpning av den nya marknadslogiken i företag och organisationer.

Första populära beskrivningen på svenska

Denna skrift är så vitt vi vet den första populärt beskrivande och för praktiker

(förhoppningsvis) lätt tillgängliga introduktionen av grundpelarna i den nya marknadslogiken. Men också en sådan beskrivning kan bli alltför teoretisk och inte upplevas vara konkret nog att fånga och behålla en operativt fokuserad läsares intresse.

Vi har därför valt att utifrån ett företags- och organisationsperspektiv komplettera med reflektion och diskussion och visa på konklusioner och konsekvenser för verksamheten. Vi har också försökt att förtydliga med exempel, varav en del är generella, andra teoretiska och ytterligare några faktiska fall ur verkligheten.

I den här skriften kommer inte som i forskarrapporter att finnas referenser till olika ”papers” och akademiska arbeten utan skriften ska betraktas som ett försök till en fristående tolkning och redovisning av den nya marknadslogikens huvudkomponenter. Framför allt avser vi att med skriften ge ”kött på benen” genom reflektion och diskussion om konklusioner och konsekvenser för affärsverksamhet och organisationer. Huvudsyftet är att i populär form göra praktiker införstådda med den nya marknadslogiken, dess användbarhet och möjligheter till utveckling av den egna verksamheten.

I de följande avsnitten ger vi först en överskådlig genomgång av den nya marknadslogikens grundpelare. Därefter diskuterar vi kring implikationer och konsekvenser för företag och organisationer, följt av en rad problembeskrivningar och frågeställningar, samt slutligen ett försök till en enkel guide till en förändringsstrategi.

För den eller de som efter eller i anslutning till läsningen av skriften vill tränga djupare i det forskarmaterial som successivt har utvecklats och kommit att utgöra byggnadsverket i den nya marknadslogiken, så finns i slutet av skriften diverse lästips och förslag till webbsidor att ta del av.

Vi hoppas på intressant läsning som förhoppningsvis ger nya tankar och kanske rentav ett annorlunda perspektiv på olika former av mellanmänniskliga verksamheter.

Håkan Bergendahl
Per Kristensson

HUVUDDRAGEN I DEN NYA MARKNADSLOGIKEN

I det här avsnittet ger vi i komprimerad form grundpelarna i den nya marknadslogiken. För ökad förståelse görs allt som oftast också en direkt jämförelse med den traditionellt rådande marknadslogiken.

Enligt den nya marknadslogiken är ”allt en tjänst”, det vill säga ”alla produkter, varor, system, tjänster och service är en tjänst”.

Detta kan vid första påseendet förefalla vara ett märkligt, nästan dogmatiskt påstående, men efter lite närmare reflektion framstår det som självklart. Orsaken till att påståendet förefaller märkligt, rentav obegripligt, är dels utgångspunkten för betraktelsen, dels terminologiskt.

Om vi börjar med den första komplikationen för förståelsen, utgångspunkten för betraktelsen, så ser vi på varor och tjänster enligt en gammal logik som utgår från ett tillverkar-/leverantörsperspektiv och inte utifrån ett kund-/användarperspektiv. Och detta är avgörande och fundamentalt. Den nya marknadslogiken ser till vad en vara eller tjänst gör för nytta för kunden/användaren vid användandet av varan eller tjänsten, till skillnad mot den etablerade marknadslogiken som ser till vad tillverkaren och leverantören har gjort för att framställa varan eller tjänsten och vilka funktioner eller tekniska och andra specifikationer den har – vilket i och för sig är av betydelse även i den nya marknadslogiken men inte på samma sätt och utsträckning som den etablerade marknadslogiken fokuserar. Mer om detta längre fram i texten.

Tjänst refererar alltså inte längre till en sektor utan avser det värde en kund eller användare upplever. Även om det kan upplevas lite märkligt med tanke

på att vi borde ha vant oss vid ordets definition vid detta laget så kan det motiveras utifrån dess semantiska betydelse, att hjälpa någon med något.

Den nya marknadslogiken fokuserar alltså på nytta vid användandet av en vara eller tjänst, inte på framställningen av eller egenskaperna hos varan eller tjänsten. Detta gäller både för business-to-business (B2B) och business-to-consumer (B2C). Dock är värdet av nyttan delvis olika för en användare på företag jämfört med för en privatperson. Storleken på värdet avgörs för företaget av vad varan eller tjänsten innebär vid användandet i affärsverksamheten, respektive för privatpersonen det upplevda värdet i och med konsumtionen.

För att åskådliggöra hur olika dessa logiker är kan vi gå till reklamens värld. Ett exempel på den gamla logiken kan tas från SIBA, OnOff m fl elektronikföretag som gärna fokuserar på "HDMI", "Komposit audio out", "Pixel HDEngine" etc utan överhuvudtaget anstränga sig att förklara i vilket avseende detta kan komma kunden till nytta och vara av relativt högre värde jämfört med konkurrenters erbjudanden. Ett exempel på reklam enligt den nya marknadslogiken, som fokuserar på det slutliga värdet, kan vara Nordeas reklamfilmer där några ditritade vita streck på en glasskiva för tankarna till vad som egentligen är kundens mål. Om banken hade agerat som elektronik- och vitvaruföretagen hade de informerat om sina räntor och otaliga blanketter som ska fyllas i för att kunna beviljas lån.

Det är i själva användandet av en vara eller tjänst som värdet avgörs, och inte i tillverkandet. Den nya marknadslogiken fokuserar alltså på hur mycket smartare, effektivare, gladare, nöjdare etc, en kund och användare blir. Den nya marknadslogiken fokuserar alltså inte på hur smart en produkt är, vilken teknisk höjd den har eller vilka funktioner eller attribut som adderats. En aldrig så avancerad produkt som ingen kan eller vill använda har inget värde oavsett hur mycket den kostat i tid, pengar och andra resurser att utveckla och tillverka – ett påstående som förmodligen de flesta instämmer i.

Den andra komplikationen för förståelsen av påståendet "allt är en tjänst", det terminologiska, består i att man inom forskarkretsarna som utvecklat den nya marknadslogiken kommit att använda samma ord eller begrepp, "tjänst" (på engelska "service"), för två vitt skilda fenomen. Så till exempel ur leverantörssynvinkel menas med begreppet "tjänst" oftast ett kommersiellt

erbjudande, en "mjuk produkt". Tjänster levereras också från en så kallad tjänstesektor, där banker, hotell, restaurang och upplevelseindustrin är de tyngsta operatörerna.

Termen "tjänst" ur användarsynvinkel i den nya marknadslogiken avser istället den nytta kunden i och med användandet upplever och tycker sig uppnå av leverantörens tjänst (som kan vara en kombination av ett antal varor och tjänster). Man kan säga att olika erbjudanden "gör användaren en tjänst" att uppnå något som är önskvärt för användaren.

På grund av problemet att särskilja dessa två fenomen som kommit att ges samma namn eller benämning kommer vi framöver i skriften att kalla den "tjänst" leverantörens vara eller tjänst gör för användaren för Nyttja (NYTTJA har bildats genom att sätta samman orden "nytta" och "utnyttja" – vilket ganska väl också beskriver vad det handlar om; nytta i och med utnyttjandet.)

Det inledande, och grundläggande, påståendet blir då att "allt är nyttja". En konsekvens är att det innebär ett fokus på kund /användare och användning i viss verksamhet eller privat konsumtion, i stället för på leverantör och produkt /produktion.

Nyttja kan sägas föreligga även om själva "användandet" visar sig vara en långvarig process och där värdet av den nyttja man eftersträvar inte visar sig förrän kanske år senare.

Ett exempel på utdragen användning och sen nyttja kan vara medicinsk behandling där intag av medicin eller annan behandling sker koncentrerat under kortare period men slutliga effekten, det vill säga värdet, kan fastställas kanske långt senare. Det kan till och med vara så att själva användandet (av medicinen eller behandlingen) inte är något man önskar och eftersträvar men det sannolika värdet på dess nyttja motiverar trots allt ett användande.

Vi går nu vidare och presenterar de kompletterande grundpelarna i den nya marknadslogiken och hur de hänger samman med att "allt är nyttja".

Enligt den traditionella marknadslogiken om vad som erbjuds på en mark-

nad finns en åtskillnad mellan varor/produkter och tjänster/service. Utifrån det perspektivet delar vi också upp hur den nya marknadslogiken ser på dessa begrepp samt hur nyttja förhåller sig till dem.

Varor/produkter är ur den nya marknadslogiken en distributionsmekanism för nyttja, det vill säga för ”den tjänst varan/produkten gör för kunden/användaren”. Värdet avgörs alltså av kunden/användaren i och med användandet i konsumtionsögonblicket och skapas inte i fabriken.

Värde skapas inte i fabriken, inte ens i en glassfabrik. Värde uppstår först då kunden lämnar glasskiosken med sin glass, sätter sig på en parkbänk i solen och låter sig väl smaka. Glassen bidrar inte till någon värdeskapande upplevelse om den inte konsumeras, och då först när den konsumeras.

Konsekvensen blir att företag och organisationer i stället för att fokusera på tillverkandet, tekniska egenskaper och prestanda bör fokusera på det problem man som leverantör ska (försöka) lösa för kunden, det vill säga den nyttja kunden/användaren vill uppnå. Inte för att produktion, funktion, teknik etc är oväsentliga, de utgör ju i grunden möjligheten för kund/användare att uppnå sin nyttja, utan för att produkters/varors egenskaper och prestanda relativt sett är av underordnad roll enligt den nya marknadslogiken. Många gånger, faktiskt väldigt ofta, är dessutom funktioner och egenskaper hos en vara/tjänst som de presenteras av leverantören svårtolkade i termer av nyttja för kunden. Företag behöver i högre utsträckning börja sin affärsprocess med att bilda sig en förståelse av vad det är för problem de behöver lösa, och sedan titta på vilka processer och företagsspecifika egenskaper som kan ordna detta.

Den klassiska definitionen på **tjänst** är att de inte är hårda som varor. En känd professor inom marknadsföring brukade förklara för sina studenter att tjänster inte ”gör ont att tappa på foten”. Tjänster karaktäriseras av att vara immateriella, de ”produceras”, levereras och konsumeras samtidigt och är svåra att lagra etc, men är likväl en distributionsmekanism för de samlade resurser som tillförts, såväl hårda som mjuka, för att utveckla och göra varor/tjänster tillgängliga och möjliga för kunder att använda. Vi återkommer lite längre fram med vad som menas med att varor/tjänster är en distributionsmekanism för nyttja.

Man brukar dessutom hävda att tjänster eller service uppstår då de realiseras i samspel med kund. Men även här, enligt den nya marknadslogiken, avgörs värdet av dess nyttja av kunden / användaren först i och med användandet. Konsekvensen blir därför att företag och organisationer också i designen av sin tjänst /service bör fokusera på det problem man ska (försöka) lösa för kunden, det vill säga den nyttja och dess värde kunden / användaren vill uppnå.

Det är i det här sammanhanget värt att notera att det för kunden /användaren sällan är en enskild vara eller tjänst som förväntas skapa den nyttja kunden/användaren eftersträvar. Ofta skapas nyttja genom att kombinera en rad olika varor och tjänster varav flertalet sällan har sitt ursprung från en och samma leverantör.

Detta kan ske på endera av tre olika sätt. För det första kan leverantören komplettera sina vara eller tjänster med andra leverantörers i syfte att kunna erbjuda ett komplett paket som sammantaget motsvarar den nyttja kunden eftersträvar. Ett exempel på detta är när SonyEricsson säljer sina mobiltelefoner förprogrammerade för TeliaSonera-abonnemang.

För det andra kan leverantören underlätta för användaren att åstadkomma kombinationen av olika erbjudanden. Ett exempel på detta är när snabbköpsbutiken placerar chipsen bredvid dippen eller ölen /läskedrycken.

För det tredje kan kunden /användaren själv åstadkomma kombinationen, med eller utan leverantörens hjälp. Ett exempel på detta är när användare själva laddar ner applikationer i sin iPhone för att kunna hämta till exempel väderrapporter direkt i mobilen. Eller då kunden/användaren bjuder in grannar till en helkväll med grill, lekar och social umgänge – allt för att skapa och erbjuda en tjänst med nyttja i form av underhållning och välmående, där upplevelsen av festen bestämmer dess värde.

Dessa tre exempel understryker det faktum att värdet inte skapas av tillverkaren/leverantören utan av kunden i och med användandet. Det är först då kundens problem blir löst och värde uppstår.

Av detta följer att företaget och organisationen inte kan leverera värde, utan enbart skapa förutsättningar och erbjuda möjligheten för kund och använ-

dare att realisera nyttja utifrån hans/hennes situation, förutsättningar och behov. Man erbjuder möjligheter till nyttja och förutsättningar för kunden att skapa värde i och med användandet.

Många svenska industriföretag ligger långt framme i förändringen mot ett ökat utbud av industriella tjänster och med tillämpningar av den nya marknadslogiken. Till exempel SKF deklarerar att man har kunden som start- och utgångspunkt för tjänsteinnovationer. Kunderna är med tidigt i utvecklingsarbetet som medskapare med syftet att utveckla erbjudanden som motsvarar kundens nyttja och är värdeskapande. SKFs tjänsteportfölj Asset Efficiency Service Solutions inkluderar en helhet av koncept, bl a konsulting, verkstadsinsatser, schemalagda, förebyggande och akuta underhållsinsatser, löpande konditionsmätning, beslutsstödsystem och resultatbaserade avtal. De värden man har som mål att bidra till för sina kunder runtom i världen utgörs av till exempel kapacitetsökningar, energibesparingar, förbättringar av kvalitet, ökad säkerhet, förbättrad miljö och ökad produktivitet etc. I de fall då en kunds önskade nyttja och värde visar sig vara tillämplig för andra kunder inkluderas lösningen som ett generellt erbjudande i tjänsteportföljen.

