

SERVITIZATION

- Service add-on som konkurrenceparameter i produktionsvirksomheder samt nyt potentiale for studerende på EA Service & Oplevelse

**Service & Oplevelse
Cphbusiness
Blågårdsgade 23B
2200 København N**

Rapportens forfattere:

**Niels Peter Nielsen, projektleder og lektor, npn@cphbusiness.dk
Hans Fagt, lektor
Rasmus Nissen, lektor**

maj, 2023

INDHOLD

Executive Summary	3
Introduktion.....	4
Projektets baggrund og formål	6
SØK-studerende i produktionsvirksomheder	7
Litteraturreview	9
Definition	11
Grader af Servitization: Fra Basis til Avanceret	12
Begrebsafklaring: Differentiering vs. Diversificering	14
SØK-studerendes kompetencer og udviklingen i aftagermarkedet.....	15
Projekts metodiske tilgang	19
Dataindsamling	19
Interviews med virksomheder og SØK-studerende	20
Databearbejdning	22
Metodekritik – Triangulering og kvaliteten af data	23
Projektets resultater	25
Case 1: G&O Maritime Group	25
Case 2: EFSEN	28
Case 3: Erhvervshus Sjælland	32
Case 4: CPH Steel	35
SMV'ernes samlede perspektiver og ligheder	38
De studerendes perspektiv - Barrierer for de studerendes deltagelse	41
De studerendes perspektiv – Potentialer for de studerendes deltagelse	45
De studerendes perspektiv – Konklusion	46
KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVER	48
ANBEFALINGER TIL OMSÆTNING I PRAKSIS	52

ANBEFALING 1: Forstærket samarbejde ml. Cphbusiness og Produktions-SMV'er	52
ANBEFALING 2: Servitization som vidensgrundlag på tværs af Cphbusiness	52
ANBEFALING 3: Tillæg til curriculum på SØK-uddannelsen	52
ANBEFALING 4: IDV/Kort kursus for SMV-målgruppen	53
ANBEFALING 5: 5-ugers undervisningsforløb	53
Referencer	54
BILAG	57

Executive Summary

Servitization, the process of adding service offerings to traditional product-based business models, has become a prominent concept in recent years. This report presents the findings from a research project examining the opportunities for implementing servitization strategies in manufacturing companies (SME's), and, in addition, whether students within the service, hospitality and tourism management educational program see a potential in servitization. To gain a comprehensive understanding, the research team conducted a series of semi-structured interviews and focus group discussions with manufacturing companies and students. A hermeneutic approach was employed for data analysis, focusing on uncovering deeper meanings and relationships that could contribute to a better understanding of servitization in manufacturing companies.

The research project identified key factors that contribute to successful servitization implementation in manufacturing companies. These include the importance of strategic alignment, cross-functional collaboration, a better focus on value offers and effective communication throughout the organization. These insights can be valuable for both educational institutions and manufacturing firms looking to integrate servitization into their operations.

In addition, the project found that students were generally aware of servitization as a simple concept when thoroughly explained, but were less familiar with its potential and applications within manufacturing companies. By identifying areas of expansion for servitization in manufacturing, the research highlights the need for educational institutions to broaden their focus to include these possibilities by integrating the servitization concept into their curriculum. The findings suggest that incorporating case studies and examples of successful servitization strategies in manufacturing companies could help bridge the gap in students' understanding and better prepare them for their future careers.

In conclusion, the study provides valuable insights into the potential for expanding servitization within manufacturing companies and the need for educational institutions to adapt their programs to better prepare students within programs focused on service- and customer driven business models for the opportunities in this field. By doing so, the manufacturing sector can benefit from the value-added services and competitive advantages that servitization can offer.

INTRODUKTION

Servitization handler om industri- og fremstillingsvirksomheders transformation fra primært at være produktleverandører til i højere grad at sælge procesrelaterede services knyttet til produkterne¹. Formålet med et forøget fokus på at få SMV'erne til at videreudvikle deres service, og derigennem deres værditilbud, handler om at øge indtjeningen og skabe vækst gennem en ændret forretningsmodel med en stærkere tilknytning til kunden eller dennes slutbruger. Servitization findes efterhånden indenfor alle typer af virksomheder, der som et yderligere konkurrenceparameter tilføjer servicereleterede periferi-ydelser til et kerneprodukt. Konceptet knytter samtidig tæt op af IoT (Internet of Things) og P-a-a-S (Product as a Service), hvor muligheden for at indsamle data via teknologiske tiltag kan aggregere viden til nye indsigter. Fx sørger din HP-printer selv for, at du modtager nogle printerpatroner, lige inden de gamle løber tør - hvor HP nu står for serviceleverancen til din printer, så du selv undgår unødigt bøvl (og HP kan muligvis løfte sin avance via et *direct sale* til dig). Ligeledes sørger Schneider Electric for, at arbejdspladsens bygninger kun bruger strøm efter bygningens anvendelse og ikke blot fra kl. 6:00 til 21:00. Mere dybdegående handler Servitization om at samordne incitamenter imellem bestiller og udfører, så begge parter vinder ved det tilføjede service add-on, som knytter leverandøren endnu tættere til knuden – i eksemplet med HP løftes bl.a. en problematik for kunden, der ikke skal ud og købe blæk – der fjernes friktion i transaktionen med og skabes et mere optimalt match af virksomhedsprodukt og kundebehov.

¹ www.servitize.dk/da/

Et andet eksempel kan være Xerox's "Document Management Service", der selv holder øje med større B2B-kopimaskiners status. Dette system kan fjernrette fejl og selv generere statusrapporter til de kørende teknikere, der derfor på forhånd kender fejlen og tager action uden indblanding fra kundens side af. Ved at fjerne friktion i relationen til B2B-kunden, der ikke behøver at identificere typen af problemer eller ringe efter rette person (med dertilhørende omstillinger fra front office og frem til det udførende led), tages et ikke-værdiskabende moment ud af hovedet på kunden, der igen kan koncentrere sig om mere værdiskabende aktiviteter.

Et tredje eksempel er møbelproducenten, der producerer et relativt simpelt produkt (fx en stol) til detailsalg, hvilket kan være svært at bygge en serviceforretning op omkring, men til gengæld er produkterne nemme at kopiere. Møbelproducenten forsøger derfor at ændre sin forretningsmodel samt kundebase ved at installere censorer i stolesædet, der kan logge info om brugerens varme og dermed helbred samt aktivitet og tillige position. Møbelproducentens forretningsmodel skifter således fra at være fokuseret på produktion af et endimensionelt produkt og over til en mere procesorienteret, kompleks serviceleverance fx til plejesektoren, nu med fokus på *Product as a Service* - dvs. en stol med et stykke software med realtidsinfo om brugerens velbefindende, der kan hjælpe til forebyggende behandling, en mere optimal pleje samt understøtte og forstærke plejesektorens værditilbud om optimal omsorg.

I et SØK-uddannelsesmæssigt lys handler ovenstående bl.a. om udvidelsen af værditilbuddet til kunden via et bedre match ml. Pains, Gains og Customer Jobs på kundesiden op imod Pain relievers og Gain creators på leverandørsiden. Identifikation samt match af kundebehov ud fra et dybere kendskab til deres umiddelbare og især latente problemer, samt relaterede og ikke-relaterede problemer, er et kærkomment område for SØK-uddannelsen, der fokuserer meget på kunderejsen, kundemødet, kundeforståelsen, kundetyper, loyalitet samt udvikling af servicedrevet merværdi.

Som det fremgår af ovenstående eksempler sætter servitization kunden i centrum. Det handler altså grundlæggende om at øge kundernes output forstået som produktivitet, effektivitet og kvalitet igennem udviklingen af nye services, og målet hermed er afledte markedsfordele via en

øget slutkundetilfredshed, hvilket både øger det solgte produkts værdi samt styrker relationen i transaktionen i forhold til konkurrenternes alternativer. Servitization er således en afgørende komponent inden for den transformative økonomi i produktionsindustrien i Danmark, og særligt inden for SMV-området er der et stort uudnyttet potentiale i at koble processer til produkter.

PROJEKTETS BAGGRUND OG FORMÅL

Med udgangspunkt i ovenstående forståelse af servitization anlægger projektet et todelt fokus. Som nævnt ovenfor ses servitization som et helt afgørende element i transformationen af industrien i Danmark, og særligt inden for SMV-området ses et stort uudnyttet potentiale². Derfor er projektets første formål at undersøge servitization ud fra et virksomhedsperspektiv. Følgende forskningsspørgsmål søges besvaret:

Hvad indebærer servitization, og hvordan anvendes det af SMV'er inden for produktionsindustrien?

