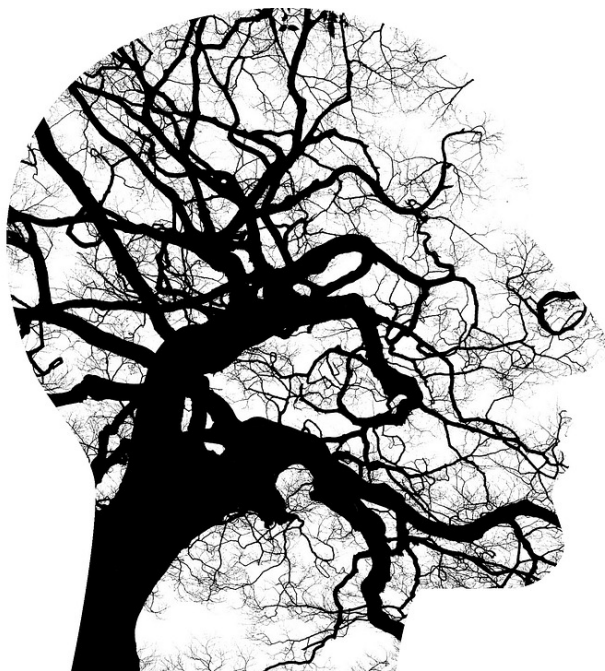


Från fabrikslogik till tjänstelogik

Digitaliseringen leder till nya
verksamhetsmodeller och kräver
därmed nya tankemodeller



Teknik och samhällsstrukturer har utvecklats betydligt under de senaste 150 åren. Våra tankemodeller om hur organisationer fungerar och skapar värde bygger dock fortfarande till stora delar på idéer från industrialismen. I och med digitaliseringen förändras samhället i grunden. Vi behöver nya tankemodeller. Vi behöver nya affärs- och verksamhetsmodeller. Tjänstelogiken kan i många fall vara mer lämpad än varulogiken eller fabrikslogiken.

Januari 2019

Fabrikslogiken dominerar vårt tänkande än idag

Henry Ford var en pionjär vad gäller löpandebandprincipen. Han kunde bygga bilar snabbt och effektivt genom långt driven standardisering och specialisering.

Frederick Taylor tänkte i liknande banor och lanserade "Scientific Management" eller "Task Management" som han också kallade det. Taylors idé var att det fanns ett bästa arbetssätt och att planeringen av arbetet ska separeras från utförandet av arbetet. Chefer tänker och planerar, arbetare arbetar.

Ytterligare en person som är värd att nämna i detta sammanhang är Max Weber. Han utvecklade tankegångarna om en professionell byråkrati. En byråkrati skulle enligt Weber fungera som en maskin och bygga på kompetenta och specialiserade medarbetare som arbetar efter klara regler. Hierarkin skulle vara tydlig och befordran ske utifrån kompetens.

Dessa tre herrar var alla födda i mitten av 1800-talet. Deras tänkande var då modernt och medförde effektiviseringar av både fabriker och byråkratier givet dåtidens sammanhang. Idag är läget annorlunda. De som arbetar i både fabriker och byråkratier är ofta välutbildade och de flesta accepterar idén om att människor vill göra ett bra arbete. Även om både nepotism och korruption förekommer än idag är det en allmänt accepterad tanke att anställning och befordran ska ske utifrån kompetens.

Tänk nu efter hur det är i den organisation där du arbetar eller i organisationer du känner till väl. Hur ofta talar man eller utgår från följande koncept?

- Specialisering
- Bästa arbetssätt
- Standardisering
- Rutiner och instruktioner
- Tydlig och enkla karriärvägar
- Uppdelning mellan planering och utförande
- Uppdelning mellan utförande och uppföljning

Hur många i din organisation utgörs av så kallade stödpersoner? Alltså sådana som deltar i arbetet mer indirekt, till exempel controllers, hr-strateger, kommunikatörer, metodpersoner, quality managers och många andra.

Först, för att vara tydlig, inget av detta behöver vara fel. Hur arbetet styrs, planeras och utförs och av vilka kompetenser måste utgå från förutsättningarna och behoven utifrån den verksamhet man bedriver. Men... är det inte så att mycket av vårt tänkande idag fortfarande bygger på idéer från 1800-talet och att när vi tänker på organisationer ofta tänker fabrik, maskin och hierarki?