Av detta resonemang följer också att så kallade innovationer av produkter och tjänster enligt den etablerade marknadslogiken (till exempel nya tekniska eller annorlunda affärslösningar) inte heller skapas av tillverkare och leverantören, utan att innovationen uppstår först i användningstillfället. *Enligt den nya marknadslogiken avgörs en varas eller tjänsts innovationshöjd av hur mycket effektivare kunden/användaren blir i och med användandet av varan eller tjänsten, och vilket värde detta skapar för kunden/användaren.*

Lustigt nog är det precis detta som forskare alltid menat är definitionen på en innovation. Inom näringslivet har dock den semantiska innebörden förskjutits till att avse olika typer av produktutvecklingsaktiviteter inom en organisation. Innovation avser nyttjande och graden av innovation är alltså avhängigt hur mycket bättre situationen i något avseende blir för användaren.

Graden av värdeskapande är alltså helt beroende av användaren, att värde och innovationsgrad uppstår i själva användningssituationen, och definieras av användaren utifrån de behov och problem man som användare vill lösa

eller de möjligheter man vill realisera. Frigörandet av värdet sker dock oftast i samarbete med leverantören. Värdet kan alltså inte uppstå i ett vakuum vare sig för användare eller för leverantör. Kund och företag är partners i värdeskapandet.

Det finns ett i det närmaste oändligt antal exempel på innovationer definierade utifrån ökat värde för användare, bland annat CAD/CAM-system, program som MS Word, bilar, flyg och fram för allt elektricitet. Samtliga har radikalt förändrat effektiviteten för användare. Varan eller tjänsten är medlet, inte innovationen i sig.

Detta ställer krav på både tillverkare/leverantör och kund/användare. Dock varierar kraven på den ena respektive den andre parten. Kunden/användaren är kravställaren, tillverkaren/leverantören har att lyhört och kontinuerligt, helst i samverkan, fånga upp dessa krav, omvandla dem till konkreta möjligheter och forma och formulera erbjudanden att presentera för presumtiva kunder/användare.

Intressant i det här sammanhanget är att ett och samma företag eller organisation har båda rollerna dock i lite olika delar av verksamheten. Man är kravställande kund för varor och tjänster i den "användande" verksamheten samtidigt som man är leverantör i den "erbjudande" verksamheten.

Som vi ska se längre fram är det angeläget att företaget är väl medvetet som kund om vad man som leverantör erbjuder sin kund, detta för att tydligt kunna definiera sin nyttja och uppnå största möjliga värde genomgående i hela egna verksamhetsprocessen.

Detta gäller för övrigt också för slutkunder, konsumenter, då dessa rentav dagligen, har att för att kunna realisera värdet i en nyttja, agera som leverantör till sig själv genom att i egen regi sammanställa de kanske "sju varor och tre tjänster" som sammantagna skapar förutsättningarna för (erbjudandet om) den nyttja man eftersträvar. Låter kanske lite komplicerat men är inte svårare än att skaffa in råvaror och halvfabrikat samt recept för tillagning av en middagsmåltid. Det gäller att köpa rätt ingredienser till den måltid man vill laga till sig själv eller andra.

För företaget/leverantören gäller att man bör se hela företaget eller organisationen som skapare av förutsättningar för erbjudande av nyttja. Företag/organisationer måste ha ett övergripande perspektiv och samlat synsätt för verksamheten; att man erbjuder nyttja snarare än varor och tjänster.

En konsekvens blir att marknadsföring aldrig kan vara en uppgift eller ett ansvar för en avdelning eller några speciellt utsedda personer, till exempel som supportenhet till sälj eller enhet med ansvar att utveckla nya produkter specifikt. Marknadsföring blir med nödvändighet i stället en övergripande affärsstrategi för företaget och organisationen, en strategisk ledningsfråga som i sitt operativa genomförande berör och omfattar samtliga medarbetare, leverantörer, partners – och kunder.

Eftersom all verksamhet enligt den nya marknadslogiken syftar till att erbjuda en möjlighet till realisering av nyttja med visst värde för användaren, måste all marknadsföring, och faktiskt företagets eller organisationens samtliga verksamheter, utgå från kunden/användaren. Det kräver kunskap om kunden/användaren, ingående kunskap, oavsett om kunden/användaren är ett företag eller organisation eller slutkonsument.

För att möjliggöra kunskap om kunden/användaren måste företag och organisationer vinnlägga sig om att skapa ingående relationer med befintliga och presumtiva kunder och användare. Genom varaktiga relationer med kunder/användare kan företag och organisationer över tid skaffa sig en kunskap och därigenom förstå de olika typer av nyttja, baserat på de krav, önskemål behov som driver en kunds intressen. Då, och endast då, har företaget eller organisationen möjlighet att utforma sina erbjudanden och formulera dem i termer av nyttja, i stället för att erbjuda varor och tjänster och beskrivningar som utgår från vad som händer i den egna organisationen.

Självklart kan inte företag och organisationer ha en aktiv och personlig relation med varje kund för att fånga upp, och rätt förstå kundens/användarens efterfrågade nyttja. Många gånger kan inte heller kunden uppfatta och formulera sin nyttja och vad som skapar värde. Önskan om nyttja finns emellertid men är oidentifierad eller ”okänd” till dess att den identifierats och definierats. Det kommer därför an på företag och organisationer (som aktivt söker nya konkurrensfördelar) att identifiera och fånga upp kunders/ användares latent önskemål om nyttja.

Längre fram i skriften går vi igenom några förslag till lämpliga undersökningstekniker och metoder för att fånga upp de problem, möjligheter och tillfredställelser som användare upplever, att använda som underlag att forma och formulera viss nyttja att erbjuda kunder/ användare. Vi tittar där också på olika kategorier kunder/ användare och hur de skiljer sig åt vad gäller möjligheten att kunna bidra med underlag för identifiering av nyttja.

Exempel nu definierad nyttja	Exempel ännu odefinierad nyttja	Erbjudande
Telefonera varhelst		Mobiltelefon
Cykla utan ansträngning		Moped
Ta foton utan film och lagra på dator		Digitalkamera

Kunder/ användare har oftast svårt att ange vad för erbjudande man vill ska ge viss nyttja. Däremot har man i allmänhet möjlighet att uttala sig om de problem och de eventuella sätt man ser som lösningar på dessa problem. Bäst kvalitet på dessa beskrivningar av problem och möjliga lösningar får man i det ögonblick då problemet uppstår. Frågar man senare har man glömt det hela eller man rationaliserar till problem och lösningar som är vedertagna, det vill säga redan definierade. Diagrammet ovan visar några exempel på definierad och vedertagen nyttja samt etablerade erbjudanden. Vi kan tyvärr inte ge exempel på ännu oidentifierad nyttja hur vi än funderar, just på grund av att den ännu är odefinierad, liksom exemplen på de definierade en gång var okända och svåra att "tänka fram". Men vi kan ge exempel på hur man kan gå tillväga för att identifiera ännu odefinierad nyttja. Lite längre fram i skriften (se sid 39) beskrivs ett arbete på Parken Zoo i Eskilstuna med att involvera kunden för att identifiera kunders latent uttalade behov och utveckla erbjudanden som leder till nyttja för kunden, i det här fallet besökarna i parken.

Ett annat skäl till att samtliga funktioner och verksamheter inom företaget och organisationen måste utgå från kunden är att kundens/ användarens upplevelse av hela köp- och nyttjandeprocessen är av betydelse för hur företaget och erbjudandet upplevs och värderas, och därmed också hur företaget och erbjudandet kommer att stå sig fortsatt i konkurrensen.

Det finns ett stort antal beskrivningar av kunders urvals- och köpprocesser liksom av kunders beteende efter ett köp och vad som påverkar ett återköp. Det viktiga är att dra konsekvenserna av dessa kunskaper och koppla dem till den nya marknadslogiken.

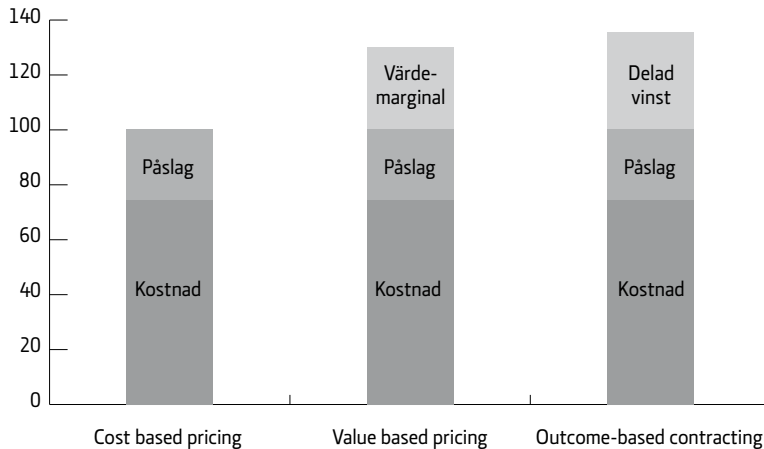
För det första utsträcks kundens nytta till att omfatta hela köp- och användarprocessen. Den processen startar betydigt tidigare och slutar långt senare än vad man normalt tänker sig. Och det är hela processen som är av betydelse för de erfarenheter användaren får.

För det andra blir därmed praktiskt taget samtliga medarbetare i ett företag och en organisation, inklusive leverantörer och partners, engagerade i att möjliggöra nytta med högt värde för kunden. Samtliga blir med nödvändighet mer eller mindre medvetet delaktiga i att marknadsföra företagets eller organisationens erbjudande. Och samtligas agerande blir av betydelse för den nytta och det värde kunden kan uppnå i användandet, vilket också påverkar vilket val han eller hon gör nästa gång ett inköp av motsvarande vara eller tjänst görs.

	Val	Jämförelse	Beslut	Genomförande	Uppföljning	Nästa resa	
Resa	Bil	Information	Tåg	Ombord	Reklamation	Tåg?	Tid
	alt Tåg	- tider	- bokning	- punktlighet	- regler		
	alt Flyg	- priser	- betalning	- bekvämlighet	- enkelhet		
		- tillgänglighet	- biljett	- bemötande	- kompensation		

Hur länge pågår en tågresor? Som illustrationen visar utgör själva tiden på tåget en begränsad del av totala "resan". Kunden bedömer sin nytta utifrån hur väl varje del hänger samman liksom helheten. Varje funktion hos leverantören är delaktig i att leverera nytta och skapa största möjliga värde för kund.

Här föreligger en avgörande skillnad mellan den traditionella och den nya marknadslogiken. Traditionellt anses marknadsföring vara en specialistfunktion och en avdelning som fungerar som supportenhet till säljavdelningen (vars syfte är att pusha ut varor på en marknad). Marknadsföring enligt den nya marknadslogiken är en övergripande strategi för företag och organisationer och omfattar därför samtliga medarbetare med det primära målet att optimera nytta för användare snarare än att maximera kapitalet för företaget/leverantören. Detta innebär inte att avkastning på investerat kapital och effektivitet i verksamheten är oväsentligt, snarare att genom fokus på att erbjuda bästa möjligt nytta för kund med maximalt värde för användaren kunna motivera ett högre pris.



Den nya marknadslogiken aktualiserar tekniker för så kallad value based pricing. Men då ställs krav på att verkligen veta vilken nytta ett erbjudande har för kunden och dess värde. Då krävs att man som leverantör har en god insikt i kundens/användarens verksamhet och vilka de alternativa möjligheterna till nytta är och vad dessa kostar, för att kunna gaffla in "rätt" pris. Är förutsättningarna olika för olika kunder handlar det om differentierad prissättning. Ytterligare en pris-, eller snarare, avtalsform är så kallad outcome-based contracting som gör det möjligt för kunder att betala enbart när ett speciellt utfall levererats. Avtalsformen ändrar radikalt gränsdragningen mellan leverantör och kund och leverantören blir i praktiken medproducent av nytta och värde "till sig själv".

Följande definition av begreppet marknadsföring blir i detta sammanhang en god sammanfattning;

"Marknadsföring handlar inte om att övertyga kunder om att köpa produkter. Marknadsföring handlar om att genom djupa analyser öka förståelsen för kundernas behov och att sedan, genom innovativa processer och på annat sätt, inrikta värdeskapandet så att produkter, tjänster och upplevelser svarar mot behov och önskemål. Dessutom måste värde erbjudas till ett acceptabelt pris, vilket kräver produktivitet."

Dagens Industri

Vad är det då för kvaliteter hos ett företag som krävs för att vara konkurrenskraftig i sin marknadsföring enligt den nya marknadslogiken, då företagets samtliga enheter och medarbetare inklusive leverantörer och partners är berörda?

Den nya marknadslogiken är mycket tydlig på den punkten och argumentationen är egentligen inte överraskande. Enligt den nya marknadslogiken är det företagets så kallade "operanta resurser" som är avgörande för ett företags eller en organisations konkurrens- eller attraktionskraft.

Begreppet "operanta resurser" används inom forskarvärlden och kräver förmodligen en kortare beskrivning. Lite längre fram i texten lämnar vi förslag på nytt namn som förhoppningsvis gör resonemanget mer intuitivt begripligt.

Bland forskare engagerade i att utveckla den nya marknadslogiken skiljer man mellan så kallade "operanda resurser" respektive "operanta resurser". Med operanda resurser avser man maskiner, verktyg, mark, pengar, det vill säga resurser som vi enligt den traditionella marknadslogiken anses vara de enda verkliga resurserna i ett företag eller organisation. Det är också utifrån denna typ av resurser, eller "fasta tillgångar", som företag värderas och delvis beskattas.

Operanta resurser däremot är enligt den nya marknadslogiken aktiva och dynamiska resurser och rör människors egenskaper och förmåga, till exempel kunskap, kunnande, skicklighet, expertis, erfarenhet, motivation, kreativitet etc. Dessa är resurser som enligt vissa teorier kallas "arbete", andra benämningar är Human Resources, humankapital etc.

I avsikt att (förhoppningsvis) underlätta i den intuitiva förståelsen i den fortsatta skrivningen kommer två nya namn att användas. Dels "reala tillgångar/resurser" för de tillgångar som kallas "operanda resurser", dels "talenta tillgångar/resurser" för de tillgångar som kallas "operanta resurser" ovan.

Inom parentes kan nämnas att vi skiljer mellan tillgångar och resurser medan de egentligen är samma sak. Tillgångar är något "vilande" i ett företag eller organisation, medan dessa blir till resurser då de aktiveras i ett visst sammanhang, för ett visst syfte. Till exempel kan en medarbetare med en speciell numerisk begåvning verksam på en telefonserviceavdelning vara en talent

tillgång men bli till en talent resurs då personen får en roll i utvecklandet av avancerade system för kundkalkylering.