Projektets andet formål, som er mindst lige så vigtigt som det første, er at afdække potentialet for et nyt uddannelsesfokus med tilhørende nye jobveje for Serviceøkonomer (fremover SØK) på landets erhvervsakademier. Behovet for en sådan afdækning skyldes, at HORESTA-brancherne, som SØK oprindeligt fokuserer på, og derfor til en vis grad har uddannet til, virker til at være en mindre attraktiv branche med faldende jobsøgning fra de studerendes side af. Dette understøttes bl.a. af projektet "Fremtidens servicearbejdsmarked"³, hvori det konkluderes, at HORESTA-brancherne er mindre attraktive i forhold til de studerendes fremtidige karrierevalg. Et par væsentlige grunde hertil er bl.a. branchens udbredte brug af nultimeskontrakter, hvilket skaber usikre ansættelses- og indtægtsforhold samt skæve arbejdstider, der kan være svære at passe ind i en almindelig småbørnsfamilie. Et andet kendetegn ved HORESTA-brancherne, som kom frem i

² www.servitize.dk/da/

³ <https://www.eaviden.dk/project/fremtidens-servicearbejdsmarked/>

projektet "Fremtidens arbejdsmarked", er, at den moderne arbejdsvandring inden for EU-27 udfordrer de SØK-studerendes employability i HORESTA-brancherne, hvor jobs præget af ikke-komplekse kompetencer - overvejende relateret til soft skills og rene serviceleverancer med en lav formel/faglig specialisering - bliver konkurrenceudsat af vandrende EU-arbejdskraft med tilsvarende (lave) kvalifikationer samt en tilsvarende høj grad af fleksibilitet og arbejdsduelighed.

Projektet er derfor også søsat for at undersøge, om det er muligt at finde nye arbejdsområder med uudnyttet potentiale for SØK-studerende, der både matcher de studerendes kompetencer vedrørende service- og oplevelsesøkonomiske færdigheder, samt ligger inden for et arbejdsområde – her produktions- og fremstillingsindustrien – hvor integrationen af *Servitization* og en deraf dybere kundeforståelse er afgørende for fremtidig succes.

SØK-studerende i produktionsvirksomheder

Projektets fokus på en mulig kobling mellem SØK-studerende og givne produktionsvirksomheder, er, at uddanne de studerende til at kunne arbejde målrettet med et avanceret servicebåret forretningskoncept i en umiddelbart uvant og fremmed verden af maskiner og virksomhedsleverancer. Umiddelbart kan det virke kontraintuitivt at forsøge at trække en soft-skill uddannelse som SØK over i et industri-setup præget af automation, maskinelle processer og teknisk præget viden, men for *Servitization*-konceptets vedkommende handler det i høj grad om at forstå kundens eller slutbrugerens udfordringer samt behov, således at der kan identificeres yderligere potentiale til styrkelse af producentens værditilbud. For at kunne udvikle et sådan stærkere og mere konkurrencedygtigt værditilbud, må producenten søge en dybere viden om kundens eller dennes slutbrugerens behov – altså dennes *job to be done* del af værditilbuddet. Her er *blue ocean* potentialet fx indlejret i forståelsen for brugerens ikke-mødte sociale, psykologiske eller teknologiske udfordringer og dertil uforløste løsningspotentiale. Et eksempel kunne være DSB's godsdivision, der mangler info om belastningen af banenettet. Derfor entrerer de med et IoT-firma såsom *Rail monitor*, der leverer et system baseret på PID-censorer, der på samme tid overvåger banenettet og sender realtidsdata til DSB Godstransport igennem en cloud-løsning. DSB

kan således løbende tilpasse sit vedligehold samt beredskab optimalt på baggrund af grundigere og mere valide realtidsdata.

Rail monitors løsning er IoT eller PaaS-baseret og er derfor dataintensivt og udenfor uddannelsesfeltet for SØK-studerende, ligesom at DSB Godstransport er en arbejdsplads med uddannelsesindgang primært via TEK, EUD eller EUX. Pointen er dog, at selve forretningsmodellen om at kunne forstå en potentiel kundes udfordringer og kunne koble en løsning i form af kritisk information i realtid til en slutbruger, bygger på en grundig forståelse for denne kundes grundlæggende udfordringer samt potentiale for en løsning heraf – og her kommer den SØK-studerendes soft skills kompetencer i spil. Udviklingen af de SØK-studerendes kompetencer fokuserer meget på kundeforståelse-, service samt kunderejsen fra problem til løsning. Denne kobling af menneskelige behov, forståelsen for nye muligheder, afdækningen af relevante serviceelementer samt matching af *pains and gains* til et udvidet værditilbud, er kernen i SØK-uddannelsen. Det er på denne baggrund, at potentialet for SØK i relation til servitization afdækkes i denne rapport.

I forlængelse af ovenstående vil følgende spørgsmål ligeledes blive besvaret i projektet:

I hvilken grad kan der spores en interesse for konceptet servitization iblandt studerende på Serviceøkonomuddannelsen?

På hvilken måde kan servitization inddrages som et fagligt element på Serviceøkonomuddannelsen samt inden for EVU?

LITTERATURREVIEW

En gennemgang af den akademiske litteratur om servitization viser blandt andet, at servitization som eksplicit virksomhedsstrategi primært er et europæisk forskningsområde, hvilket Niu et al. (2021) kommer frem til på baggrund af et metastudie af 213 papers omhandlende servitization: *“Accordingly, we believe the leading number of European papers in our selected pool of literature reliably reflects the prominence of Europe in servitization-related research.”*⁴ Det kan skyldes, at udviklede lande har de mest modne servicekulturer, solid industriel baggrund samt stærkere og længerevarende producent-aftager-forhold. Omvendt er de fleste producenter i udviklingslande enten uvidende om denne mulighed eller mangler orientering om, hvordan man kombinerer produkter og tjenester inden for deres industrielle omgivelser (Niu et al., 2021). Paperet finder endvidere, at den eksisterende litteratur har understreget de absolutte fordele af servitization og finder, at det overvejende er niveauet for Mellem service, der er værdiskabende- typisk er det også her vi finder service-tilkoblingerne, altså skridtet videre end de klassiske serviceaftaler, men inden det Avancerede niveau med høj datadeling imellem værdikæder for en stærkere samordning af værditilbud imellem producent og aftager (denne inddeling af serviceniveauer uddybes på s. 12).

Denne rapport forfattere har identificeret tre overordnede temaer i den eksisterende forskning. Det første tema fokuserer på, hvordan servitization kan skabe *konkurrencefordele* på tværs af brancher, funktioner og organisatoriske tilgange. De to andre temaer, som er identificeret, kan ses som underordnede aspekter af, hvordan servitization kan skabe konkurrencefordele.

Konkurrencefordele

Overordnet set fokuserer Servitization på at skabe højere kundetilfredshed igennem skræddersyede og differentierede produkter, der giver virksomheden konkurrencefordele og overlegen performance (Bustinza et al. 2015). Som Hau Lee (2004; 2021) inden for supply chain

⁴ Niu et al. (2021), s. 7063

management påpeger, så er det i dag den øgede vertikale integration imellem bestiller-udfører, at *rapid respons, adaptability* og *customization*, som skaber forøget fart, skala og agilitet i virksomheders upstream-leverancesystemer. Servitization kan ses som et moderne konceptskifte i forretningsmodeller (Cimini et al., 2016) med øget fokus på videnstunge momenter og dataindsamling som driver.

Arbejdet i Supply Chain

At det er udfordrende for en virksomhed at ændre sin forretningsmodel finder Lachiewich et al. (2018) mange eksempler på i deres studie af 14 italienske SMV'er inden for skoproduktion, hvor barrierer i form af store initiale investeringer til IT-infrastruktur, store IT-serviceomkostninger, manglende samarbejde med eksterne partnere samt svære koblinger imellem personale og organisatorisk placering og dertilhørende bevågenhed er nogle af de barrierer, der stødes på if. med implementeringen i supply chain.

IT / Ingeniør udvikling IoT / SaaS – datadreven

Inden for Servitization handler en styrket værdikæde om graden af samarbejde up- og downstream med underleverandører og aftagervirksomheder, fx igennem agilitet, byrdedeling og igennem gensidige incitamentsstrukturer (Lee, 2004). Lee genbesøger sin værdikæde-tankegang senere hen (Lee, 2021) og understreger, at det i dag især er deling af data imellem producent og kunde, der omsætter effektivitet og efficiens til agilitet og konkurrencefordele: *“Li and Fung, an apparel supply chain and trading company, has used digital technologies to cut its product sampling time from the industry average of thirteen weeks down to four, a 70 percent reduction. Instead of providing customers with an iterative sequence of physical samples, the company’s 3D-sampling technologies can much more rapidly produce almost realistic digital samples, and modify them digitally as well.”* (Lee, 2021, s. 61).

Ligeledes finder Valtakoski og Witell (2018) i et studie af 224 SMV IT-virksomheder, at evnen til at levere online og on-demand info til kunder samt evnen til at bearbejde kundeinput aktivt havde en klar, positiv indvirkning på firmaernes evne til at tiltrække samt fastholde kunder. Lachiewich et al

(2018) giver et eksempel med firmaet Mirkomax, der designede og producerede kontorlandskaber og inventar, men grundet en stingende priskonkurrence skiftede over til at levere rådgivning indenfor design af kontorlandskaber, levering af flytbare, omformelige og skræddersyede kontorlandskaber via on-demand design-muligheder for kunden (via et plug-and-play IT-program) inklusiv træning i ergonomi såvel som mulighed for en servicekontrakt vedrørende re-allokering og skalering, om nødvendigt. Mirkomax havde igennem kundedata opdaget, at deres møbler blot var et redskab til kundens underliggende ønske om flotte og funktionelle kontorer med løbende fokus på tidens aktuelle trends og et smart look – viden Mirkomax løbende fik igennem data fra deres kundebase og anvendte til at holde deres kunder opdaterede med seneste nyt samt forlængede deres livstidsværdi, da virksomhedens værditilbud tilpassede sig kundens livscyklus.