Vi talar till exempel gärna om processer, processtyrning och processägare. Processer finns förstås även idag men processen som idé bygger på det löpande bandet och fabriken.

Det löpande bandet är ett produktionssätt som kännetecknas av ett systematiskt och förutsägbart kontrollerat flöde. Fabriken strävar efter att minimera variation, det vill säga alla produkter ska stämma med en given specifikation för att hålla hög kvalitet.

Detta gäller för varor, men hur är det med tjänster? Många företag och offentlig sektor arbetar med tjänster. Det är fullt möjligt att applicera en varulogik på tjänster men givet digitaliseringen blir det ännu mer angeläget att applicera en tjänstelogik på tjänster.

Vad är tjänstelogik?

Tjänstelogik och varulogik handlar om olika synsätt på hur värde uppstår. Det handlar om perspektiv, inte om vad som är rätt eller fel.

Enligt varulogiken ligger värdet i produkten. Organisationen skapar värdet när produkten skapas. Kunden konsumerar produkten och då förstörs värdet. Tänk på en bilfabrik och att du köper en ny bil. Bilen har ett värde, även när den står i garaget, och ju mer du använder bilen desto snabbare minskar värdet.

Enligt tjänstelogiken ligger värdet i nyttjandet och i upplevelsen. Värdet skapas inte av organisationen utan av kunden. En bil har med detta synsätt endast ett värde när den används eller på annat sätt ger kunden en upplevelse. Organisationen bidrar med förutsättningar till kundens värdeskapande. Kunden bestämmer om, och vilket, värde som skapas.

Tjänstelogik kan alltså appliceras på varor, som till exempel bilar, men passar rimligen också bra för tjänster. Tjänster kännetecknas av att de är immateriella och att de inte

kan ”produceras” oberoende av kunden. Tänk på sjukvård och utbildning. Kunden är i högsta grad inblandad och delaktig.

Medan varor produceras, levereras och konsumeras bör man istället när det gäller tjänster tala om samskapande, interaktioner och nyttjande. Språkbruket som idag används inom tjänstesektorn härstammar från varulogiken, vilket visar att det länge varit normen.

Tjänstelogiken har den fördelen att den flyttar fokus från fabriken, alltså organisationens inre liv, till vad kunden kan göra eller uppleva med hjälp av det organisationen bidrar med. Detta betyder inte att tjänstelogik är detsamma som att ha kundperspektiv eller att ha kundens perspektiv. Det kan man ha, och bör ha, även när man tillämpar en varulogik. Skillnaden ligger inte där. Skillnaden ligger i hur man ser på värdeskapandet. Är det organisationen eller kunden som skapar värdet? Ligger värdet i ”produkten” eller i nyttjandet/upplevelsen?

När det handlar om tjänster, till exempel restaurangbesök, sjukvård eller myndighetshandläggning finns det sällan vinster (för kunden) att allt är standardiserat och förutbestämt in i minsta detalj. Kunden vill gärna att restaurangen tar hänsyn till hens önskemål, få anpassad vård efter sin situation och att myndigheter inom lagens ram tar hänsyn till unika förutsättningar.

Enligt varulogiken ska variation minimeras. Enligt tjänstelogiken ska istället (kundens) variation hanteras och mötas.

Detta behöver inte bli dyrare eller svårare, snarare tvärtom. Många myndigheter erbjuder till exempel information i lättläst format för att möta olika typer av behov och funktionsvariationer. Det lättlästa blir ett komplement till det ”normala” och adderar då en kostnad. Men om man vänder på det, det vill säga gör lättläst normalt och adderar mer ”svårläst” som alternativ, kanske man upptäcker att det sällan behövs.

Digitaliseringen leder till mer tjänstelogik

Digitalisering leder ofta till affärsmodeller som bygger på tjänstelogik. Fundera på vad Uber, Airbnb, Spotify, Netflix, Facebook, Tencent och andra digitala företag har gemensamt. De använder, medvetet eller omedvetet, affärsmodeller som utgår från en tjänstelogik därför att det blir det naturliga i en digital värld. Dessa företag har alla olika former av plattformar som de använder för att erbjuda tjänster eller för att göra

det möjligt för andra parter att mötas. De utgår från vad kunden vill nyttja och uppleva, inte nödvändigtvis äga.