Enligt den nya marknadslogiken är den avgörande konkurrensfaktorn eller kvalitetshöjaren i ett företag eller en organisation dess "talenta tillgångar/resurser", det vill säga människors/medarbetares kunskap, kunnande, skicklighet, expertis etc.

Reala tillgångar	Talenta tillgångar
Maskiner	Kunskap
Byggnader	Erfarenhet
Mark	Kreativitet
Fyndigheter	Kompetens
Kapital	Skicklighet
Varulager	Motivation
Patent	Ambition
Licenser	Kunniga kunder
Bindande avtal	Engagerade partners
Etc	Etc

Ett företags eller en organisations, liksom en enskild individs, talenta tillgångar är enligt den nya marknadslogiken de enda verkliga tillgångarna på grund av att de utnyttjas som resurser i arbetet med att utveckla och erbjuda varor och tjänster som blir till nyttja för betalande kunder och användare. Också reala tillgångar är i grunden talenta tillgångar på grund av att de skapats genom talenta resurser och kommit att bli en "inkapslad" form av de talenta resurserna.

Detta blir begripligt av framför allt två skäl. Det ena skälet är att vi lever i en värld med ett överutbud av alltmer lika "materiella resurser" som införskaffas till en allt lägre kostnad och företag och organisationer har möjlighet att skaffa sig alltmer lika "reala" förutsättningar. Dessutom innebär överutbudet av varor och tjänster från företag och organisationer att andra faktorer än de "reala" faller avgörandet för kunden/användaren inför köp och nyttjande. Den relativa skillnaden mellan leverantörer avgörs därför av de talenta tillgångarna/resurserna, det vill säga medarbetares/anställdas kunnande, kompetens etc, och förmågan att rätt forma, utforma och leverera nyttja i form av kombinationer av varor och tjänster för kunden/användaren. Reala resurser

får därmed en minskad betydelse relativt talenta resurser för företags eller organisationers framgång med erbjudanden.

Det andra skälet, enligt den nya marknadslogiken, till att det framstår som uppenbart att talenta resurser är av fundamental betydelse för en verksamhet är att reala resurser i form av varor, byggnader, kapital etc, också de är resultatet av tillverkande och levererande företags eller organisationers talenta resurser. Vadhelst som produceras och levereras har blivit möjligt på grund av människors kunnande, kreativitet, hantverksskicklighet, inspiration etc. Egentligen är reala resurser att betrakta som mänskligt kunnande i annan, inkapslad och maskerad form eller konsistens.

Men inte enbart företagets eller organisationens talenta resurser är av betydelse för nyttja utan också kunden/användarens talenta resurser spelar roll. Har inte kunden/användaren kunskap, motivation eller kompetens att se viss nyttja eller skapa värde i användandet är inte heller företagets talenta resurser av betydelse.

För att ytterligt kort summera innebär den nya marknadslogiken ett skifte i synsätt och fokus på såväl företagets som kundens talenta resurser som avgörande för konkurrenskraften. Den nya marknadslogiken innebär att kunnande och kompetens utgör källan till konkurrens, att värde realiserar av användaren, och att effektivitet uppnås genom att underlätta relationer med dem som är intresserade av viss kunskap och kompetens. Detta till skillnad mot den etablerade marknadslogiken enligt vilken den huvudsakliga aktiviteten är att utveckla och framställa varor och tjänster, att värde bäddas in vid produktionen, att en lednings strävan är att optimera vissa produktionsvariabler och att lönsamhet uppnås genom standardisering och lågt pris.

Ytterligare en konsekvens av den nya marknadslogiken är att företag och organisationer måste involvera kunden under hela erbjudandeprocessen, och framför allt i de tidigare faserna, och inte enbart involvera kunden i slutskedet av processen. Att involvera kunden tidigt och löpande i processen innebär att kunden, som besitter de för värdegenererandet avgörande talenta resurserna, blir delaktig också i företagets innovationsprocess och erbjudandeutveckling. Det finns inom forskningen belägg för att kunders idéer om hur skapa värde gärna resulterar i ett större antal och i flera avseenden än mer innovativa idéer än när företagets F&U-, affärsutvecklings- och ledningsstab gör motsvarande idéarbete.

Kunden är alltså att betrakta inte enbart som avgörande faktor för värdeskapandet i användningstillfället (som medproducent) utan också som en central resurs i utvecklingsarbetet (som medskapare). Detta inte minst på grund av att innovation enligt den nya marknadslogiken, som nämnts tidigare, utgår från att kunder förmodligen vet bäst vilka förändringar som effektiviserar mest i användandet och att det inte nödvändigtvis är de förändringar leverantören på egen hand gör i sin vara eller tjänst som tillför mest värde.

Inom IT-världen har man som "tradition" under mycket lång tid involverat kunder och användare i utvecklingen av olika programvaror, dels som testare av olika betaversioner, men också som externa utvecklare genom att tillhandahålla en öppen källkod för applikationsutveckling.

I nästa avsnitt för vi en diskussion och reflekterar över konsekvenser för företag och organisationer att bedriva verksamheten utifrån den nya marknadslogiken. Vi hoppas kunna öka konkretiseringsgraden genom att föra resonemanget utifrån ett företags eller en organisations normalt förekommande struktur och organisation. Vi utgår därför i diskussionen från företags och organisationers normalt förekommande funktionella enheter.

Ny respektive traditionell marknadslogik

	Etablerade varudominanta marknadslogiken	Nya tjänstdominanta marknadslogiken
Fokus	Varor (och tjänster som maximerar prestanda hos varor).	En tjänst (NYTTJA – som kunden erfar i användandet).
Syn på varor	Är reala resurser som kunder behöver.	Varor är inermidiära. De hjälper till att skapa förutsättning för nyttja.
Syn på kunden	Kunden är mottagare och förbrukare av varor.	Kunden är medproducent och medskapare av nyttja.
Syn på marknadsföring	Går ut på att segmentera kunder, distribuera varor och presentera varorna mer attraktivt så att kunder köper dem.	Är en process som innebär att företag/organisationer skapar värde i interaktion med användare.
Syn på värde	Inbäddat i varan vid produktion.	Realiseras av kunden i användandet (value-in-use).
Syn på tillgångar	Fabriker, maskiner etc, kan skapa värde. Reala tillgångar är av intresse.	Kunden är en resurs eftersom han/hon är medskapare av värde. Talenta tillgångar är av intresse.

Ovan summeras huvuddragen i den nya marknadslogiken jämfört med den etablerade marknadslogiken. Förhoppningsvis har vi med den sammanställningen och presentationen dessförinnan uppnått syftet att skapa nya tankar, reflektion, inspiration och vilja att tränga djupare i ämnet. Kanske har vi uppnått reaktioner som till exempel "så här har jag alltid resonerat", helst också "detta verkar logiskt och klart, men vad innebär det för verksamheten och hur gör man för att driva en verksamhet utifrån den här marknadslogiken"?

DISKUSSION OM KONKLUSIONER OCH KONSEKVENSER FÖR FÖRETAGS OCH ORGANISATIONERS STRATEGIER OCH OPERATIVA VERKSAMHET

I det här avsnittet utgår vi från grundpelarna i den nya marknadslogiken och tar upp konklusioner och konsekvenser för olika funktioner inom ett företag eller en organisation och resonerar kring olika tillvägagångssätt för att effektivisera verksamheten utifrån den nya logiken.

Vi försöker konkretisera och levandegöra den nya logiken med exempel. Dessa finns med i ett pedagogiskt syfte och har i många fall ingen bäring på ett konkret fall eller affärsfall. Många av exemplen kan få karaktären av scenario snarare än att vara en beskrivning av tillvägagångssätt eller en nu pågående process.

De applikationsområden vi väljer att utgå från i vår konsekvensbeskrivning är de som ofta utgör en organisations funktioner eller avdelningar, till exempel inköp, affärsutveckling, personal, ekonomi, marknad, försäljning, service, tillbehör, ledning etc. Varför alla dessa funktioner berörs beror på att enligt den nya marknadslogiken är marknadsföring inte en fråga för en marknadsavdelning utan är en övergripande strategisk fråga, en fråga som ägs av ledningen och berör samtliga enheter i det dagliga arbetet.

Efter att man tagit del av diskussionen om konklusioner och konsekvenser nedan kan det komma att bli uppenbart att befintliga funktionsuppdelning inte alltid är optimala utifrån den nya marknadslogiken. Konsekvensresone-

manget kan peka på förändringar som sammanslagningar eller delningar, omdefinition av uppgifter eller ansvarsområden. Till exempel kan mätning och styrning komma att kräva nya instrument. Den nya marknadslogikens syn på medarbetares kompetens, kunskaper och erfarenhet får en helt annan dignitet och influens på företagets överlevnad och konkurrenskraft. Det kan komma att leda till ett annat fokus på samverkan och samarbete i värdenätverk.

Framför allt kan det komma att leda till ett väsentligt större fokus på kund/ användare och insikt om behovet av vetskap om kunders krav, behov och önskemål, helst innan kunden själv blir klart medveten om vilka krav, behov och önskemål han/hon egentligen har. Vilket i sin tur ställer krav på andra metoder och processer för att kontinuerligt, ständigt sökande, utforska på vad sätt företag eller organisationer kan bättre skapa nytta för användaren. Ett sådant förhållningssätt och en etablerad metodik öppnar också upp för innovationsutveckling på grund av att kundfokuseringen styr tillsättandet av resurser och sammansättningen av kunderbjudandena snarare än att egna befintliga resurser och historia begränsar och sätter ramar för vad som är görligt och möjligt i ett utvecklings- och förändringsarbete.

Fokus flyttas förmodligen också från vad som görs i företaget till vad som händer för kunden/ användaren. Värde styrs inte av vilka resurser som ”byggs in” i varor eller tjänsten utan värdet avgörs av vad varan/ tjänsten innebär för användaren. Varor/ tjänster har däremot ett latent värde som realiserar i och med användandet. Värde är alltså inte lika med varans eller tjänstens till exempel tekniska specifikationer, utan är lika med det värde varans eller tjänstens funktioner (många gånger tekniskt baserade) medför för kunden i användandet. Detta resonemang ställer andra krav på prissättning och alternativa prismodeller, samt på hur argumentera och få betalt för värdet kunden upplever eller faktiskt uppnår i och med användandet.

På motsvarande sätt är det svårt att förutsäga exakt vilka konsekvenser och vilket värde den här nya marknadslogiken kan komma att leda till för var och en, företag, organisation eller privatperson. Den följande skrivningen innehåller en övergripande diskussion och reflektion om förmodade konsekvenser generellt sett för olika centrala funktioner inom företag och organisationer.

Diskussionen är på intet sätt uttömmande och gör inte heller anspråk på att vara till alla delar korrekt utan är, som tidigare påpekats, ett tankestycke med syfte att utgöra ett "inspel" till en fortsatt reflektion och dialog om utveckling av de nya möjligheter den nya marknadslogiken kan komma att innebära för verksamheter.

I den följande skrivningen har vi utgått från ett företags eller en organisations "normala" funktions- eller ansvarsuppdelning. Oavsett företagets eller organisationens verksamhet, specialisering, storlek, geografiska utbredning etc, så finns normalt ett antal funktionerna som utövas i större eller mindre utsträckning, som man har inom egna organisationen eller hyr in. De funktioner och ansvarsområden som vi utgår från är Ledning, Teknik/produktion, Organisation/personal, Ekonomi/finans, Marknad/sälj etc.

Eftersom den här nya marknadslogiken sätter kunden i fokus är det logiskt att börja med just den egna "kundfunktionen", det vill säga Inköp, och successivt se vilka konsekvenserna blir för övriga funktioner hela vägen "ner till" Ledning.

Inköp – kund/användare

Alla är kunder, så mycket leverantör man än är. Som kund kan man inte låta nöja sig med vad leverantören erbjuder om målet är största möjliga värde i användandet av nyttja. Det är inte alls säkert att leverantören vet och sett till att utforma sitt erbjudande för att motsvara vad kunden verkligen behöver och önskar. Som kund måste man ha de nödvändiga talenta resurserna, ha ett engagemang och ta ett ansvar för att en förhöjd värdeutveckling av nyttja ska kunna ske – av rent "egoistiska" skäl.

Värdet av det som inköps avgörs av hur väl det används i den egna verksamheten för att öka det potentiella värdet på det som erbjuds den egna kunden och dennes kunds kunder etc. Det är därför viktigt att engagera sig och aktivt bidra både som medproducent och medskapare till leverantören. Konsekvensen är alltså att allt som företaget eller organisationen köper bör köpas utifrån perspektivet att det inköpta helt eller delvis har inverkan på värdet på det egna erbjudandet för egna kunder och i det fortsatta värdenätverket,

ända till slutkonsumenten. För att komplicera ytterligare behöver man också ha förmågan och insikten att se alla dessa kunders köpprocesser och vilken effekt olika erbjudanden har för vars och ens effektivitet.

Oftast är ett stort antal personer inom ett företag eller organisation involverade i beslut om leverantör, erbjudande och köp. Vanligtvis talar man om att köpbeslut fattas av initiativtagare, påverkare, användare, beslutsfattare och attesterare etc, och inte sällan i komplexa och lagstadgade upphandlingsförfaranden. Men oftast görs bedömningen av anbuden mycket avgränsat i den meningen att faktorn ”värdeförhöjande” av värdet i egna erbjudanden gentemot egna kunder och kunders kunder sällan finns med. Ju bättre kunskap och högre förmåga att bedöma leverantörers erbjudanden utifrån värdet i egna användandet för att skapa erbjudanden med nyttja av högt värde för egna kunder, desto bättre, effektivare och mer konkurrenskraftigt blir egna verksamheten.

I princip gäller samma resonemang för privatpersoner, men är enklare att härleda jämfört med komplexa företag med stort antal personer som är mer eller mindre initierade och medvetna om sin roll och funktion. Till exempel kan en person välja att ta/köpa, en kurs i t ex franska för att därmed kunna förbättra sitt erbjudande till sin kund, det vill säga sin arbetsgivare, i avsikt att höja värdet i det som levereras, det vill säga tillförs i arbetet, för att därmed kunna motivera ett högre pris - en högre lön.