Definition

I den akademiske litteratur er der en overordnet konsensus om, at begrebet Servitization dækker over en transformativ proces fra at levere produkter til at levere en kombination af produkter med tilkoblede services (Robinson et al. 2016), hvor denne service-kobling kan forekomme forskellige steder i virksomhedens værdikæde. For selve placeringen af den tilkoblede eller stand-alone service i relation til produktet, anvendes ofte aktivitetsbaseret teori til at adskille momenter i en værdikæde, for at identificere naturen af det specifikke eksempel på Servitization - fx via Engströms holistiske aktivitetsmodel (Engström 2000), hvilket dog ligger ude over dette projekts scope. Servitization kan samtidig ses som en bevægelse fra produkt til produkt + service, som “...a *unidirectional repositioning along a product-service continuum—from basic, product-oriented services towards more customized, process-oriented ones—ultimately leading to the provision of solutions.*” (Kowalkowski et al. 2015). Alternativt kan man også anvende “...a *strategic transformation of the business model towards service provision activities which form the basis for companies’ competitiveness and competitive advantage in the long-term perspective.*”, der både understreger en post-industriell økonomi samt skabelsen af nye produkttegenskaber som en overlevelsestrategi.

Servitization ser projektet her som ovenstående koblet med referencer til dets 'faddere', der tilbage i 1988 anvendte *"The addition of services to core product offerings to create additional customer value"* (Vandermerwe & Rada, 1988). Pointen er den strategiske transformationsproces hvormed et firma skifter fra et klassisk, éndimensionelt produktfokus og til en mere service-centrisk tilgang til sin forretningsmodel, hvor service-dimensionen bliver en integreret del af virksomhedens vækstmotor (Raddatsa et al., 2019).

På baggrund af dette samt vores litteraturgennemgang defineres servitization således:

Definition:

Servitization beskriver processen, hvormed produktionsvirksomheder skifter fokus fra kerneproduktets produkttegenskaber over imod tilkobling af procesorienterede serviceelementer med henblik på at øge virksomhedens konkurrencefordele igennem en øget værdiskabelse for kunden eller slutbrugeren.

Grader af Servitization: Fra Basis til Avanceret

Bustinza et al. (2015) samt Baines og Lightfoot (2013) opdeler service-konceptet i 1) **Basis service** (levering af reservedele og udstyr), 2) **Mellem service** (help desk, kunde support, kunde træning, vedligehold) og 3) **Avanceret service** (supportaftaler, resultatorienterede kontrakter, samordnede omsætningspræmisses, deling af salgsordrer) og ser som Avanceret service bl.a. som Rolls-Royce's "Power by the hour" program, der tilbyder en fastpris serviceaftale på flymotorer, hvor der betales et lille fee til Rolls-Royce for hver time motoren er i aktion - står den stille (og Rolls-Royce dermed skal smøge ærmerne op), betales der ikke til Rolls-Royce. Vi anvender denne service-klassifikation som omdrejningspunkt i denne rapports analyse.

Servitization tilkobler således servicebegrebet til en produktudviklings-kontekst og åbner for at arbejde med 'tillæg-til-produkter' med et efterstræbt bredere brugerperspektiv if. med produktionsvirksomhedens udviklingsstrategi. Klassifikationen mener vi i rimelig grad reflekterer forskellige services via deres forskellige underliggende typer af værditilbud samt forskellen på

make-or-buy processerne for produktionsvirksomheden (Bustinza et al., 2019⁵), hvor *make* henviser til produktionsskala fordele ved simple produkter og *buy* henviser til et øget tilkøb af services for at kunne løfte servitization-produktudviklingen.

Dette passer samtidig godt med, at man inden for både ingeniør-, marketing- og operationsfeltet typisk deler virksomheders løsningsmodeller med tilkøbet service, også kaldet Produkt-Service Systemer (PSS), op i 3 dele: **1) Produkt-orienteret PSS, 2) Bruger-orienteret PSS** samt **3) Resultat-orienteret PSS** (Kowalkowski et al., 2015), hvor den første retter sig imod produktsalg og service-konceptets rolle if. med at understøtte den interne produktion fx produktinstallation og reparationer. Dette er ofte via standardiserede produktionsflow og indgår i en inputbaseret indtjeningsmodel. Bruger-orienteret PSS er mere fokuseret på at sikre adgang til virksomhedens forretning og produkter, hvor fx Rolls-Royce ovenfor er et godt eksempel på, at man garanterer en maksimal tilgang til virksomhedens produkter (flymotorer via en samordnet serviceleverance) for kundens kunder igennem ens eget produktionssetup. Denne tilgang er mere avanceret og kræver et tættere kundesamarbejde samt mere kundespecialisering. Den tredje og mest komplekse type af PSS findes i virksomheder med indgående kendskab til deres kunders behov og bygger på en stærk samordning af data, værdikæder og operations, så virksomheden agerer eksternt (og alligevel meget integreret) element i kundens drift eller leverancer (Ulaga & Reinartz, 2011). Komplexiteten knytter sig fx til en høj grad af specialiseret og aktuel responsivitet til enkelte kunder, sortering/scrubbing af delte data, løbende feedback på output fra kunder og tilpasning af eget virksomhedsflow til kundens virksomhedsflow fx via dennes leverancer. Projektet her kobler derfor forskningens anvendelse af hhv. Basis service med Produkt-orienteret PSS, Mellem service med Bruger-orienteret PSS samt Avanceret service med Resultatorienteret PSS – men lægger altså primært sit fokus på Mellem service/Bruger-orienteret service.

⁵ Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity, Bustinza, Gomes et al. 2019, R&D Management, Jan 2019, Vol. 49 Issue 1, p33-45.

Begrebsafklaring: Differentiering vs. Diversificering

Igennem projektet anvendes begreberne differentiering, som vi kender det fra Michael Porter og diversificering, som vi kender det fra Igor Ansoff - to strategier, der bruges af virksomheder til at udvide deres produkt- eller servicetilbud. Begreberne er ikke- og anvendes ikke analogt her - de vigtigste forskelle mellem de to strategier ses i projektet som følgende:

Definition: Differentiering refererer til at skabe et unikt produkt eller en service, der er adskilt fra konkurrenterne, mens diversificering refererer til at udvide en virksomhed ved at gå ind på nye markeder eller i nye industrier.

Fokus: Differentiering fokuserer på at udvikle nye produkter eller tjenester inden for samme marked eller branche, mens diversificering fokuserer på helt at komme ind på nye markeder eller industrier.

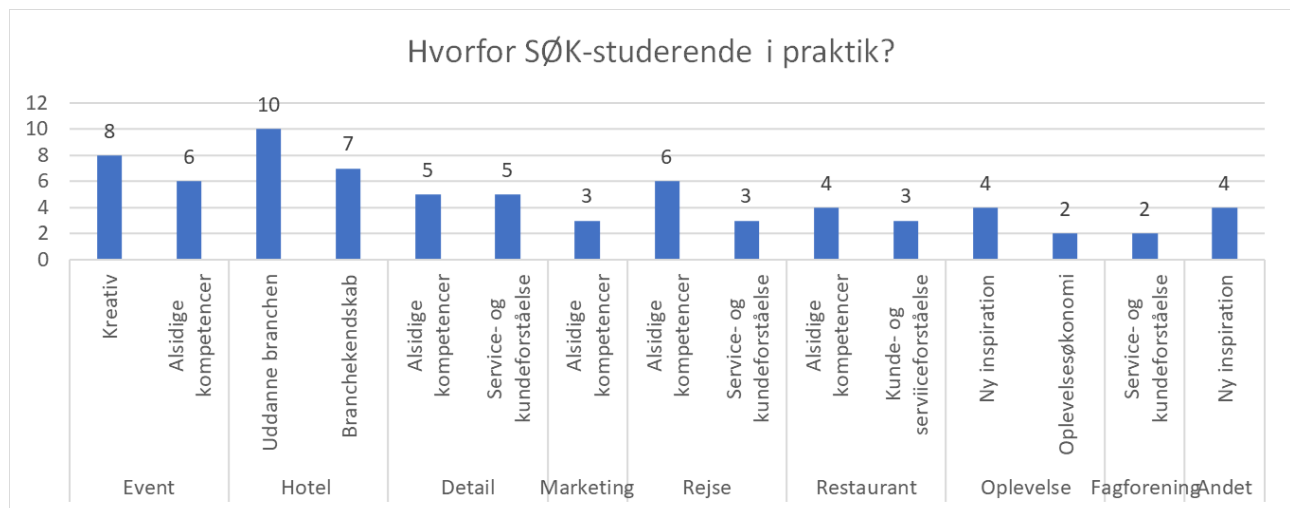
Risiko: Differentiering indebærer en lavere risiko end diversificering, da det handler om ekspansion inden for et eksisterende marked, hvor virksomheden allerede har viden og erfaring. Diversificering indebærer større risiko, da det involverer at komme ind på nye markeder eller industrier, som kan være ukendte for virksomheden.