Myndigheter och kommuner som hanterar ärenden har tidigare gjort det med hjälp av pappersblanketter (förekommer fortfarande). Papper är fysiska produkter som måste hanteras på något sätt. Att organisera handläggningen utifrån en varulogik och som en fabrik behöver då inte vara fel. Men när papperet försvinner återstår bara informationen som kan hanteras på valfritt sätt utan att vara bundet till en viss fysisk plats.

Myndigheters uppdrag är sällan att handlägga ärenden, det är att göra det möjligt för medborgare och företag att sköta sina angelägenheter lagligt och korrekt och samtidigt fullgöra sina olika skyldigheter.

Utgångspunkten enligt tjänstelogiken är vad kunden kan göra eller uppleva. Den som bedriver företag skulle till exempel kunna sköta betalning av skatt och andra skyldigheter direkt och integrerat som en del av det som man ändå gör (något Skatteverket arbetar med). Bygglov skulle kunna hanteras som en integrerad del av det som man ändå gör vad gäller planering samt kontakter med arkitekter och byggföretag.

Digitaliseringen leder till att även offentlig sektor behöver se över sina verksamhetsmodeller, alltså på vilket sätt man kan uppfylla sitt uppdrag. I en digital värld finns helt nya möjligheter som inte finns i en pappersvärld. Det är därför viktigt att inte endast digitalisera befintliga arbetssätt utan att man ifrågasätter sina arbetssätt i grunden. Det finns inget "bästa" arbetssätt utan det finns bättre och sämre och det kommer alltid att finnas något arbetssätt som är lite bättre än det nuvarande.

Nya tankemodeller krävs

Henry Ford, Frederick Taylor och Max Weber kunde troligen inte föreställa sig dagens värld, den är oerhört annorlunda än den de växte upp i. Idag har vi till stora delar en annan människosyn samt en annan samhällsstruktur och nu står vi inför den största samhällsomvandlingen sedan industrialismen. Vi är bara i början av digitaliseringen, den kommer att förändra samhället i grunden. Det kommer att kräva nya tankemodeller över hur världen fungerar och inte minst över hur organisationer fungerar och hur man arbetar effektivt.

Istället för att börja med att dela upp och specialisera bör man ha utgångspunkt i att se kundens hela situation och fundera på hur man bäst kan bidra med förutsättningar i kundens miljö. En person som är gammal eller sjuk kan behöva hjälp med daglig omvårdnad, få tillgång till olika hjälpmedel, få sjukvård, få hjälp med praktiska och administrativa sysslor i hushållet och mycket annat. Även om allt detta utförs av olika mer eller mindre specialiserade funktioner är det inte rimligt att det är kunden som ska samordna alla olika delar utifrån ett standardiserat utbud.

Om varje tjänsteleverantör tänker på sitt eget utbud och hur detta utbud ska kunna "produceras" så enkelt och effektivt som möjligt leder det ofta till att kunden inte får de förutsättningar hen bäst behöver. Resultatet blir då lätt höga kostnader och liten nytta.

Om varje tjänsteleverantör istället utgår från kundens situation och kundens behov och försöker bidra till att kundens hela upplevelse och nytta blir så stor som möjligt blir läget helt annorlunda. Då kanske man hittar sätt att samverka med andra tjänsteleverantörer, man upptäcker att man tidigare dubbelarbetat eller erbjudit tjänster som kunden egentligen inte vill ha. Det kan bli mycket billigare och bättre.

I en digital värld blir allt detta mycket enklare. Information om kundens behov, om vad andra gör och omständigheter i övrigt kan finnas tillgängligt i realtid för alla aktörer som har behov av det (givetvis med beaktande av sekretess och integritet).

Att utgå från kundens behov betyder dock inte att kunden alltid ska få som hen vill. Det finns alltid begränsningar vilket kunderna normalt förstår och accepterar. Det handlar om att, givet tillgängliga resurser och givet uppdrag/syfte, bidra till så stor nytta som möjligt. Det handlar inte om att ha "fokus på verksamheten" utan istället om att ha "fokus på syfte/uppdrag".

Det finns stora vinster både för företag och för offentlig sektor om man börjar tänka i nya banor. Det handlar om att överge tankemodellen om att organisationen och verksamheten är en väloljad maskin som ska fungera som en fabrik med strömlinjeformade processer. Vi behöver tankemodeller som utgår från tjänstelogiken och att kunden skapar värdet.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:
lennart.wittberg@cogitem.se*