”Kundfunktionen”, det vill säga inköp, blir av det skälet en väsentlig funktion. Den utgör grunden för det egna erbjudandet och kan inte vara okontrollerat utspridd över hela organisationen med någon slags demokratisk eller ansvarsdelegerad avsikt. ”Funktionen” är oerhört beroende av talenta resurser som kan göra rätt bedömningar och som har kunnandet och kompetensen att se långt vidare i processen än enbart inom det egna företagets eller organisationens gränser.

Situationen är den samma även för mer tekniktunga verksamheter, men då är problemet ofta avståndet mellan inköpsavdelningen och säljdelningen som inte ”känner” varandra och inte kan skapa rätt förutsättningar för inköp att styra sina inköpsbeslut i enlighet med egna kunders nytta.

I den globala handel som nu råder med ett absolut världsomspännande informationsnätverk spelar ytterligare faktorer in som måste behärskas av "kundfunktionen" och som har inverkan på hur egna kunder reagerar på företagets erbjudanden.

Typiska exempel på hur det kan gå fel i "kundfunktionen" är i kommunala upphandlingar, till exempel av färdigmat till skolor och äldreboenden, där ett alltför snävt betraktande av priset kan leda till fel beslut medan värdet avgörs av slutanvändaren, det vill säga de som ska äta maten. "Kundfunktionen" bör alltså ha större fokus på sina kunder, i det här exemplet elever och personer i äldreboenden, inför en upphandling. Ett annat exempel där det absolut och med nödvändighet krävs stora talenta resurser i "kundfunktionen" är inköp av mode som kläder, skor, accessoarer etc. Hur väl företagets, oftast ett handelsföretags, "kundfunktion" kopplar an till egna kunders behov, krav och (trendiga) önsksningar är omedelbart avgörande för framgång och resultat.

Ett sätt företag och organisationer bemöter risken att tappa i attraktivitet i erbjudande gentemot kunder är genom att upprätta etiska regler för inköp, stödja och medverka intresseorganisationer som "fair trade" etc, och att försöka upprätthålla och följa dessa regler, vilket inte alltid lyckas.

Påstådda politiska och mellanmänniska konsekvenser vid till exempel oljeutvinning kan ha inverkan på "värdet" på företagets erbjudande om deläggande i bolagets aktier. Ett annat exempel kan vara hur bomullsodlare i tredje och fjärde led bakåt i kedjan kan inverka på det egna erbjudandet, och givets därmed också ha konsekvenser för leverantörernas "kundfunktioner" i leden dessförinnan, i modetextilfabriker etc. Fler exempel kan utgöras av inköp av tjänster från städfirmor med svart arbetskraft, eller inköp av råvaror till Omega 3 från länder och med metoder som ifrågasätts av myndigheter, eller inköp av kött från leverantörer med boskapsbesättning baserade på Belgian Blue, vilka är otillåtna på vissa marknader etc.

Resonemanget ovan är i än högre grad tillämpligt också för konsumenter. Familjen, oavsett storlek, kan betraktas som en organisation med en uttalad kund/inköps-funktion. Det är där avyttringen av alla våra närings- och samhällsliga funktioner sist och slutligen landar.

Men slutkonsumenten är också källan för alla övriga verksamheter. Slutkunden är med sina talenta tillgångar den huvudsakliga resursen för all verksamhet inom företag och organisationer. För att utveckla sina talenta tillgångar och förbättra sina erbjudanden på en marknad "köper" slutkunden ständigt tjänster i form av utbildning, kurser (se exemplet med franskkursen ovan), mediainformation etc, i avsikt att ständigt och kontinuerligt öka den egna kunskapen, förmågan och skickligheten. Allt annat är för flertalet individer totalt främmande och uppenbart kontraproduktivt. Också varor och tjänster i form av "nyttig" mat, ombonat boende, sjuk- och hälsovård, effektiviserad infrastruktur etc, köps i syfte att "keep fit" för att kunna leverera sina talenta resurser.

Flera av dessa tjänster "köps" från statligt eller kommunalt drivna eller kontrollerade leverantörer och betalas helt eller delvis med skatter, varför också politiker kan betraktas som leverantörer av varor och tjänster som leder till nyttja med varierat värde för slutkunden. I allra högsta grad gäller för politiker, liksom för företag och organisationer, att ha god insikt i vad som ger nyttja med högt värde för att bli vald av "kundfunktionen" som "leverantör" vid nästa "inköpsbeslut". Allt är Nyttja.

Det finns givetvis "bra och dåliga" och "onda och goda" leverantörer inom alla kategorier företag, organisationer och samhällsinstitutioner.

De "dåliga leverantörerna" kan bara sträva efter att bli bättre genom att via till exempel ökad kunskap och kreativitet skapa erbjudanden som skapar förutsättningar för nyttja med högre värde för användaren.

"Onda" leverantörer erbjuder avsiktligt och högst medvetet varor och tjänster som innebär negativ nyttja, det vill säga är de facto kontraproduktiva för kunden/användaren. En del sådana "erbjudanden" betraktas som kriminella och regleras i lag. Ytterligare andra erbjudanden är så komplexa och svåra att påvisa att enbart ett kunnande och en kompetens som vida överstiger eller är i paritet med leverantörens krävs för upptäcka och motverka erbjudandena.

Alternativt kan andra leverantörer erbjuda nyttja som skapar värde genom att genomskåda och avråda från erbjudanden som inte syftar till att skapa värde för kunden utan framför allt skapa värde för leverantören. Det kan till exempel röra sig om bankirer som likt finansiella langare med komplexa paketeringar och schackspelsliknande agerande skapar långsiktiga låne- och ränteberoenden, gärna på nationell nivå, med begränsad insyn och möjlighet till styrning eller val av alternativa leverantörer för slutkunden gemene man (som likväl betalar för den ”köpta tjänsten”).

Kundfunktionen (inköpsfunktionen) är alltså grundläggande för all verksamhet. Ändå ses den och drivs den sällan som en nyckelfunktion i företag och organisationer. Kundfunktionens främsta tillgång är talenta tillgångar att användas för att ställa krav på leverantörers erbjudanden i syfte att tillföra och öka värdet på egna verksamhetens erbjudanden till kunder och kunders kunder.

Resonemanget accentuerar dessutom vikten av att betrakta talenta resurser som en avgörande framgångsfaktor för all verksamhet, vilket klingar väsentligt mer positivt och korrekt än begreppet ”arbete”.

Marknad/sälj

För att kort koppla tillbaka till tidigare avsnitt är marknadsföring enligt den nya marknadslogiken ett verktyg i en ständigt pågående process av frivilligt utbyte av värde, i samverkan mellan samhällets olika aktörer, såväl individer som företag och organisationer.

Ett annat centralt påstående i tidigare avsnitt är att ”allt är nyttja”. Nyttja utgör den absoluta grunden för allt utbyte vad det än kan vara, produkter, tjänster, service etc, mellan företag, organisationer och individer.

Nyttja är den ”tjänst” leverantörens produkt, vara eller tjänst ”kan göra” för kunden i och med användandet. Nyttja är alltid värd något för kunden i och med användandet. Värdet av nyttja kan variera mellan olika leverantörers erbjudanden av varor och tjänster och mellan olika kunder.

Oftast fastställs "värdet" av leverantören genom det pris i pengar leverantören sätter på varan eller tjänsten. Men det är inte alls säkert att leverantörens pris på varan eller tjänsten motsvarar värdet av nyttja för kunden/användaren. Det kan vara för högt eller för lågt och inte sällan vet inte leverantören vilket eller varför.

Det är här en avgörande skillnad kommer in mellan den etablerade marknadslogiken och den nya marknadslogiken. Den nya marknadslogiken fokuserar på kunden/användaren till skillnad mot den etablerade marknadslogiken som fokuserar på produkt och produktion. I en produkt- och produktionsorienterad organisation är uppgiften för en marknadsfunktion att "kränga" det man producerar.

Med den nya marknadslogiken blir uppgiften betydligt mer strategisk och central, att tidigt och i kontinuerlig dialog med kund utveckla erbjudanden som skapar värde samt verka för att de varor, tjänster och resurser som krävs för att forma de önskade erbjudandena kommer samman, förstås rätt och nyttjas på effektivast möjliga sätt av kunden.

Marknads- och försäljningsfunktionen blir, i nära samverkan med kund, den funktion som leder företagets kompetenser och processer att utveckla och sammanställa erbjudanden och också utbildar internt vad erbjudandena består i och hur de ska levereras, samt motiverar och hjälper kund att bättre utnyttja erbjudandena för ökad egen effektivitet. Perspektivet flyttas från att vara inifrån-och-ut till att bli utifrån-och-in.

För marknadsförare innebär detta att gå bortom produkten och mera fokusera på erbjudanden som integrerar skräddarsydda kundlösningar genom att omfattas av ett lösningsorienterat synsätt och fokusera på att erbjuda anpassade resultat för varje kund.

Konsekvensen blir att marknadsföraren måste starta med att analysera kundens problem och identifiera de resurser som krävs, både vad gäller hårdvara och kompetens, för att åstadkomma en helhetslösning. Kunden ges en central roll och kundspecifika upplevelser är av största vikt i marknadsföringen. Genom att utgå från ett kundbaserat och flexibelt ramverk som styrmedel i marknadsföringsstrategi kan man uppnå bästa avkastningen.

Enligt den traditionella marknadslogiken går marknadsföring ut på att påverka kunder att köpa en produkt eller tjänst, enligt den nya logiken måste och bör kunder påverka erbjudandet av en produkt och tjänst för att köp ska bli av.

Att vara lyhörd gentemot sina kunder krav, behov, önskemål kan många gånger förändra både erbjudanden och mission. Leverantörer av fordon och maskiner som till exempel Volvo respektive Atlet ser i arbetet med att i samverkan med kunder utveckla nya tjänster en förskjutning mot erbjudanden som tillför en annan nytta med högre värde för kund. Volvo fokuserar till exempel på att kombinera egna och partners talenta resurser för att forma erbjudanden som tar sig an kunders nuvarande och framtida utmaningar vad gäller kompletta transportlösningar. Atlet har utvecklats från att initialt leverera olika trucksystem inklusive service och underhåll till att bli en leverantör av kompletta lagerlösningar.

En verksamhet inom marknadsfunktionen som i viss utsträckning agerat utifrån den nya marknadslogiken och gjort det mer eller mindre strukturerat och medvetet är kommunikatörerna. För att rätt kunna formulera och skapa attraktion kring företagets erbjudanden har man måst sätta sig med företagets medarbetare och bena ut vilka argument som kan motivera kunden

Egenskap	Innebär	Nyttja och värde för kund/användare
Dubbla flänsar	Mindre underhåll	10 % lägre driftkostnad
Blad i blåstrat aluminium	Lägre vikt	7–12 % högre verkningsgrad
Genomföringar i härdad legering	Står emot tryckstötter	Minskad risk för driftstopp

En enkel övning, som kan visa sig vara nog så svår, består i att utifrån från företagets tekniskt tunga beskrivning av en vara eller en tjänst transformera den till en beskrivning av nytta med visst värde som är relevant och intressant för kund och användare. I ett första steg görs en sammanställning över egenskaper eller funktioner – som företagets representanter ser dem. I näst steg handlar det om att "översätta" dessa oftast mycket tekniska specificeringar i formuleringar om vad dessa egenskaper "innebär" för kund i generella termer. I ett tredje steg formulerar man i största möjliga grad vad fördelen är för kund i termer av nytta. Baserat på dessa mer kundorienterade "fakta" formas och dramatiserar säljbudskapen.

till köp av en vara eller tjänst. Genom att metodiskt gå igenom ett antal steg omformuleras en produkts eller tjänst egenskaper till nyttja.

Men det är långt ifrån säkert att dessa "argumentationsunderlag" om nyttja eller värde är relevanta eller ens intressanta för kund eftersom de grundar sig på interna medarbetares vanföreställning om kunders behov. Det är egentligen bara kunden/användaren själv som kan svara på vilken nyttja han/hon eftersträvar och vad värdet bör kunna bli.

Enligt den nya marknadslogiken är kundens krav, behov, önskemål alltings ursprung och källa eftersom kundens behovstillfredsställelse är processens slutpunkt. Men kunden "vet" inte alltid vilka kraven, behoven, önskemålen är – det vill säga vilken nyttja han/hon eftersträvar. Blir kunden tillfrågad till exempel i en undersökning om vad han vill ha och behöver så görs det oftast enligt metoder och metodiker med många nackdelar. Frågorna ställs långt efter att kunden valt, köpt eller använt en vara eller tjänst och man minns helt enkelt inte vad som var problemet eller vad man upplevde.

I många typer av undersökningar blir kunden dessutom tillfrågad som "representant" för andra, och saknar kanske egen faktisk erfarenhet av det man ska svara på. Man har då en tendens att svara med gängse kända och etablerade föreställningar om vad som är önskvärt och bra.

Etablerade marknadsundersökningsmetodiker kommer helt enkelt inte åt vad det faktiska underliggande problemet, kravet, behovet, önskemålet är, vad som ger nyttja och skapar värde, vad som faktiskt irriterar eller gläder eller gör livet enklare och effektivare för kund.

Det krävs en ny form av undersökningsmetodik och en annan process och ordning i utvecklings- och innovationsarbetet där kunden/användaren har en central roll och kommer in mycket tidigare i processen. Kunden blir den främsta källan och uppslagsgivaren till utformningen av varor och tjänster. Kunden blir en partner i utvecklingsarbetet. Detta framför allt på grund av att det är kunden som bäst kan avgöra nyttja och värde – i användningsögonblicket.

Det är just användningsögonblicket som den nya undersökningsmetodiken tar fasta på. Det är då användare har problem och upplevelser som absolut

klarast för sig. Det är då också uppslagen till lösningar kan föresväva användare, lösningar som kan utvecklas till att bli innovationer.