Mål: Målet med differentiering er at kunne opnå en unik position ved at tilbyde unikke produkter eller tjenester, der er mere ønskværdige end konkurrenternes tilsvarende produkter. Målet med diversificering er at reducere risikoen ved at udvide til nye markeder eller industrier.

Overordnet set er differentiering og diversificering altså begge vigtige strategier, som virksomheder kan bruge til at vokse og få succes, men de kræver forskellige tilgange og involverer forskellige risikoniveauer, hvilket også afspejles i deres anvendelse her i projektet.

SØK-STUDERENDES KOMPETENCER OG UDVIKLINGEN I AFTAGERMARKEDET

Når det kommer til at udvikle services, som er et omdrejningspunkt inden for servitization, så er det relevant at se på, hvilke kompetencer en serviceøkonom besidder. Indholdet i uddannelsen er defineret i studieordningen⁶, som blandt andet indeholder en række nationale fagelementer. Et af disse nationale fagelementer er Service og oplevelse, som fylder meget gennem hele uddannelsen. For at undersøge hvad aftagervirksomhederne ser som de vigtigste kompetencer hos en serviceøkonom, spurgte vi i efteråret 2022 en række praktikvirksomheder om, hvorfor de har taget en serviceøkonomstuderende i praktik. Nedenfor ses de hyppigst nævne grunde fordelt på brancher. Brancherne står nævnt i rækkefølge efter, hvor mange studerende der var i praktik i den pågældende branche. Der var altså flest studerende i praktik i eventbranchen efterfulgt af hotelbranchen og så videre.



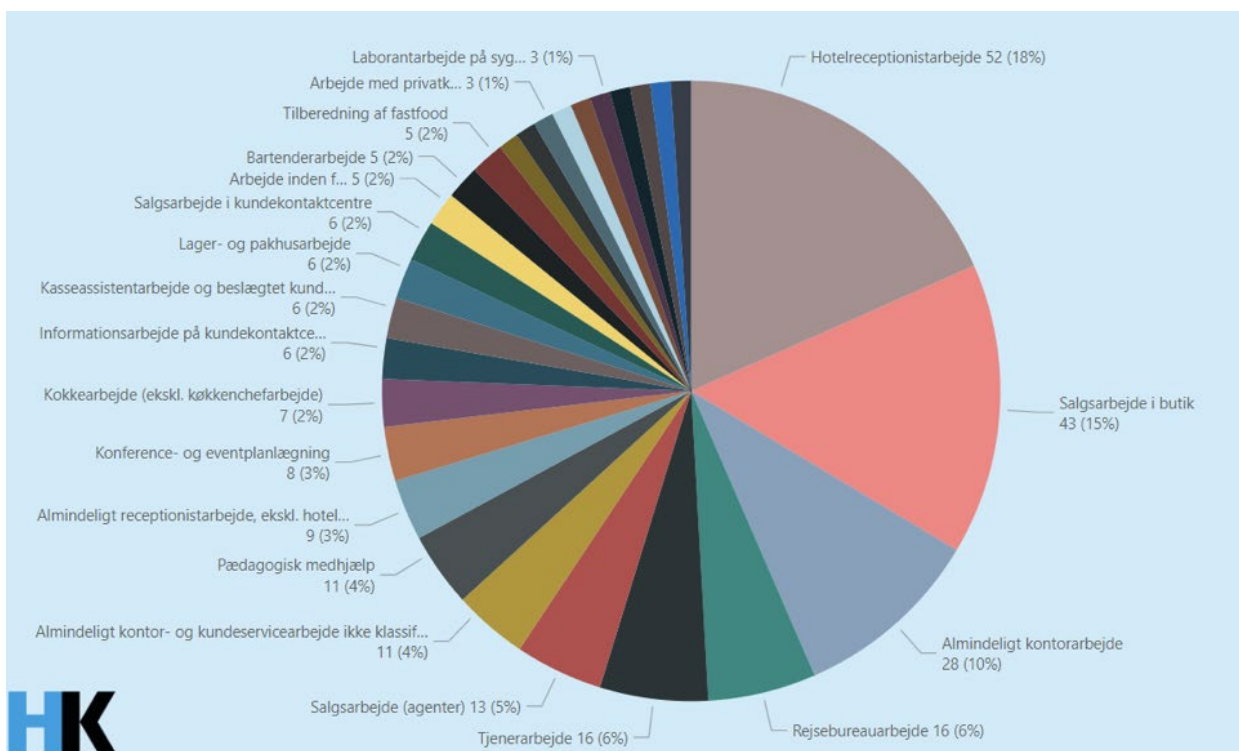
Figur 1: SØK-studerende i praktik efterår 2022.

Som det fremgår, er der flere brancher, der fremhæver de studerendes kompetencer inden for kunde- og serviceforståelse. Samtidig ses det også, at de studerende primært søger/får praktikplads i klassiske SØK-aftagerbrancher. Det betyder, at de brancher som må formodes at

⁶ https://www.cphbusiness.dk/media/80378/eak_ser_studieordning_cba_2019.pdf

kende en serviceøkonoms kompetenceprofil bedst, ser netop forståelsen af kunder samt arbejdet med at udvikle services som kernekompetencer. Dette ser vi som et udtryk for, at en serviceøkonom kan arbejde aktivt med disse elementer i en virksomhed efter endt uddannelse.

Sammenholdes dette med, hvor de studerende får jobs efter endt uddannelse, så tegner der sig et lignende billede af, at de fleste studerende fortsat får job i klassiske SØK-aftagerbrancher. I forbindelse med introforløbet for nye SØK-studerende i september 2022, afholdt fagforeningen HK en workshop om studieteknik. Her præsenterede HK nedenstående statistik over, hvor SØK-studerende får arbejde efter endt uddannelse. Statistikken er udarbejdet af Danmarks Statistik. Det første cirkeldiagram viser, i hvilke brancher SØK-studerende arbejder 1 år efter endt uddannelse.

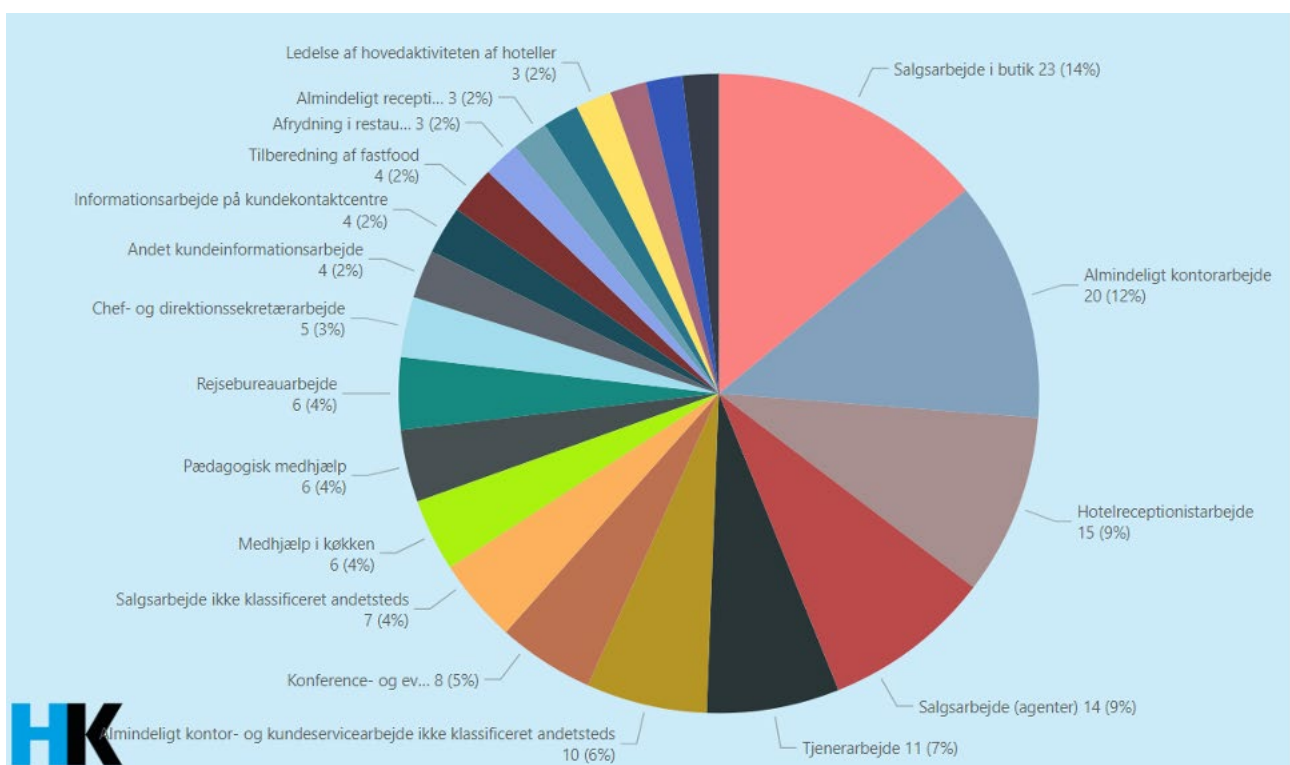


Figur 2: SØK-studerende 1 år efter endt uddannelse. Kilde: HK/Danmarks Statistik.