Ett tillvägagångssätt att genomföra undersökningar i enlighet med den nya markandslogiken kan vara att förse kunder som precis köpt till exempel en hembioanläggning att dokumentera och kommentera arbetet med att installera och driftsätta anläggningen. Utrustad med kanske en videomobil filmar och kommenterar kunden arbetet, dess problem, möjligheter och omöjligheter. Filmerna med de direktupplevda kommentarerna från undersökningsgruppen lämnas för analys och sammanställning av en så kallad innovationspotential, det vill säga möjliga lösningar som kan effektivisera för användaren. Baserat på sammanställningen träffas representanter för företaget som levererat hembioanläggningen och kreerar idéer kring hur forma och formulera en bättre tjänst, instruktion, programvara eller vad det kan vara, som behöver utvecklas för att skapa erbjudanden om nyttja med högre värde för användaren. Kunden/användaren bidrar med det han/hon är bäst på, att finna problem och möjligheter, leverantören fokuserar på det han/hon är bäst på, att finna lösningarna som ryms inom vad som är tekniskt och finansiellt möjligt. Kund och leverantör blir partners i skapandet av innovationer.

Ett exempel på denna metodik är ett helt färskt projekt som genomfördes i Parken Zoo i Eskilstuna. I syfte att fånga upp upplevelser, problem och förslag till förbättringar i Parken engagerades besökare att just "i stunden" notera och dokumentera vad som kom för dem i olika avseenden. För ändamålet försågs besökarna med penna, papper, kamera och bandspelare och fick även en kortare introduktion i syftet och hur använda materialet. När besökarna lämnade parken returnerades dokumentationen och noteringarna. Det lite yviga underlaget sammanställdes och analyserades av en grupp. I analysen sökte man efter underliggande, inte så tydligt uttalade behov, krav, problem etc, för att komma upp med en så kallad "innovationspotential". Utifrån denna förteckning över möjliga effektiviseringar för besökare (innovationer) samlades ytterligare en grupp, nu utökad med Parken Zoos medarbetare (som ju kan sitta "erbjudande" bäst av alla) och tillsammans kreerade man nya lösningar och erbjudanden som skulle kunna möta de latenta nu identifierade behoven. Ett av resultaten blev bland annat att den så kallade "Zoo-boken", en upplevelsebok som kombinerade önskan "att hålla samman familjen" och stimulera till "ett lärande om djuren på ett kul sätt".

Detta reser bland annat frågorna; av vem och hur skapas innovationer? Den gängse uppfattningen är att smarta ingenjörer eller briljanta ekonomer hittar på nya lösningar. Visst finns de, men den främste innovatören är användaren som i användandet finner på nya lösningar. Detta följer logiskt av att innovation enligt den nya marknadslogiken är det som effektiviserar för just användaren. Innovationens omfattning och betydelse styrs i hög utsträckning av hur användarens situation förändras. För att knyta an till avsnittet ovan om undersökningar: användaren vet sina problem och har ofta rentav lösningen. Företaget, tillverkaren eller leverantören har att ställa samman och erbjuda lösningen. Kunden/användaren ska alltså komma in tidigt i utvecklingsprocessen för nya produkter, tjänster och affärsupplägg – och sedan vara med i den fortsatta processen. Kunden/användaren görs till en medskapare istället för en ren mottagare.

Ett exempel kan vara studenten som var i akut behov av en bostad men som inte hade tiden att ständigt söka runt på olika mäklares hemsidor för att snabbt bli informerad om lediga objekt. Efter mycket frustration förslög studenten, som inte ville bli störd med telefonsamtal under föreläsningar, att mäklarna sände ett sms så snart ett lämpligt objekt kom upp. Det var svårt att övertyga om införandet av den här tjänsten som nu blivit gängse metodik för att hålla stora grupper kontinuerligt informerade på ett effektivt sätt. Det studenten upplevde som ett problem blev ett förslag som blev en innovation och så småningom ett standarderbjudande på grund av att det effektiviserar för användaren.

I det sammanhanget kan det vara värt att nämna kundens/användarens andra roll, som medproducent. Det innebär att kunden medvetet och aktivt väljer att medverka i till exempel sammansättningen av en vara eller tjänst för att erbjudandet ska kunna ge nytta och värde. Faktum är att alla kunder/användare är medproducenter i det mesta varje dag, och att vi vill ha erbjudanden som innebär ett flexibelt utnyttjande av merproduktion.

Det finns ytterligare ett antal områden som kan vara värda att beröra inom funktionen marknad/sälj med utgångspunkt i den nya marknadslogiken, till exempel visualisering, prissättning, säljarbetet i sig, samt även branding och marknadskommunikation.

Det går inte att i samband med en presentation av den nya marknadslogiken undvika att lyfta fram IKEA. Men för IKEA är den nya marknadslogiken förmodligen inte ny och man är förmodligen inte heller medveten om benämningen på sin affärslogik. För IKEA är kunden/användaren sedan länge en lierad medproducent i och med att man som kund sätter ihop och "bygger" möblerna själv. Men IKEA har också kunden som medskapare. I varje varuhus finns en utrustning som gör det möjligt för kunden att själv skapa sin miljö och räkna ut med korrekta mått hur bäst foga in möbler och utrustning i ett givet rum eller utrymme. Andra exempel på medproduktion kan vara internetbank eller självskanning i storköp. Exempel på medskapande kan vara applikationer till iPhone.

Visualisering handlar om hur åskådliggöra och kommunicera nyttja och de värden kunden/ användaren kan uppnå med ett erbjudande. Det är hur nyttan i utnyttjandet och dess värde uttryckta i användarens termer som, enligt den nya marknadslogiken, är avgörande för kundens/ användarens val av

AGA erbjuder tjänster som kunden inte alltid ser värdet av. Det är först då något fallerar man blir medveten och det är ju just det tjänsterna syftar till inte ska inträffa. För att tydliggöra att man verkligen levererar nyttja med en till exempel underhållstjänst har man mycket enkelt skapat en dekal som aviserar att här har en tjänst levererats. Utan dekalen hade leveransen förblivit okänd och blivit tagen för given och därmed svår att få betalt för. Ett annat exempel på visualisering kan vara att presentera en jämförande kalkyl över det värde som den egna varan levererar kontra konkurrentens. Ytterligare exempel kan vara just den reklamfilm från Nordea vi nämnde tidigare, där kundens önskade nyttja från ett banklån skissades på en glasskiva. Fakturor innebär en många gånger förbisedd möjlighet att visualisera nyttja och värde. I stället för att specia det inköpta, till exempel timmar, maskiner, komponenter etc, med alla tekniska beteckningar, kan man i ett kanske komplement eller försättsblad till specen ange vad kunden uppnår med det köpta. Att enbart specia är givetvis enklare och kräver minst talenta förmågor, men är kanske inte alltid det bästa.

erbjudande och därmed val av vara eller tjänst och leverantör. Det är alltså inte tekniska data och sofistikerad teknik per se hos varan eller tjänsten som avgör utan vad det kan komma att innebära i ett vidare användarperspektiv. Här har teknikerkåren och produktionsspecialisterna en del att fundera över och tänka nytt.

I många sammanhang är givetvis tekniska data och tekniska lösningar absolut kritiska för att kunna motivera att värde verkligen uppstår, men kunden/ användaren har inte alltid kunskapen att ta till sig den argumentationen. Det kan därför bli väl så angeläget att som ett kritiskt moment i att visualisera en vara eller tjänsts förtjänster också utbilda kunden för att säkerställa att varans eller tjänstens latent värde i användandet verkligen uppmärksammas, förstås och realiserats till fullo.

Prissättning är ytterligare ett område som behöver vridas och vändas på utifrån den nya marknadslogiken. Om priset på en vara eller tjänst sätts av leverantören utifrån den effektivisering eller annat värde användandet innebär för kund/ användare kan kalkyler och marginaler komma att bli helt annorlunda än om man utgår från någon slags produktionskostnad och marknadsprissättning,

Eftersom det är värdet för användaren som avgör vad kunden är villig att betala gäller det dels att kalkylera priset utifrån kundens kalkyl, inte företagets egna, och motivera/visualisera värdet enligt kunden/ användarens kalkyl. Vi får en verklig marknadsprissättning.

Biluthyrningsföretagen tillämpar en effektiv marknadsprissättning på sina försäkringar. Vid uttaget av hyrbilen påpekas hur astronomiskt hög självriskan är om man inte tecknar försäkring. Att då stående vid disken teckna en fullvärdesförsäkring är ett relativt lätt beslut. Att sedan priset på den försäkringen ligger i nivå med helårspremien för egna bilen hemma svider visserligen men försäkringens nyttja och dess värde i händelse av skada ligger i nivå med kostnaden i användarsituationen.

Detta gör att vi kommer in på nästa kritiska område, själva **säljarbetet**. Den nya marknadslogiken ställer andra krav på hur säljarrollen de facto utövas i de allra flest fall. Det innebär inte att uppgiften blir enklare, snarare tvärtom. Det kommer att handla om att vara "ställföreträdande" kund/användare i dialog med kunden och att bättre behärska kundens användning än vad kunden själv gör för att rätt kunna peka på och visualisera det värde som säljarens erbjudanden kan komma att innebära för kunden.

Goda säljare behärskar detta mer eller mindre intuitivt men i alltför många fall saknas insikten. Alltför ofta tillsätts personer som säljare som antingen saknar förmågan eller inte har den nödvändiga erfarenheten, utbildningen eller intresset att spela rollen att med trovärdighet och övertygelse agera "ställföreträdande kund". För att schablonisera så får säljare, oavsett om man är verksam inom tung industri, säljer konsulttjänster eller står i butik etc, alltför ofta enbart en produktorientering av sin arbetsgivare och chef. Resultatet blir att man kommer att sälja prestanda och funktioner snarare än att erbjuda möjligheter till nytta och värde. Skickliga säljare lär sig emellertid på egen hand att fånga upp önskad nytta medan många övriga förlorar säljtillfällen och bidrar till ömsesidiga besvikelser kund – säljare – företag som resultat. Det blir ineffektivt för alla involverade parter.

Denna förmåga att kunna erbjuda nytta och värde måste dessutom vara brett spridd inom ett företag eller en organisation. Det räcker inte med en "stjärnsäljare" på grund av att det oftast krävs ett team av säljande specialister när det gäller komplexa och omfattande industriella avtal. Var av en av dessa specialister måste ha kunskap om vad det är man säljer, inte en vara eller tjänst utan nytta och värde, och kunna göra det på alla nivåer och gentemot alla kategorier representanter för ett kundföretag,

Ytterligare en slutsats av den nya marknadslogiken är att såväl de i "yttersta frontlinjen", det vill säga medarbetare i receptionen, på order- och serviceavdelningarna, liksom medarbetare ansvariga för information och webb samt kollegor i verkstan, på lagret eller ekonomiavdelningen etc, alla medverkar till att leverera ett erbjudande till kunden, och därmed är marknadsförare och "säljare". Praktiskt taget samtliga bidrar till att leverera ett erbjudande och skapa ett värde för kund/användare eftersom köp och användning för kunder är en relativt omfattande process.

Med detta "utifrån-och-in" perspektiv blir också speciellt frontlinjens personal en viktig länk att fånga upp kundsynpunkter och vara engagerade i innovationsprocessen – vilket kommer att ställa helt andra krav på utbildning och kompetens också bland dessa.

Att betrakta sig som säljare kan vara både främmande och skrämmande för många som inte sökt sig till det skrået. Man har en vanföreställning om vad man tror är arketyper för en säljare, social, pratig och inte alltid fullt uppriktig eller pålitlig. Men genom att ge begreppet säljare ett innehåll motsvarande det som blir en konsekvens av den nya marknadslogiken då blir framtoningen annorlunda och mer mellanmänniskt positiv. Det handlar då snarare om att frammana bilden av säljare som utifrån sin funktion och förmåga hjälper användare till beslut som leder till nytta med största möjliga värde – och som givetvis också få betalt i paritet med värdet enligt tidigare resonemang. Den rollen är för de flesta positiv och rimmar också väl med hur kunden ser på en leverantör, dess medarbetare, partners och leverantörer, ur ett helhetsperspektiv inkluderande alla kategorier kontakter och över hela köp/användar-processen. Givetvis krävs då att företaget gör samtliga egna och externa medarbetare medvetna och kunniga om vad det är för nytta man erbjuder med vilket värde, samt pekar på vad sätt var och en är medproducent och medskapare av erbjudandet.

Vilket för oss naturligt in på nästa område, **branding och marknadskommunikation**. Den nya marknadslogiken ökar definitivt kraven på och kvaliteten i såväl planering, genomförande och uppföljning av kommunikationsinsatser. Mycket sällan i dag görs undersökningar som verkligen tar fasta på kunders krav, behov, preferenser och önskemål eller som tittar till kunders effektivisering i och med användandet av den vara, tjänst och erbjudande man kommunicerar.

Ännu mera sällan görs kvalificerade utvärderingar av hur budskapen egentligen har uppfattats och tagits emot. Ytterligare mera sällan träffar de personer som ansvarar för och producerar företagets kommunikation verkliga kunder.

Paradoxalt nog är de personer som är verksamma i det bredaste och mest direktorienterade kundgränssnittet de som är mest isolerade från de kunder vars önskan om och förväntan på nytta och värde de är satta att presentera

och bemöta. Detta gäller definitivt för de allra flesta större företag och organisationer, och också för kommunikationsbyråer och konsulter som många gånger tar på sig uppdrag att utforma strategier, aktiviteter och material "out of the blue".

Utifrån den nya marknadslogikens perspektiv måste slutsatsen bli att verksamheten inom det här området behöver tänkas om och bli effektivare för att motsvara sin strategiska funktion och dess relativt höga omkostnader.

Sociala media kan möjligen underlätta i den här processen framöver och möjliggöra en mer direkt dialog och kommunikation med kunder/användare. Men då krävs också att funktionen ges sitt fulla erkännande och verkligen har en fullgod bemanning med uppdrag och kompetens att kontinuerligt kommunicera med kunder och representera företaget.

Som nämnts ovan kan betydligt fler uppgifter och verksamheter inom funktionen marknad/sälj komma att omvärderas utifrån den nya marknadslogiken. Fler funktioner kommer i vilket fall att nämnas i nästa avsnitt med en första guide till förändringsstrategi.

Produktion/teknik

Den nya marknadslogiken indikerar att verksamheter inom området produktion och teknik bör vara inriktade på att erbjuda vad kunder/användare anser sig behöva och inte vad tekniken och produktionen primärt kan tillverka och leverera. Det innebär inte att kraven minskar på vad produktion och teknik har att utveckla och producera, tvärtom kan det var väl så avancerat att möta upp mot kunders/användares krav och behov.