Som det fremgår af cirkeldiagrammet, så kommer SØK-studerende ud i mange brancher. Dette kan indikere, at SØK-studiet giver en bred vifte af kompetencer, som kan bruges i mange forskellige

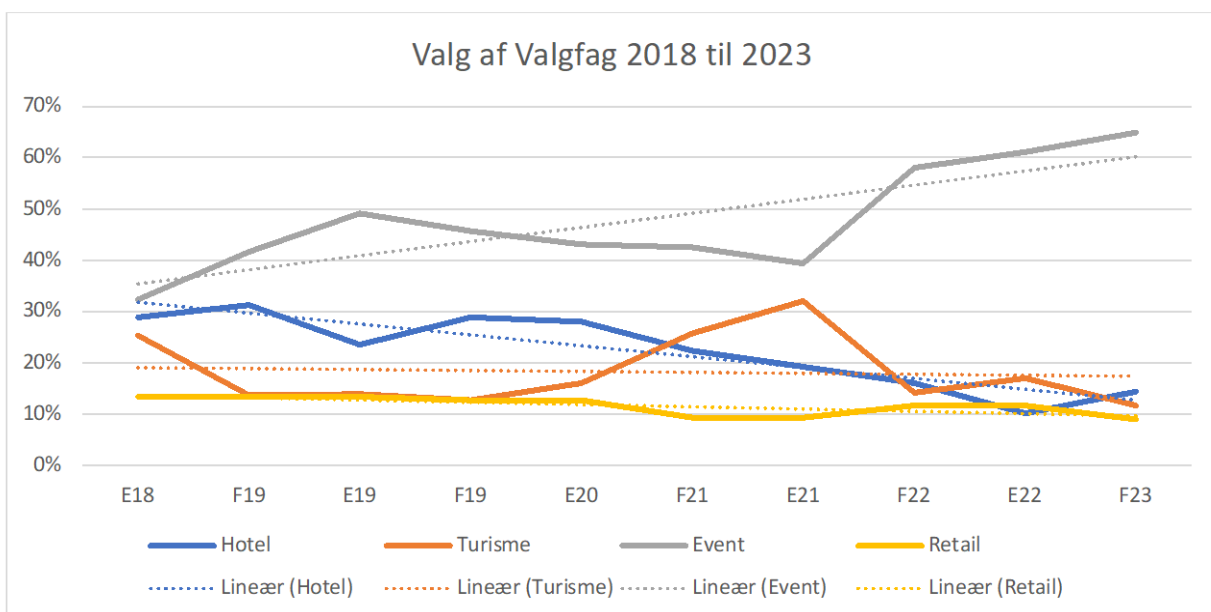
typer af servicebaserede brancher. Dog ses det, at knap hver femte (19%) arbejder som receptionist, mens 15 % arbejder med salg i butik (retail). Endvidere er brancher som rejse (6 %), restauration (både tjenere og kokke) (8 %) og event (3 %) repræsenteret i statistikken. Denne statistik tegner altså et lignende billede som præsenteret ovenfor i relation til de studerendes valg af praktikvirksomhed: At de studerende primært får jobs i HORESTA-relaterede afgangsvirksomheder.

Ser man på i hvilke brancher SØK-studerende har arbejde 5 år efter endt uddannelse, så har fordelingen af brancher ændret sig en smule. Nu laver den største gruppe af dimittender salgsarbejde i butikker (retail) (14 %), mens andelen af dimittender, som arbejder som receptionister på et hotel, er faldet klart til 9 %. Der er stadig en vis procentdel som arbejder som tjenere (7 %), i eventbranchen (5 %) og i rejsebranchen (4 %). Altså er billedet det samme som ovenfor; de arbejder hovedsageligt i klassiske SØK-afgangsvirksomheder – HORESTA-branchen.



Figur 3: SØK-studerende 5 år efter endt uddannelse. Kilde: HK/Danmarks Statistik.

Opsummerende viser ovenstående tal altså, at SØK-studerende fortsat søger både praktikplads og job i klassiske SØK-aftagerbrancher. Dog er der indikationer på, at flere studerende søger væk fra HORESTA-områderne hotel- og restaurant samt turisme. Dette kan fx ses på de studerendes valg af studie-specialisering igennem udbudte valgfag, hvor der siden 2018 har været en klar bevægelse væk fra Hotel/Restaurant og i mindre grad Turisme og hen imod særligt Event, som nedenstående graf illustrerer. Tendensen er også at spore igennem diverse kommentarer fra de studerende, hvor udsagn der går igen handler om muligheden for at skabe oplevelser, dyrke relationer, løse nye udfordringer, have længerevarende kundesamarbejder, være kreative, skabe oplevelser samt planlægge begivenheder⁷. Muligheder som i mindre grad kan forefindes inden for fx hotel-området, hvor arbejdsopgaverne er præget af mere monotone og rudimentære arbejdsopgaver samt SOP'er med en høj grad af linearitet samt lavere grad af ovennævnte karakteristika.



Figur 4: SØK-studerendes valg af valgfag 2018-2023. Kilde: Cphbusiness, SØK.

⁷ Servitization suvey exact report 2022, s. 5

PROJEKTS METODISKE TILGANG

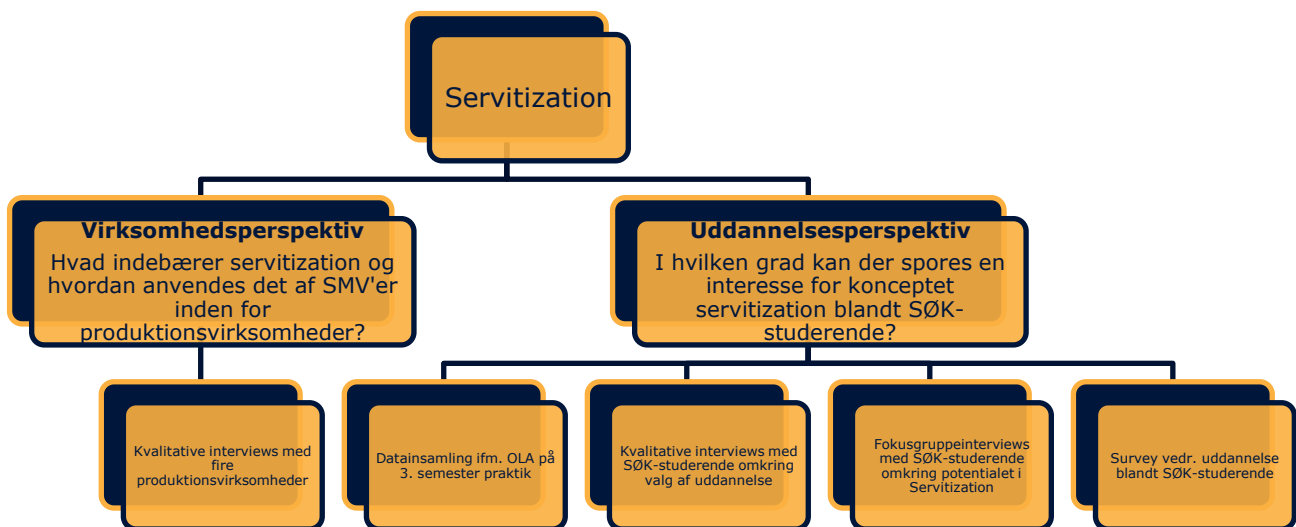
Dataindsamling

Dataindsamlingen i dette projekt bidrager til at belyse projektets to overordnede perspektiver. Som nævnt har projektet dels fokus på at belyse et virksomhedsperspektiv ved at undersøge, hvad servitization indebærer, og hvordan det anvendes af SMV'er inden for produktionsindustrien. Dernæst har projektet et uddannelsesperspektiv, idet det undersøges om nuværende SØK-studerende kender til begrebet servitization, og om de finder interesse for serviceudvikling i utraditionelle SØK-aftagervirksomheder og -brancher. Altså om de studerende selv synes, at denne udvikling er interessant for dem i forhold til deres fremtidige karrierevalg.