I enlighet med tidigare resonemang krävs en ökad närhet till kunder och användare och en ökad insikt om vad som de facto är av betydelse för kunden. Det krävs också en öppenhet att, som påpekats i tidigare avsnitt, involvera kunden tidigt och kontinuerligt i utvecklingsprocessen av nya varor, tjänster och erbjudanden och att samspela och att parterna kompletterar varandra på ett flexibelt och totalt sätt i syfte att öka effektiviteten för kunden i användandet.

Hur denna samverkan mellan teknik/produktion och kund/användare skulle kunna genomföras är inte alltid uppenbar. Att öppna kommunikationskanalerna och i utvecklings- och kreamöten fokusera på vad som är önskvärt och görligt med den teknik och de varor och tjänster som utgör erbjudandet skulle förmodligen snabbt skapa större insikter och kunskaper hos båda parter. Kunder och användare skulle förmodligen också stimuleras till ökad medverkan i en gemensam utveckling och bidra med förslag till nyskapande och innovationer. Dessutom skulle företagets flexibilitet kunna ökas vad gäller att tidigt följa och motsvara svängningar i kunders behov och önskemål.

Ett intressant case och exempel på hur en ökad samverkan mellan teknik/produktion och kund/användare förändrar ett företags inriktning och vara/tjänst kan hämtas från BAE Systems. Företaget hade till för en tid sedan uppdraget att ge service på flygplan. I det arbetet blev man uppmärksam på ett ständigt återkommande problem med vissa dörrar på vissa flygplanstyper som behövde bytas eller repareras regelbundet. Detta gjordes utan invändningar eller förslag att åtgärda problemen som innebar stillestånd och höga kostnader för kundens flotta. Men så byttes avtalet med kunden från ett serviceavtal till ett outcome-based avtal vilket ledde till ett ökat fokus på kundens resultat. I och med att kundens problem blev företagets egna förändrades också sättet att hantera problemet med dörrarna till att bli mer proaktivt och ledde till en omkonstruktion. Kontentan är väl att ett företag genom att tillämpa ett synsätt baserat på den nya marknadslogiken ökar därmed det egna engagemanget i kundföretagen och man kan, utan att behöva gå "omvägen" om ändrade avtal, utveckla erbjudanden med nyttja och ökat värde för kund.

Ekonomi/finans

Prissättning blir helt annorlunda med utgångspunkt i den nya marknadslogiken. Priset på en vara eller tjänst ska och bör inte enbart baseras på en produktionskostnad utan mer utifrån det värde användaren upplever eller kalkylerar sig uppnå vid utnyttjandet av varan eller tjänsten. Utan att kostnadsaspekten går förlorad i en priskalkyl. Lönsamhet är fortsatt väl så angeläget. Detta kan vara både positivt eller negativt, framför allt för leverantören. Men framför allt innebär kunskap om pris kontra värde en möjlighet att

åtgärda diskrepansen. Upplever kunden/användaren att värdet överstiger priset finns utrymme för och möjlighet till att motivera ett högre pris. Blir värdet lägre än priset finns möjlighet att ändra erbjudandet och sänka priset, eller att överlåta en del av "produktionen" eller leveransen på kunden och därmed också sänka priset. Eller kanske att lära användare att ta del av egenskaper hos varan eller tjänsten som ligger latent men inte uppmärksammas eller utnyttjats av kunden och därmed inte heller kommit att ingå i värderingen. Eller, som tidigare påtalats, att involvera kunden i utveckling av varan och därmed vidareutveckla erbjudandet att bättre passa kundens nyttja och därmed kunna motivera ett högre pris.

Följaktligen kan det vara angeläget att överföra denna kunskap om värdepotential till kunder, inte enbart i säljsamtal, informations- och kommunikationssammanhang utan också i offerter och fakturor. I stället för att erbjuda (och sälja) x st delar av y eller en maskin med typbeteckning XYZ, eller erbjuda tjänsten XYZ etc kan det vara angeläget att i stället erbjuda och sälja den innovation eller förändring med visst potentiellt värde som viss vara eller tjänst kan innebära. Att åstadkomma denna form av offerter är annorlunda mot traditionella offerter och kräver, som diskuterats tidigare, kunskap om kundens värdegenerering samt förmåga att uttrycka sig och att visualisera värdet på ett attraktivt sätt, till exempel genom dataanimeringar eller genom kalkyljämförelser etc.

Med utgångspunkt i den nya marknadslogiken, hur mäter man då ett resultat i ett företag eller i en organisation, eller i en familj för den delen? Om inte de traditionella nyckeltalen har samma relativa betydelse som produkt- eller produktionsdata i form av antal enheter per tidsenhet etc, hur ska då verksamhetens effektivitet mätas och jämföras över tid? Om utnyttjandet av talenta resurser är måttstocken (vilket enligt tidigare resonemang har ett direkt samband med till exempel produktivitet i termer av antal enheter etc per tidsenhet etc) kan man påstå att det saknas mät- och redovisningsmetoder för det resursutnyttjandet, åtminstone allmänt vedertagna och utnyttjade. Det närmaste man kommer kan vara system för personalplanering i till exempel handeln eller grova system för befattningsbeskrivningar etc, vilka oftast är statiska, opersonliga och inte säger hur väl de efterlevs eller hur väl de hänger samman med andra samverkande enheters system. Objektiva effektivitetsmått, så kallade KPIer, saknas ofta, och framför allt saknas kopplingen till bidraget till att skapa värde för användaren.

Verksamheter redovisade och värderade utifrån bokföringen är en annan knäckfråga vid tillämpandet av den nya marknadslogiken. Det är de facto enbart de reala tillgångarna som sägs utgöra tillgångar i ett bokslut. De avgörande strategiska tillgångarna, de talenta, finns inte med i tablåer och tabeller över huvud taget, knappt ens i förvaltningsrapporten eller VDs förord. Talenta tillgångar tangeras i årsredovisningar enbart i form av till exempel genomsnittligt antal årsmedarbetare, kanske ålder och kön etc, och definitivt inte i termer av vad som egentligen är avgörande, det vill säga vilken den specifika kunskap eller erfarenhet som kännetecknar den talenta resursen och som gör företaget eller organisationen till en "vinnare" sett ur kundens/ användarens synvinkel.

Vad man kan konstatera är att ett företags eller en organisations strategiskt viktigaste resurs, det vill säga den talenta resursen, normalt inte redovisas. Denna resurs är till och med så "osynlig" och förbisedd att det i praktiken är ogörligt att ta lån i bank om inte reala tillgångar kan lämnas i pant, att avskrivningar bara görs på reala tillgångar som enda värdeminskade tillgången (bristen på kontinuerlig utbildning och träning borde också rendera i en bokföringsmässig värdeminskning då den talenta tillgångens värde minskar) eller att det sällan redovisas om och när nyckelpersoner med specifika talenta resurser tillförs organisationen, och helst aldrig om en nyckelperson försvinner ur en organisation.

Kanske är det därför så svårt att rätt värdera ett företags intjäningsförmåga som grund för investering i aktier, just på grund av att i realiteten praktiskt taget ingen har möjlighet att rätt värdera de talenta resurserna.

En annan komplicerande faktor kopplat till lån i bank och säkerheter i form av reala, realiserbara tillgångar är att om säkerheten skulle utgöras av talenta resurser, det vill säga människor, så går inte dessa att "realisera" annat än vid en företagsförsäljning och definitivt inte i händelse av konkurs. Visserligen kan individer ge säkerhet för lån genom borgen eller ställa sig personligt återbetalningsskyldiga, eller genom att i förväg skapat medel för bankgaranti med olika slags tillgångar som fastigheter eller kapital.

I företags- eller organisationsvärlden mörkas speciella talanger för att hindra eller försvåra eventuella transfereringar. Eller snarare, det är upp till den enskilde att själv initiera en eventuell transferring, det vill säga byte av jobb,

Det kan ibland vara svårt att identifiera intäktskällorna för ett företag eller en organisation. Vilken nyttja erbjuder man och till vilka kunder? Till exempel flygbolaget Ryanair bidrar till ett ökat inflöde av besökare och spenderande turister och får därför, utöver från passagerarna betalning från de orter där man landar. Gratistidningen Metro och har sin intjäning från annonser liksom TV4 och övriga kommersiella kanaler. För Internetföretaget Google är erbjudandena och intjäningen än mer sofistikerad. Användaren betalar ingenting för ett ständigt ökat antal avancerade tjänster, men vad man erbjuder är möjlighet till annonsering med sofistikerade sök- och igenkänningsmotorer på nätet. I samtliga fallen handlar det om att utveckla attraktiva erbjudanden med nyttja och högt värde till en stor allmänhet, resenärer, TV-tittare, infosökare etc, för att sedan erbjuda en annan nyttja med högt värde till den eller de som egentligen är den betalande parten.

dock oftast utan att egentligen veta eller kunna få reda på i förväg i vilket team eller system av talenta resurser hans eller hennes specifika talenta tillgångar kan komma att tillföra värde. Det är knappt att den eller de som rekryterar, eller "head-huntar" för den delen, heller har en klar och distinkt bild av hur en individ med en specifik talent resurs passar in och förstärker ett erbjudande om nyttja och värde för användare.

Personal/HR

Det blir uppenbart enligt ovan beskrivna reflektioner och konklusioner att en personal/HR-funktion inom ett företag och en organisation enligt den nya marknadslogiken får en absolut nyckelroll, både i arbetet att styra mot en verksamhet i enlighet med den nya marknadslogiken, men också i det löpande arbetet inom ramen för en etablerad verksamhet i enlighet med den nya marknadslogiken.

Att så är fallet är uppenbart för verksamheter som är renodlat tjänsteorienterade, till exempel inom handel och inom konsultverksamheter. De talenta resurserna är absolut avgörande. Att så också är fallet för mer traditionellt produkt- och produktionsorienterade verksamheter visar det tidigare resonemanget. Varor och tjänster som erbjuds kunden är inget annat än talenta resurser i "inkapslad" form och vars värde realiserar och värderas i använd-

ningstillfället. Därför är det också renodlade produktionsorienterade verksamheter också fullkomligt avhängigt de talenta resurserna och dess förmåga att erbjuda användare nytta i utnyttjandetillfället, det vill säga nyttja, med högt värde.

Att skapa denna effektiva och väl fungerande process av samverkande talenta resurser, samtliga fokuserade på att skapa värde för kund, är en avancerad kompetens i sig, en sällan uppskattad eller rätt värderad roll som "operation & social engineering". I flertalet företag och organisationer tillåts inte funktionen personal/HR att agera i den rollen, även om kompetens och erfarenhet finns. Man är en talent tillgång som inte kommit att utgöra en talent resurs.

I viss mån och mer eller mindre initierat och målmedvetet finns rollen "social engineering" likväl, hos chefer och hos ledning, men bedrivs gärna "på känn" och inte alltid utifrån perspektivet att all verksamhet ska samverka för att effektivast möjligt erbjuda framför allt nyttja med högsta värde för kund.

Som nämnts tidigare erkänns eller används inte heller den "tysta kunskap", och den möjlighet till kunddialog och utbyte som front line-personal utgör. Istället blir det gärna en funktion som är satt att svara på frågor och hantera diverse klagomål eller vara till hjälp under stress i långa telefonköer. Sällan har man instruktion att ställa frågor om varför viss kund anser si eller så etc och att sammanställa och rapportera kunders uttalade behov och önskemål till en ledning.

För att referera till tidigare avsnittet om inköp kan man betrakta personal/HR som en "inköpsfunktion", som medverkar med sin expertis till att "rätt" talenta resurser "köps in" till verksamheten, och liksom övriga inköp bör "HR-inköpen" göras utifrån ett kundperspektiv, alltså bör även individerna inom funktionen ha en ingående kunskap om kunders och användares krav, behov, önskemål och situation och vad som gör den effektivare i någon mening.

Det går alltså inte an att sitta som en stabsfunktion med en supportroll till andra funktioner enbart utan HR-funktionen bör utgöra en definitiv strategisk spjutspets i förverkligandet av företagets eller organisationens vision och mål gentemot kunder och användare. Det kommer an på funktionen

att ha ett i huvudsak marknadsorienterat synsätt, att agera "social engineers" med urvalsmetodiker, struktur- och processmodeller, mät- och styrsystem, löpande motiverings-, informations- och lärandetekniker samt att även ha ett inflytande över hur verksamhetens samlade, och förhoppnings unika, talenta resurser kommuniceras och kommer kunder och marknaden till del, i varor och tjänster, i företagsvärderingar, i allmän opinion etc. En utmaning!

Det kan vara intressant att göra en jämförelse med till exempel ett professionellt fotbollslag eller vilket idrottslag som helst för den delen. De är sammansatta av enbart talenta resurser som tränas, utbildas och motiveras att utföra ett visst uppdrag, mycket inriktat på att erbjuda värde för kunden/användaren i form av publiken eller fansen. Här är varje enskild individs specifika kvalifikationer tydligt exponerade och spelare blir inte sällan föremål för handel (transfer) till andra lag, eller produktionssystem, där deras specifika egenskaper kan komma till bättre utnyttjande.

Ledning

Det finns ledningar och chefer som redan i dag agerar i enlighet med den nya marknadslogiken. De är i huvudsak vad man kallar entreprenörer. De har agerat utifrån användares krav, behov, önskemål till vilka det saknats relevant erbjudanden. De har utformat och effektuerat dessa erbjudanden, oftast i nära samverkan med kunder/ användare, och de har successivt knutit till sig, byggt och format en verksamhet av personer med lämpliga talenta tillgångar. Oftast har de god och nära kontakt med användare, söker efter och engagerar sig i användarnas problem och möjligheter, och är ständigt öppna för nya erbjudanden som kan förbättra för användaren.

Exemplen på dessa personer finner vi runtom oss allt som oftast, i stora och små verksamheter, i nya och mogna företag, i organisationer och institutioner och inom politiken. Dessa ledare behöver inte utveckla och förändra sin inriktning och sina principer, möjligen renodla dem än mer, och få hjälp att öka förståelse och acceptans för synsättet bland medarbetare, kunder och leverantörer.