Den overordnede metodiske tilgang er kvalitativ. Dette valg er begrundet i, at vi i den indledende fase af projektet kom frem til, at selvom selve begrebet servitization er kendt i litteraturen inden for eksempelvis organisationsforskningen, så tyder meget på, at begrebet og hvad det indeholder stadig er et relativt nyt begreb for mange produktionsvirksomheder, særligt inden for SMV-området. Dette er tillige én af hovedkonklusionerne i et stort, løbende projekt, som bl.a. Industriens Fond står bag⁸, der også søger at afdække uudnyttet potentiale for SMV'er inden for produktion i forhold til at udvikle servicedelen af deres forretning. Derfor gav det mest mening at vælge en eksplorativ tilgang, hvor vi gennem diverse kvalitative metoder kunne undersøge omfanget og holdningerne til servitization.

⁸ <https://industriensfond.dk/projekt/servitization/>

Dataindsamlingen forløb i flere faser gennem projektperioden, og kan illustreres via nedenstående figur:



Figur 5: Dataindsamlingens faser i Servitization-projektet.

Interviews med virksomheder og SØK-studerende

Der er i projektet blevet gennemført kvalitative interviews med i alt fire virksomheder. Kvalitative interviews er velegnede til at opnå en dybere forståelse af informanternes holdninger og opfattelser af emnet servitization. Kvalitative interviews med åbne spørgsmål var dermed et godt valg i forhold til at opnå en dybere forståelse af et emne, som i en dansk SMV-kontekst ikke var klart afdækket. Interviewformen var semistruktureret, hvorfor den udarbejdede interviewguide var vejledende. Interviewguiden bestod af en række af spørgsmål, som projektgruppen ønskede besvaret, og var på den måde med til at sikre, at alle centrale emner blev berørt i samtlige interviews. Samtidig ligger der i det semistrukturerede interview en mulighed for, at interviewer kan forfølge emner af interesse og relevans i interviewet. Projektgruppen varetog rollen som interviewer i de kvalitative interviews, og vores rolle var altså at få uddybet informanternes svar og dermed opnå et detaljeret og nuanceret indtryk af informantens holdninger (Kvale, 1997).

Som det fremgår af ovenstående figur blev de fire interviews med virksomheder lavet med henblik på at undersøge brugen af og potentialet af servitization. Det skal her siges, at det i projektet har været vanskeligt at rekruttere virksomheder, som ville bidrage til dataindsamlingen. Der kan være flere forklaringer, men to vigtige årsager er, at særligt SMV'erne ikke er langt i forhold til udviklingen af servicedelen, hvorfor de ikke følte, at de kunne bidrage til projektet. Og for de få SVM'er, som arbejder med deres serviceudvikling, blev det tit et spørgsmål om manglende ressourcer. Der kunne også spores antydningen af en misforståelse, da der i kontakten til virksomheden lå et implicit salg-ind eller kold canvas, som fik flere virksomheder til ikke at ville deltage. Det var således først ganske sent i projektet, at input fra virksomhederne kom i hus, da det lykkedes projektgruppen at få adgang til en stor gruppe virksomheder gennem en gatekeeper.

I forhold til at undersøge det andet perspektiv i projektet, uddannelsesperspektivet, blev der gennemført ni kvalitative interviews med en række SØK-studerende. Formålet var, som nævnt, at undersøge deres kendskab til begrebet servitization, samt deres perspektiv på om job i andre brancher end traditionelle SØK-aftagerbrancher kunne være attraktivt.

Input fra disse kvalitative interviews blev brugt til at udforme en spørgeramme til fire fokusgruppeinterviews, som senere i forløbet blev afholdt med en række nye SØK-studerende. Formålet med at lave fokusgruppeinterviews var at få udfoldet de perspektiver og holdninger, som de studerende gennem vores enkeltinterviews havde udtrykt i forhold til servitization. Fordelen ved at lave fokusgruppeinterviews er blandt andet, at man kan få en række personer til at interagere omkring nogle valgte temaer. Denne interaktion er en af styrkerne ved fokusgruppeinterviewet, da en god facilitering kan medvirke til, at der opstår et dynamisk samspil mellem deltagerne, hvor centrale emner diskuteres og nye indsigter kan opstå. En af den centrale fordele er altså, at deltagerne kan lade sig inspirere af hinandens perspektiver, og på den måde er hensigten, at man kan få en endnu dybere forståelse af undersøgelsens centrale emner. Det handler altså ikke om at skabe konsensus, men om at bringe forskellige synspunkter frem omkring potentialet i servitization.

Databearbejdning

Alle interviews og fokusgruppeinterviews blev lydoptaget, og efterfølgende blev der foretaget en transskribering af lydfilerne. Undervejs i interviewene blev der også taget noter af interviewerens med henblik på at kunne dokumentere, hvad der blev sagt. Dermed pågår den første indledende analyse og fortolkning af data allerede her.

Projektgruppen valgte at udføre semistrukturerede interviews for at sikre en vis fleksibilitet i samtalen og give plads til uddybning og udforskning af de interviewedes perspektiver. Denne metode tillod os at undersøge de forskellige aspekter af servitization inden for produktionsvirksomheder, samtidig med at vi kunne justere interviewguiden efter informanternes forståelse og indsigt i emnet.

For at analysere og fortolke de indsamlede data blev der anvendt en hermeneutisk tilgang (Gadamer, 2007). Hermeneutikken fokuserer på at forstå og fortolke betydningen af tekster og samtaler ud fra deres kontekst og baggrund. Gennem denne tilgang søgte projektgruppen at afdække de dybere betydninger og sammenhænge, som kunne bidrage til en øget forståelse af servitization i produktionsvirksomheder.

Derfor var det vigtigt at skabe en tydelig ensartethed i transskriptionsstilen og en transparens i transskriptionsarbejdet. Dette har projektgruppen sikret ved at fordele transskriptionsarbejdet på flere projektgruppedeltagere samtidig med, at alle transskriptioner er blevet vurderet af den samlede projektgruppe. I tilfælde af tvivlsspørgsmål har man genbesøgt lydoptagelsen for på den baggrund at kunne foretage eventuelle justeringer. Samtidig har vi øget transparensen i fortolkningsprocessen og sikret en fælles tilgang til selve transskriptions- og databehandlingsarbejdet. Dette har været medvirkende til at styrke analysegrundlaget i den samlede undersøgelse. Den efterfølgende kodning blev lavet ud fra de temaer, som interviewguiden var bygget op omkring. Processen havde fokus på at skabe overblik og systematik i de informationer, som kom frem under interviewene. De forskellige temaer er i denne rapport understøttet af citater fra interviewene.

Metodekritik – Triangulering og kvaliteten af data

Projektet er empirisk baseret og anvender triangulering med dets faseinddelte tilgang til dataindsamling. Derudover har vi i projektet forsøgt at belyse problemstillingen ved at anvende forskellige metoder, fx kvalitative dybdeinterviews med forskellige interessenter og fokusgruppeinterviews. Ved at anvende forskellige kvalitative metoder er det muligt at kompensere for den enkelte metodes svagheder, og samtidig opnå en grundigere og mere nuanceret forståelse og indsigt i centrale emner.

Projektgruppens vurdering af styrker og svagheder ved den anvendte metode og gennemførte dataindsamling er inspireret af Cresswell (2002), der argumenterer for, at vurdering af kvalitativ forskning baserer sig på fire aspekter: a) Troværdighed, b) overførbarehed, c) transparens og d) konsistens.

I dette projekt handler *troværdighed* blandt andet om selve metodevalget og dataindsamlingsprocessen. Da problemet, som undersøges i projektet, lægger op til at få en øget forståelse af nogle emner, som ikke er grundigt undersøgt tidligere, var det oplagt at vælge en kvalitativ tilgang. Som nævnt har vi valgt et undersøgelsesdesign, hvor vi har kombineret forskellige kvalitative metoder. Denne metodetriangulering er også en måde, hvorpå vi har forsøgt at sikre troværdighed i undersøgelsesarbejdet. Kombinationen af flere metoder blev besluttet efter grundige indledende metodeovervejelser i projektgruppen med det formål at skabe en bredere og mere dybdegående forståelse for servitization.

I forhold til *overførbarehed* har det været vigtigt at redegøre for omstændighederne og konteksten for de afholdte interviews og fokusgruppeinterviews. Projektgruppens tydelighed omkring den kontekst, hvori de kvalitative data fremkommer, herunder beskrivelse af de deltagende informanter, samt rammerne for afvikling af interviews og fokusgrupper, har betydning i forhold til resultaternes overførbarehed. Derudover er det at vedlægge spørgerammerne også en måde at

sikre overførbarehed på, således at andre i princippet ville kunne anvende de samme spørgerammer i en anden kontekst.

Det er en udbredt opfattelse, at forskning foretaget ved brug af kvalitative metoder aldrig er neutral, da tolkningsprocessen altid sker igennem et fortolkende subjekt. Derfor har det været vigtigt at sikre en høj grad af *transparens* i alle led i undersøgelsesprocessen, så udenforstående læsere vil kunne følge ræsonnementerne og argumenterne bag projektgruppens valg og fravalg.