Nu får man skilja mellan entreprenörer och entreprenörer. Det finns "uppfinnare" som kallas för entreprenörer, som bildar bolag, satsar och får andra att satsa, men som inte egentligen har förankrat sin "uppfinring" hos tillräckligt många användare för att säkerställa en tillfredsställande avsättning. Så finns det "verkliga" entreprenörer som är marknadsförande entreprenörer i så motto att man verkligen utgår från och i samverkan med användare utvecklar och utformar erbjudanden som verkligen löser kundproblem och skapar värde.

"Icke-entreprenörer" och mer produkt- och produktionsorienterade entreprenörer har förmodligen en "resa" att göra. Få är de ledningspersoner som kontinuerligt "praktiserar" i verkligheten bland användare och kunder, som verkligen lyssnar till och reflekterar dagligen och stundligen över hur skapa erbjudanden som underlättar för kund och användare.

Egentligen borde det ge inslag i media om man inte träffar och därmed inte har "koll" på sina användare, i utvecklingsprocessen, löpande under leverans och i samband med användandet, som en indikation på att man saknar insikt om att användarvärdet är det verkliga syftet med verksamheten och att bara den eller de som bäst behärskar att utveckla och leverera erbjudanden som möjliggör kundvärdet är de som sköter sitt uppdrag och lyckas.

I syfte att styra sin organisation mot att just förverkliga erbjudanden som ger användarvärde har ledningen en del instrument som definitivt behöver utvecklas i och med inriktning mot den nya marknadslogiken. Ett sådant instrument, och ett grundläggande sådant, är verksamhetens vision, mission och mål inkl kultur och värderingar. Det finns en tendens att den typen av verktyg blir både svulstiga, mångordiga och ganska obegripliga. En entreprenör som startar egen verksamhet har däremot ofta enklare att både formulera och överföra grundprinciperna för verksamheten då den ofta är så att säga är sprungen ur hans eller hennes egna slutsatser om vilka erbjudanden som skapar nyttja.

Ytterligare ett verktyg är givetvis att anskaffa, forma struktur och process och successivt utveckla nödvändiga talenta resurser för att möjliggöra verksamhetens vision, mission och mål. Återigen, entreprenören bygger och medverkar aktivt i processen enligt hans/hennes övertygelse om vad för erbjudande som ger kunden/användaren värde.

Till och med blir det en nyhet i media om en ledningsperson i en större organisation ägnar tid åt att träffa ordinarie kunder och användare i annat syfte än att ge "glans" åt en säljsituation eller signera avtal eller markera ett event av något slag. Detta gäller också för politiker och organisationspersoner.

För väldigt många i ledande position, till exempel Ingvar Kamprad, är emellertid möten och diskussioner med kunder och användare inget märkligt alls, för andra inträffar det praktiskt taget aldrig. På egna arbetsplatsen och fabriksgolvet är man däremot gärna och ofta. Men det är inte tillräckligt. Enligt den nya marknadslogiken är kunden/användaren källan till utveckling varför kundmöten borde ingå som en del i befattningsbeskrivningen. Givetvis borde också mer strukturerade utbyten ske med användare på alla nivåer i ett företag eller en organisation för att skapa uppslag till innovationer och utveckling.

Det bör rimligen framstå som ganska uppenbart i det här skedet av skriften att det för en ledning i och med ett beslut om tillämpning av den nya marknadslogiken blir att i all strategi och samtliga operativa verksamheter primärt fokusera på kunder/användare, samt på "social engineering" av talenta resurser – och som en konsekvens därav anpassa produkt och produktion.

I de följande avsnitten redovisas ett urval problemområden och kritiska frågeställningar inför en utökad tillämpning av den nya marknadslogiken, samt därefter ett utkast till en första guide till förändringsstrategi för ledningar av företag och organisationer.

PROBLEMOMRÅDEN OCH KRITISKA FRÅGESTÄLLNINGAR

Nedan visas några frågor av generell karaktär som rör tillämpningar av den nya marknadslogiken.

Kundrelationer och kundkunskap

Det krävs mer kunskap om kundens processer, kundens effektivitet och lönsamhet. Det är viktigt att kunna agera proaktivt och utmana till bättre erbjudanden – målet är ju att göra kunden smartare, mer effektiv etc. Frågor som hela tiden bör ställas är; hur tjänar kunden sina pengar? Vad driver kunden? Vad är kundens kort- och långsiktiga mål? Finns det behov som kunden inte är medveten om att han/hon har? Vilka är kundens viktigaste framtidsfrågor? Om kunden haft perfekt insyn i din verksamhet, och känt till de möjligheter ni har att framställa olika lösningar – hade kunden fortfarande efterfrågat precis de ni nu säljer då?

En viktig slutsats av ovanstående är att skapa någon typ av system som ger anställda i din organisation information om ovanstående kundprocesser och hur den egna insatsen (varan eller tjänsten) kan effektivisera outputen hos kunden. Det är viktigt att kunna agera proaktivt och utmana till bättre och smartare erbjudande – därför måste man förstå hur kunden tänker och känner samt vilka omvärldsfrågor och framtidsfrågor som påverkar kunden. Kunden kan då vara B2B-kund/konsument/kommuninvånare/turist/rese-när/patient/vårdsökare etc. Så hur gör man då för att bättre förstå i de olika fallen? Hur skapar till exempel den prispressade underleverantören en nära relation till sin kund för att kunna prya i kundens processer för att hitta nya lösningar eller ta upp samarbete med kunden för att öka marknaden genom utvecklingssamarbete etc? För kommunen som vill göra sitt centrum attrakti-

vast i Sverige för barnfamiljer, hur gör de för att riktigt förstå barnfamiljernas tankar och känslor och vilka behov som det ännu inte finns en lösning till? Kundens värdeskapande måste stå i fokus – inte de tekniska förutsättningar, varor och processer företaget erbjuder. De är ju endast förutsättningar för kundens värdeskapande.

Med utgångspunkt i den nya marknadslogiken behöver kund- och marknadssegmentering ske efter andra kriterier än till exempel storlek eller geografisk placering. Detta räcker inte om man vill ha till en förändring som innebär ett lösningsorienterat arbetssätt. Avsevärt bättre vore att segmentera alla kunder utifrån vilka mål, värden de eftersträvar att nå.

Människor köper milkshake av olika anledningar. En del köper milkshake för att det är sött och gott. Andra köper milkshake för att svalka sig. Ytterligare några köper milkshake för att det erbjuder dem energi på ett sätt som är lätt för kroppen att suga i sig. Ytterligare en grupp köper milkshake för att de minns alla goda stunder de hade tillsammans med sin farmor och farfar när de var små.

Att segmentera kunder utifrån ovanstående fyra exempel ger företag väsentligt bättre idéer om hur de kan forma sin affärsverksamhet. Tyvärr brukar oftast företag dela in sina segment efter socio-ekonomiska förhållanden, det vill säga småbarnsförälder, blue-collar arbetare, ensamstående, nybliven kund etc etc.

Det föreligger sällan brist på nya idéer, koncept och erbjudanden, utan snarare hur man ska formulera erbjudanden så att de motsvarar rätt önskan om nyttja och värde. Idag finns en tendens till ”överförsäljning” byggt på stolt ingenjörskunnande.

Virtuella och visuella metoder kan hjälpa till i en dialog om kundens situation/behov och att hitta lösningar och skapa en gemensam kunskapsutveckling. Visualisering är viktig också för att kunna visa företagets hela erbjudandeportfölj.

Kunders mognadsgrad är ofta låg när det gäller att efterfråga erbjudanden som är inriktade på en bredare nyttja. Det kan därför bli ett problem att sälja in dessa då de måste baseras på det värde de skapar för kund. Hur kommunicera och få betalt för värde? Om den efterfrågan av viss nyttja är begränsad – vågar man då ta steget och investera i en leveransförmåga? Hur ska det gå till? Hur kan man synliggöra värdet för kunden och internt inom företaget? Hur utgå från kundvärde och ”räkna bakåt” istället för att utgå från produkt-kostnad och räkna framåt?

Som exempel kan nämnas IKEA som uppmärksammade att många kunder hade problem med inredning i garage. Man uppdrog därför åt sina säljare och utvecklare runtom i världen att ta bilder och göra beskrivningar av interiörer från ett antal vanliga kunders garage, att sända dessa bilder och beskrivningar till en central utvecklingsenhet som utifrån underlaget kunde utforma ett antal lösningar och erbjudanden.

Organisation och ledning

Ledningens stöd och engagemang i förändringsprocessen mot den nya marknadslogiken är avgörande. Medarbetare efterfrågar tydliga mål och guide lines i förändringen. Det räcker inte att säga ”vi ska bli en organisation inriktad på nyttja med högt värde”. Hur ska det gå till? Hur ska förändringsprocessen synliggöras och kommuniceras internt? Vilken roll kommer mellancheferna att ha i detta förändringsarbete? Hur organiserar man en serviceorganisation? Vad gör en serviceorganisation?

En organisation byggd på en den nya marknadslogiken kräver investeringar i humankapitalet (omorganisationer, utbildning, rekrytering, omskolning mm). Finns investeringsviljan, och möjligheterna att satsa på detta?

Flertalet organisationer är uppbyggda utifrån den traditionella varudominanta logiken. Det finns också många frågor som handlar om en förändring mot en mer kund- och lösningsorienterad organisation.

Ska man bygga en organisation som har en direktkontakt med kunden för att därigenom bättre förstå kundens affärer, eller ska man arbeta via kanaler och

mellanhänder? Vad får det för effekter att arbeta via kanaler och mellanhänder? Vilken är den bästa lösningen och i vilken situation och för vilken B2B-kund/konsument/kommuninvånare/turist/resenär/museibesökare/ etc?

Vad kan göras centralt och därmed effektiviseras och vad ska göras lokalt i ett nära samarbete med kund? Vad innebär det organisatoriskt att arbeta lösningsorienterat? Hur kan man ta till vara ITs möjligheter och hur ska dessa lösningar integreras i organisationen? Hur få till en innovationskultur?

Idag särskiljs ofta produktion, försäljning och eftermarknad i organisatoriska enheter. Detta ifrågasätts av företag med ett synsätt som utgår från en kundrelation i ett livscykelperspektiv. Hur samordna försäljning och produktion utifrån ett helhetstänk om kund och kundbehov? Hur organisera säljteam? Hur få hela kedjan att fungera?

Ett synsätt baserat på den nya marknadslogiken kräver många gånger en leveranssamverkan med flera andra företag och partners i nätverk. Hur interagera med andra företag? Ska till exempel olika avtal enbart innefatta endast egna varor och tjänster i erbjudanden? Vilka blir konsekvenserna av att ta in andra företags varor, tjänster, erbjudanden och medarbetare? Hur hantera risk och ansvar i värdenätverk?

Dagens varuorienterade organisationer har processer, kanaler och system utvecklade för produktutveckling som även inbegriper FoU-insatser. Hur ta tillvara och implementera kunskapsutveckling med bas i den nya marknadslogiken? Hur arbeta med FoU-insatser för att definiera och utveckla nyttja? Hur gå från forskning till fungerande koncept baserat på nyttja och värde?

Talenta resurser och lagbyggnad

Kompetensuppbyggnad är för företag en viktig och kritisk fråga. Det finns ett gediget kunnande inom produktutveckling och produktion. Trots detta förefaller det ibland som om företag såg maskinparken som viktigare än de kunskaper deras personal besitter. Men vad är det egentligen som skapar konkurrenskraft – är det inte snarare kompetensen hos de anställda än de två pappersmaskiner från 1994 man äger?

Den varudominanta logiken förutsätter att konkurrenskraft skapas utifrån produktionsresurserna som finns i företaget. Den tjänstedominanta logiken förutsätter att det är kunskap hos individer som driver konkurrenskraft. Det betyder att det inte bara är kompetensen hos den anställda personalen som är viktig utan även kundernas kompetens. Tänk, som exempel, hur beroende Microsoft är av att vi användare har förmågan att använda Word, Excel och Powerpoint.

Många företags frågor och funderingar kopplat till den nya marknadslogiken handlar om vilka talenta resurser man ska ha på olika nivåer i kundkontakter. Hur strukturera kompetens och kunnande? Hur ska man veta vilka olika kategorier talenta resurser man har tillgång till och kunna dra nytta av till exempel vid en ny affärsdiskussion?

Kompetensen hos till exempel teknisk support är av naturliga skäl ofta hög vad gäller själva produkten och dess prestanda. Vad som bland annat saknas är mer kunskap om vilken nytta och värde som uppstår hos kund och hur olika erbjudanden påverkar konsumentens upplevelse eller B2B-kundens processer och driftskostnader.

Alla har till exempel hört talas om avdelningar som heter Product Development men det saknas avdelningar som heter Value Creation. Näsvis skulle säkert hävda att avdelningar som Market Intelligence motsvarar dessa men alltför ofta sysslar dessa endast med att mäta hur kunder använder ett företags varor och tjänster – inte med att studera hur en kund skulle vilja använda dem för att nå vissa givna mål.

Olika former av certifieringssystem diskuteras och ses som ett sätt att tydliggöra talenta tillgångar både internt och externt hos kund. Vilka talenta resurser ska finnas inom säljkåren? Hur ska ett bra säljteam utformas? Vem ska göra vad? Vilka talenta resurser ska finnas bland konsulterna? Vilka ytterligare resurser bör rekryteras in i företaget och hur ska framtidens profiler se ut? Hur kan vi utforma tjänster och erbjudanden så att det underlättar och påskyndar uppbyggnaden av kunnandet, erfarenheten och skickligheten? Kan metoder inom till exempel visualisering vara en hjälp och en framkomlig väg.

Erbjudanden och visualisering

Många erbjudanden utvecklas idag utifrån en relation med befintlig kund och det är hos kunderna inspirationen hämtas. Bland storföretag saknas dock ibland en företagsövergripande överblick över de erbjudanden som finns i den totala portföljen. Många erbjudanden kan vara utvecklade lokalt, på och för olika marknader.

En utmaning är att konkretisera och skapa tydlighet i erbjudandet att motsvara kundens önskade nytta och värde. Många upplever det vara en utmaning att kunna ta betalt för varor och tjänster presenterade som nyttjaserade erbjudanden, eftersom det i den etablerade varubaserade marknadslogiken bara varit att hänvisa till varan eller tjänsten. Hur ska erbjudanden paketeras? Vilka erbjudanden ska utvecklas centralt? Hur ska den globala respektive lokala erbjudandeportföljen se ut?

När det gäller processororienterade erbjudanden, det vill säga att gå in i och påverka och ibland tar över kundens processer, med benämningar som "solution based thinking", "customer process oriented offers", "uptime", "optimization", "asset efficiency optimization", handlar frågorna om hur mycket ska man gå in i kundens processer? Vilka är riskerna? Hur ska avtal se ut som bygger på output och prestanda? Hur ska ansvar fördelas?

Att gå in och ta över kunders processer med klara resultatförbättringsmål kan skapa konkurrenssituationer med kundföretagen. Hur agera för att undvika sådana situationer? Nya idéer för hur man tar betalt för värde behöver utvecklas. Hur få betalt för det värde som skapas och de risker som tas? En annan fråga är hur man kan skydda tjänster och erbjudanden. Är patent viktigt i sammanhanget?

Utveckling av varor, tjänster och erbjudanden

Generellt behöver företag mer stöd i form av metoder och processer för utveckling av erbjudanden. Framför allt handlar det om att "utmana" produktlogiken och finna vägar för samordning och integrering av utvecklingen av tjänster tillsammans med varorna. Vilka är processerna för att utveckla mor-

gondagens "value added" tjänsteerbjudanden? Att sälja erbjudanden kräver utvecklings- och valideringssteg, som visar att det går att tjäna pengar.

Men också att bättre effektivisera och öka precisionen i arbetet med kunder och användare vid utvecklingen av erbjudanden. Interaktion med kund och inflöde av idéer behöver systematiseras så att det utvecklas "feedback loopar" som blir en del i en innovationsprocess. Hur få in flödet av idéer från kund annat än ad hoc?

Kalkyler och beslutsmodeller för investeringar av erbjudandeutveckling följer idag en produktionslogik och haltar därför. Är kalkylerna annorlunda för erbjudanden inriktade på nyttja och värde för kund? Företag arbetar med ständig förbättring och utveckling av produktcykler och kortar tider. Hur få med tjänstesidan? Hur få in tjänsteutveckling i produktutvecklingen. Och hur få in båda i utvecklingen av nyttjaerbjudanden? Hur får en bättre integrerad utvecklingsprocess? Tjänster vs produkter har olika livslängd – hur hantera detta?

Struktur, terminologi och styrsystem

Struktur och styrsystem är också utvecklade utifrån en varu- och produktionslogik. Företag kan uppleva en frustration eftersom systemen inte är till hjälp i ett förändringsarbete av erbjudanden med inriktning på nyttja och värde. Det är svårt att få den kunskap man behöver vad gäller kunders krav, behov, önskemål både i nuläget och i framtiden. Att inte ha system som stöder en tjänstebaserad marknadslogik kan skapa osäkerhet kring hur ha grepp om utvecklingen, vilket kan verka hämmande. Även interna system för att dela kunskap om till exempel olika kundlösningar saknas. Hur kunna ta del av medarbetares erfarenheter och specifika kunskaper? Det kan också uppstå svårigheter med interna belöningsystemen. Hur mäta resultat med den nya marknadslogiken?

Andra frågor som kan dyka upp rör hur mäta och addera värde? Hur mäta och utveckla kvalitet? Hur ska en livscykelkalkyl se ut? Key Performance Indicators (KPIer), vilka ska användas? Hur mäta? Vilken nomenklatur ska användas?

Terminologin för området finns inte på plats. Man benämner samma sak olika både inom företagen och mellan företag. Vad är till exempel en process, innovation, erbjudande, helhetslösning? För att inte tala om nyttja och värde och reala och talenta tillgångar.

Så frågan är hur komma vidare trots denna anhopning av till synes otaliga problem och frågeställningar. Nästa avsnitt avses kunna vara till viss hjälp och inspiration i arbetet med att, trots allt, förändra företaget eller organisationen mot den nya marknadslogiken.

EN FÖRSTA GUIDE TILL FÖRÄNDRINGSSTRATEGI

Nedan presenteras några områden som vi bedömer som viktiga att hantera i en förändring mot den nya marknadslogiken. Sammantaget handlar de om att förändra företagskulturen. Det är en process som måste få ta tid, samtidigt som man genom olika åtgärder och program kan påverka och påskynda processen.

1. Klargör målen utifrån kunden

Det är angeläget att det inte föreligger en luddighet i vad som egentligen ska uppnås eller åstadkommas i företaget eller organisationen. Grundläggande är att förstå kundens affär, krav och behov, ha kunskap om hur kunden tänker ekonomi, resultat och verksamhet. Detta ger ramen för att diskutera hur bidra till nyttja och intjäning med olika initiativ och erbjudanden. Det är i det sammanhanget också angeläget att utgå från ett bra uppföljningssystem och KPIer eftersom det annars kan vara svårt att formulera olika mål. Realistiska och tydliga mål på olika nivåer är en bra vägledning och kan utgöra motor i det företagsinterna förändringsarbetet.

2. Enas om enhetlig terminologi

Av naturliga skäl råder begreppsförvirring vid introduktion av nya logiker och synsätt. Men begreppsförvirringen har funnits länge i och med nya terminologi i samband med uppdelningen i varor och tjänster, struktureringen i

B2B, B2C mm. Det behöver bringas klarhet kring många terminologifrågor. Detta gäller både basbegreppen varor, tjänster, erbjudande, användare, nyttja, värde etc.

Det gäller också att bringa klarhet kring de mer avancerade erbjudandena, vilka gärna är mer företagsspecifika namn på paketeringar och betalningsformer. Att utveckla terminologin, eller åtminstone inom det egna företaget eller organisationen enas om en gemensam terminologi och vad olika saker står för skulle väsentligt bidra till att ytterligare tydliggöra de utmaningar som en förändringsprocess kan innebära. Samtidigt skapas det en grund för att "kunskapa" mer effektivt i olika utvecklingsfrågor om varor, tjänster, erbjudande, användare, nyttja, värde etc. Som det är nu låser terminologin många företag och organisationer att stanna kvar i en traditionell varulogik.

3. Utveckla system för uppföljning och resultatredovisning

De system för resultatuppföljning som är förhärskande är byggda utifrån ett produktorienterat arbetssätt. Detta innebär också att det blir svårt att följa upp till exempel hela kundengagemang över tid. När man utvecklar erbjudanden handlar det om både hårda och mjuka värden. Affärskulturen handlar om kortsiktiga vinster och att snabbt kunna "räkna hem" investeringar, vilket kan hämma insatser som skapar värde över tid. Här finns också andra aktörer som aktiemarknaden och analytiker som inte fullt ut förstått och accepterat konsekvenserna av en tjänsteorienterad marknadslogiks inriktning och strategi.

4. Synliggör och kommunicera värdeskapande processer

Produkter är relativt enkla att visa upp. Det är väsentligt svårare att visa upp tjänster och erbjudanden och inte minst visa på nyttja och värde. Det finns därför en risk att erbjudanden och kundvärde blir dolda och osynliga både internt i företaget eller organisationen, externt gentemot kunder och övriga intressenter i samhället (till exempel analytiker). Idag utvecklas metoder och tekniker som ökar synlighetsgraden (IT-baserade lösningar, simuleringar, visualisering) av vad varor och tjänsters faktiska värdeskapande effekt är och som därför på nya sätt kan visa på erbjudandens potential. Inte minst väsentligt är att kunna presentera trovärdiga och minst lika bra kalkyler över

kostnader för kunders hela livscykel och totala kostnaden för ett ägande och användande.

5. Utveckla egna medarbetares och kunders kompetens

Medarbetares motivation, kompetens, skicklighet är det absoluta nyckelområdet för att lyckas i en förändring och för att lyckas över huvud taget. Det är viktigt att ta till vara de möjligheter till förändring av talenta resurser och lag-sammansättning vid rekryteringar. Det är också viktigt att högre utbildning utvecklas och förändras mot en ökad kundorientering. Kanske bör teamsammansättningar breddas till att omfatta flera kategorier inklusive beteendevetare och grupper med fokus på människors beteende. Nyckeltal behöver också utvecklas som mäter personalens kunskaper och även kundens kunskaper. Kan man förändra båda dessa parametrar i positiv riktning så har företag och organisationer större möjligheter till ökad konkurrenskraft.

6. Utforma processer och rutiner för att utveckla tjänster och erbjudanden

Traditionellt har erbjudanden utvecklats ad hoc utifrån ett lokalt kundbehov som någon internt uppmärksammat och gjort affär av. Att utgå från kundens behov i erbjudandeutvecklingen kommer fortsatt att vara nyckeln till att utveckla nyttja som skapar värde för användare och kund. Detta innebär dock inte att det inte måste finnas processer och rutiner. Att utveckla erbjudanden som motsvarar kunders önskan om nyttja skiljer sig från en produktutvecklingsprocess och det är viktigt att veta vari skillnaderna består och att kalkyler och arbetsformer delvis måste hitta andra vägar.

7. Utveckla moderna affärs- och betalningsmodeller

Modeller som i dag används i företag och organisationer bygger på organisatoriska principer som är 60-70 år gamla i en företagsvärld som såg helt annorlunda ut än dagens. Globalisering, IT-teknik, sociala media är några exempel på den förändring som skett. Dagens affärs- och betalningsmodeller kan utgöra en motverkande kraft i ett förändringsarbete och innebära att företag

och organisationer inte hinner förändras i takt med marknadens utveckling.

När vi nu har satt värdet för kunden i centrum, hur utgår vi i prissättningen från kundvärde och sedan räknar bakåt? Det kan vara olika leverantörer till olika delar av värdet, det kan saknas en leverantör av en viktig del i värdet etc. Bundling, det vill säga kombinerad av varor och tjänster, kan vara en väg att se till kunders nytta och värde och även prismässigt skapa en mer kundnära värdebild.

Företag på konsumentmarknader som lyckas se över sina betalningsmodeller har också haft mycket lättare att öka sina intäcksströmmar. Det gäller till exempel Metro och lågprisflygen där huvudprodukten är väldigt billig men där intäktskällorna är andra. Huvudförklaringen till dessa nya affärsmodeller är att man omvärderat vad det egentligen är som skapar värde och för vem eller vilka.

8. Utbilda kunden för att höja mognadsgraden

Kundutbildning är ett sätt att öka den talenta resursen i en medproduktion och ett medskapande, och är på det praktiska planet en möjlighet att komma nära kunden och få en förståelse för kundens viktiga frågor som hur processer kan optimeras, driftskostnader sänkas etc. Här ligger en stor potential till värdeskapande på olika nivåer i organisationen, såväl i det egna företaget som hos kund.

SLUTORD

Eftersom forskarvärden har en tendens att bedriva just forskning, gärna begränsad till forskarvärlden, har nya modeller och metodiker svårigheter att snabbt nå ut och tillämpas i företag och organisationer.

Vilket inte är märkligt. Det är forskarnas uppgift att ta fram nya rön, begrepp m m. Uppgiften består också i att pröva dessa vetenskapligt i forskarvärlden först, så att de inte visar sig felaktiga. Denna prövning är ett av akademins kännetecken – utan den skulle man förlora sin tyngd och legitimitet.

Men det föreligger en tröghet i kunskapssystemet. Forskare på högskolor och universitet lär ut nya rön och teorier i huvudsak till sina studenter varför nya tankesätt och dokumenterade resultat inte når genomslag förrän kanske någon generation senare. Att forskningen endast premierar inomvetenskapliga publikationer och inte samverkan är ytterligare ett problem som försvårar omsättningen av ny kunskap.

Givetvis finns undantag. Institutioner som till exempel MTC har som mission att med olika verktyg och aktiviteter verka som en bro och brygga mellan näringsliv och akademi i syfte att göra de senaste rönen tillgängliga och tillämpliga för företag och institutioner, och vice versa. Andra exempel är de MBA Executive-kurser som finns samt enskilda seminarier och konferenser.

Men, och det måste påtalas, det är inte ovanligt att ledningspersoner inom näringslivet ställer sig ”oförstående” till akademien och inte inser värdet av akademins forskning, och som anser att det är akademins ”fel” att man är ”dåliga på” att tala med näringslivet. Det finns forskning som visar att bland en mängd olika yrkesgrupper (inom medicin, utbildning, kultur, ekonomi) så är näringslivsledningar en av de yrkesgrupper som är sämst på att hämta

hem ny kunskap från akademien. En läkare missar till exempel sällan att läsa *Journal of Cancer Research*, där omsätts forskares kunskap på mindre än en månad. I Sverige finns fortfarande många näringslivsledare som aldrig hört talas om kundinvolvering i tjänsteutveckling.

Oavsett vilket så föreligger en potentiell konkurrensfördel i det akademiska tankegodset som alltför ofta förbises av näringslivet. Säkert kommer det an på båda parter att "anstränga sig" mera och bättre kommunicera med varandra. Detta är nödvändigt, vi lever ju i en tid kännetecknad av stora förändringar med krav på kontinuerligt lärande.

Vi avslutar därför med en förhoppning att denna skrift stimulerar till ett ökat utbyte och dialog mellan akademien och näringsliv och att företag och organisationer mer beredvilligt för den nya marknadslogikens "stafettpinne" vidare i den dagliga verkligheten, gärna i samverkan med akademien, för att påskynda en pågående förändringsprocess.

LÄSTIPS OCH FÖRSLAG PÅ WEBBSIDOR

MTC Stiftelsen – uppdatering av vad som händer inom området marknad och tjänster.
www.mtcstiftelsen.se.

VINNOVAs rapporter inom tjänsteområdet, sök Rapporter Tjänsteinnovationer.
www.vinnova.se/sv/Publikationer/Sokresultat/?tmp=1&quicksearchquery=tj%c3%a4nsteinnovationer&querybyall=true

IVAs Tjänsteinitiativ, se mer.
www.iva.se/Om-IVA/Organisation/IVAs-tjansteinitiativ

Näringsdepartementet Tjänsteinnovationsstrategi.
<http://naringsdepartementet.ning.com>

Service Dominant Logic (SDL) – senaste inom området.
www.sdlogic.net/index.html

Frontiers in Service, årlig internationell konferens.
www.rhsmith.umd.edu/ces/frontiersconference.aspx

AMA SERVSIG, årlig internationell konferens.
www.servsig.org

Universitet och Högskolor (både i Sverige och utomlands) bedriver forskning inom området.
MTC kan hjälpa till med kontaktvägar.