Endeligt er det afgørende, at projektet er gennemført på en *konsistent* måde. Dette er vigtigt, så læseren kan følge gruppens ræsonnementer og beslutningsprocesser. Men konsistens er også vigtigt med henblik på at sikre af systematik og ensartethed i arbejdet internt i projektgruppen. Dette har vi forsøgt at opfylde ved dels at udarbejde interviewguides for at få en fælles forståelse af, hvad vi skulle spørge om. Men vi har også arbejdet med konsistens i forhold til at sikre, at projektdeltagerne havde en fælles forståelse af undersøgelsens genstandsfelt, nemlig *servitization*. For at skabe denne fælles forståelse har vi anvendt begrebsdefinitioner fra den tilgængelige litteratur i den indledende fase. Herefter har vi i projektgruppen besluttet os for vores egen begrebsdefinition.

PROJEKTETS RESULTATER

Case 1: G&O Maritime Group

Denne case tager udgangspunkt i interview med Mikkel Rosenløv Bondo (fremover MRB), strategichef i G&O Maritime Group (fremover G&O). Virksomheden består af en række brands, som producerer og sælger dele til skibe og virksomheden er dermed leverandør til den maritime industri. Den leverer tekniske løsninger og komponenter, som overordnet handler om at optimere driften på skibe. G&O har dog gennem de seneste år gennemgået en transformation i deres forståelse af deres værditilbud og deres kundeforvaltning. MRB fortæller om, hvordan G&O laver de bedste produkter på markedet, men at deres kundeforståelse tidligere har været af reaktiv karakter. Det har i praksis betydet, at kunden har ringet til G&O, når først noget var gået galt på skibene. Dette betød, at kunden ofte var utilfreds, når de kontaktede G&O. Tidligere var det tidligere en ansat med teknisk baggrund og forståelse, som blev sat til at løse problemet for kunden. Men G&O's erfaring var, at de ansatte med teknisk baggrund ikke havde kompetencerne til at løfte kundekontakten, og de var egentlig heller ikke interesseret i det:

De folk som plejer at gå ovre på værkstedet, som nu skal påtage sig en service, det falder dem ikke sådan synderligt naturligt. De har ikke lyst til at ringe ud til kunderne, de har lyst til at løse et specifikt problem, så vi mangler det link med at kunne ringe ud til kunderne (citater, interview med MRB)

Som en konsekvens heraf, har G&O gennem de seneste år ansat servicekoordinatorer, som skal stå for at have kontakten med kunden. Denne ændring i organisationen er sket ud fra en erkendelse af, at det giver mening at have en mere proaktiv og opsøgende tilgang til kunderne ved at kontakte kunden inden eventuelle problemer opstår. Dette giver ligeledes god mening set i lyset af, at G&O har stort produktkendskab og dermed ved, at de forskellige produkter typisk har en bestemt levetid.

Et eksempel kan illustrere det ændrede kundeperspektiv: et skib har fået skiftet en komponent, som G&O ved typisk holder i fem år, hvorefter komponenten skal udskiftes. Den ændrede

kundetilgang betyder nu, at kunden vil blive kontaktet inden de fem år er gået, for at blive mindet om, at komponenten bør udskiftes. Og den service er mange penge værd for kunden, da skibet dermed undgår nedetid, og kunderne er villige til at betale for den service.

MRB uddyber, hvad det øgede fokus på service konkret betyder for kunden:

Det vi i virkeligheden sælger, hvis vi bliver gode til at sælge service, så sælger vi jo noget helt andet. Vi sælger jo kundens sikkerhed for, at produktet virker. Vi sælger en driftssikkerhed i, at produktet gør hvad det skal, og at det ikke bryder ned, når man ligger midt ude på Stillehavet. Og det er jo meget mere værd end bare at reparere en eller anden lille stump (citater, interview med MRB).

I citatet taler MRB om, at G&O i lige så høj grad som de sælger nogle konkrete og fysiske produkter til skibe, også sælger sikkerhed gennem en øget kundefokusering og en mere fyldestgørende dialog med kunden, hvor man lytter til kundens behov. Set fra MRB's perspektiv, så handler denne ændrede tilgang derfor om mere tilfredse og loyale kunder, fordi serviceaspektet gør det mere omstændigt for kunden at finde en anden leverandør af de fysiske produkter samt at kundens implicite bidrag til sikkerhed til søs, som en udtalt selvfølgelighed, bestyrkes af G&O's samordnede fokus herpå - de spiller stærkt og direkte ind i kundens værditilbud.

Der hvor jeg godt vil hen med vores service... at det bliver så nemt at købe og så besværligt at gå andre steder hen, at man bare siger, ok vi laver en serviceaftale (citater, interview med MRB).

Men det handler selvfølgelig også om, at service er noget, som kunderne er villige til at betale for, og dermed kan bidrage til en vækst i virksomhedens indtjening:

Hvis vi kun sælger reservedele, så tjener man lidt, du tjener noget på delen, men det er relativt små beløb. Hvorimod hvis du sælger servicen med, som også handler om at give kunden en tro på, at du har været hos os længe og du ved, at det virker, og hvis det ikke virker, så flyver vi ud til dig, så kan du tjene penge på den del (Citat, interview med MTB).

I forlængelse af ovenstående betragtninger nævner MRB, at mange produktionsvirksomheder, ligesom G&O, er i skarp international konkurrence. Og her kan service-komponenten og den dybe kundeindsigt være en konkurrenceparameter, som kan differentiere virksomheden:

Det er klart, at de her firmaer som er i konkurrence med kinesiske og japanske firmaer, der bliver vi nødt til at gøre noget andet, der kan vi jo ikke konkurrere på pris.... det eneste i min bog, du kan konkurrere på, det er service (citater, interview med MTB).

MTB taler i interviewet en del om transformationen internt i virksomheden, fordi de nu har ansat servicekoordinatorer til at tage sig af dialogen med kunden. I den sammenhæng er det relevant at kigge på, om han ser et potentiale for serviceøkonomer og hvilke kompetencer, der i den sammenhæng ses som værende afgørende. MTB understreger flere gange i interviewet, at de ikke ønsker, at de ansatte med dyb teknisk viden også skal være dem, som skal opsøge og kommunikere med kunderne. Dette har de tidligere gjort, men det fungerede ikke optimalt, da denne type ansatte primært var interesseret i produktdelen. Her ser MTB et stort potentiale for serviceøkonomer, da det ifølge ham ikke er så afgørende med dyb produktviden, og evt. Mulig teknisk indsigt kan tillige hurtigt læres. Derimod siger MTB:

Det vi mangler, og det som er vigtigt, det er at du har lysten til den der kundekontakt, altså empatien og at du vil møde kunden i øjenhøjde. Finde ud af, hvad er behovet egentligt, og så kunne den der storytelling med, hvad det er vi gør (citater, interview med MTB)

Jeg tænker, at det en serviceøkonom er dygtig til, hvis du er blevet oplært i oplevelsesøkonomi, det vil være at gribe kunden og få forklaret, hvor det er vi skal hen, og hvad vi kan gøre, og give fornemmelsen af, at vi har styr på det (citater, interview med MTB).

Og ifølge MTB er potentialet stort:

Der hvor det giver mening med serviceøkonomer, og der hvor der er rigtig mange virksomheder som os, der har brug for det, det er hele den der (kunde)rejse. Det har vi ikke skitseret ordentligt. Vi ved ikke, hvad end goal er, vi har simpelthen ikke defineret det godt nok.

Det er top 10 % af virksomhederne, som gør det, men der er en myriade af små virksomheder, som slet ikke kigger på det her, altså for dem er det stadig sådan en produktforelskelse, hvor det med indtjeningen er sådan en lidt sekundær ting.

Case 2: EFSEN

EFSEN er en virksomhed, som udvikler og sælger systemer, der igennem forskellige hærkningsteknikker (UV-stråling og elektronstråling) kan hærde belægninger, som bruges i industrien. Eller sagt med lidt andre ord. EFSEN har specialiseret sig i hærkningsprocessen, som er nødvendig for andre fremstillingsvirksomheder i forbindelse med deres egne fremstillingsprocesser. Ifølge EFSEN's hjemmeside fjerner EFSEN

“usikkerhed og ustabilitet i UV-hærkningsprocessen ved at levere og udvikle UV-udstyr, der er selvregulerende for at kunne udføre konstante og målbare processer til fremstilling af slutbrugerprodukter, der anvender UV i deres produktion”⁹.

Interviewet er gennemført med Flemming Madsen (FM), som til dagligt er teknisk chef i EFSEN. Ifølge FM, så tænker EFSEN ikke, at service er noget som kan sælges separat ved siden af de fysiske produkter/systemer, som de sælger. Dette hænger blandt andet sammen med, at hærkningselementet, som EFSEN sælger, ofte kan anvendes af kunden selv uden EFSEN's indblanding:

Årsagen til at det er svært at lave deciderede kontrakter med kunderne, det er fordi, det kører så forskelligt, og vi sælger i princippet en standardløsning, som de selv kan installere sammen med deres komplicerede maskiner, hvor vores del er den mest enkle... Vi har tit haft intention om at ville lave servicekontrakter, men det har været meget individuelt, og vi har mange kunder, hvor det ikke er relevant, hvor de selv kan (citat, interview med FM).

Som citatet ovenfor viser, så handler den manglende interesse for service som add-on både om, at kunderne selv kan betjene den komponent, som EFSEN sælger, men det handler også om, at EFSEN's kunder er meget forskellige, og selv fremstiller meget forskellige industrielle produkter,

⁹ <https://efsen.dk/about-efsen/>

som EFSEN naturligt nok ikke kan have dyb indsigt i. Derfor er tilgangen, at det er nemmere at lade kunden selv løse eventuelle problemer. I den sammenhæng ser EFSEN det dog stadig som deres opgave at klæde kunden bedst muligt på til at kunne anvende produktet og eventuelt også selv afhjælpe problemer:

Vi er ligesom begyndt at tænke mere ind i, hvordan vi kan undgå, at vi i princippet skal med derud (til kunden)... det har været for at effektivisere, udfærdigelse af manualer og installationsvejledninger, og enkelte videoklip har vi lavet, for at vise hvordan vi starter og forbinder tingene hernede på værkstedet.... Vi tester det og har så sendt det til kunden, så de kunne se, hvordan de selv skulle gøre (citater, interview med FM).

På den måde ses det, at EFSEN rent faktisk tænker i service og hjælp til kunden, men de har ikke gjort det til en del af deres forretning, som de kan lave yderligere indtjening på:

Vi opfatter egentligt service som en del af vores salg, altså hjælp med installation og hjælp til efterfølgende reparationer og vedligehold (citater, interview med FM).

Dermed kan det siges, at EFSEN har en reaktiv kundetilgang. Dette skyldes ifølge FM først og fremmest, at EFSEN er en lille virksomhed, hvor de ifølge FM ikke har ressourcerne til at være aktivt kundeopsøgende:

Vi har i firmaet indset, at vi ikke har ressourcerne til at have folk til at rejse rundt (citater, interview med FM).

Dog kommer den reaktive kundetilgang også til udtryk i følgende citat, som ikke handler om begrænsede ressourcer:

Der er kæmpe forskel på, hvad behovet er, og det kender vi ikke. Det er kun kunderne, som ved det... Så hvis de ikke holder os opdateret på de ting, så kan vi ikke rigtigt lave noget forebyggende vedligehold (citater, interview med FM).

Her ses det, hvordan FM mener, at det er kunderne, som skal holde EFSEN opdateret på deres behov og udfordringer. I en mere proaktiv kundetilgang kunne perspektivet vendes om ved at sige, at vi selv opsøger kunderne løbende med henblik på at identificere deres behov og udfordringer. Dette bør der være mulighed for, fordi FM fremhæver betydningen af kommunikationen med kunden i forhold til at vurdere kundens behov inden salget.

Det er at forklare detaljerne om, hvad det er, vi leverer, altså hvad der er det unikke. Jeg vil sige, vi leverer ikke hylde(varer), vi bygger customized løsninger til den enkelte kunde (citater, interview med FM).

Udfordringen her er altså, at EFSEN afslutter kunderejsen efter salget, og dermed tjener de ikke penge på den efterfølgende service, som kunden måske får brug for. En del af forklaringen på dette er ifølge FM, at produkterne de sælger holder i meget lang tid, før de skal udskiftes. Der går altså lang tid imellem gensalg, og derfor tænker de heller ikke i mersalg. En anden forklaring på den reaktive kundetilgang og det faktum, at EFSEN ikke tænker i servitization kan være, at EFSEN i dag ikke oplever den store konkurrence:

Vores position og vores egne produkter er ret unikke, hvor der ikke findes noget tilsvarende. Det gør det måske om 5 år, så på den måde skal vi forsøge at blive ved med at være foran (citater, interview med FM).

Dog er der en forventning om, at konkurrencen vil blive skærpet fremover, og her er service en parameter, som man kan konkurrere på. Når snakken falder på mulighederne for at få tilført

kompetencer til EFSEN, som handler om kundeforståelse og service, så er FM ikke specielt positivt indstillet:

Selve forståelsen af UV-teknologien, det er i princippet ikke noget, man bare lige kan læse sig til... Jeg kan ikke lige se, hvordan vi kan bruge praktikanter... Det er så speciel en viden og forståelse, og det afviger meget fra generelt salg og kundekontakt (citater, interview med FM).

Ifølge FM er produktkendskab altså en forudsætning for ansættelse i virksomheden, hvilket strider imod de perspektiver, som er blevet præsenteret i rapportens andre cases.

Case 3: Erhvervshus Sjælland

Denne case tager udgangspunkt i interview foretaget med Vibeke Snedgaard (fremover VS), som sidder som konsulent i Erhvervshus Sjælland, som ligger under Erhvervsministeriet. VS arbejder med at hjælpe SVM'er i Region Sjælland med at skabe vækst. Denne case handler mere specifikt om virksomheder inden for landbruget, fx herregårde og godser. Tilbage i 2020 indledte VS et samarbejde med 20 landbrugsvirksomheder med henblik på lære dem, hvordan de kan udvide deres forretninger gennem et øget fokus på oplevelsesøkonomi og integration af oplevelser, enten som add-on til deres kerneforretning eller som supplement til deres kerneforretning. VS beretter, at der i løbet af de seneste år er dukket mange eksempler op på spændende og innovative tiltag, som skal være med til at øge indtjeningen:

Det vi oplever, det er, at de har mulighed for at lave hoteller og konferencer, men ikke udelukkende oplevelsespakker. Camping, sport, jagt, outdoor, kunst, kultur, uddannelser og begravelser. Der er nogle, der laver skovbegravelsespladser (citater, interview med VS).

En væsentlig årsag til, at denne type virksomheder i stigende grad er begyndt at interessere sig for også at sælge oplevelser, er, ifølge VS, at mange landmænd typisk ejer store arealer og derfor har meget plads. Tidligere blev en stor del af denne plads brugt til opbevaring af maskiner, men den teknologiske udvikling inden for landbruget har gjort, at mange landmænd har opnået stordriftsfordele ved eksempelvis at slå sig sammen med nabolandmænd om køb af store og dyre maskiner, hvilket frigiver plads og betyder at bygninger står tomme.

Branchen er begrænset af, at folk har været meget specialiserede inden for deres felt... men det felt er blevet mindre og mindre, fordi maskinerne og industrialiseringen har taget over. Så de kan klare sig med få maskiner, og de kan lave samarbejde med naboen, så de ikke behøver at have det samme, som de havde før (citater, interview med VS).

I takt med at der er blevet mere plads, og at godsejere og landmænd er begyndt at tænke på oplevelsesøkonomiske udviklingsmuligheder, er der dog også ifølge VS en række barrierer. Den

første barriere handler ifølge VS om, at mange, som er født ind i landbruget, tænker ret konservativt og derfor ikke er så investeringsvillige:

Godsejere er kendt for at være meget påpasselige med deres penge, for de skal sørge for at deres masse skal gives videre til den næste generation.... så man er påpasselig, men åben (citater, interview med VS).

Derudover handler en anden barriere om, at mange af de ældre ejendomme er underlagt lovgivning, som gør det besværligt at tænke innovativt og bare sætte nye ting i gang, fordi det som oftest kræver tilladelse fra kommunen. Her er der altså tale om en omverdensfaktor, som godsejere og landmænd ikke selv er herre over:

Der er rigtig mange af de her gamle bygninger, der er underlagt en masse lovgivning, som gør det svært for dem at udvikle det, de gerne vil (citater, interview med VS).

Endeligt taler VS om, at en tredje barriere er, at landmændene ikke selv besidder de rette kompetencer til at håndtere gæster og udøve den service, som skal til:

Nu hvor de udvikler sig til at lave mere oplevelsesøkonomi, har de simpelthen brug for kompetencer udefra.... Vi skal sikre, at gæsterne når de kommer til deres klatrebaner, eller hvad de nu har lavet, at de bliver taget godt imod, for det kan man ikke bare bede en landmand om, det er han simpelthen ikke vant til (citater, interview med VS).

Derfor mener VS, at det er afgørende for den fremadrettede succes, at landbruget formår at ansætte folk med de rette kompetencer. På spørgsmålet om, hvilke kompetencer, der er særligt vigtige, svarer VS:

Jeg tror på at empati er den allervigtigste kompetence. Så man kan følge med i, hvad forbrugerne gerne vil have... Men de nye kompetencer, man skal have, det er noget add-on, hvor det typisk er

selve godsejeren eller gårdejeren, der går i gang med et eller andet, og så ansætter de nogen, som er specialiseret inden for det. Man tager ikke kålen fra marken ud til et klatretårn eller en aktivitet (citater, interview med VS).

Her vurderer VS, at der er et stort potentiale for Serviceøkonomer:

Nede på Kragerup, som ligger ved Skælskør. De er toptunet til at ansætte Serviceøkonomer, og de har både de der klatrebaner oppe i træerne, og så har de hotel og konference. Det er toptunet, og det kigger de andre også på. Kragerup som en rollemodel, hvor de også gerne vil hen (citater, interview med VS).

Samlet set er der altså et potentiale inden for landbruget til at tænke i nye og innovative oplevelseskoncepter:

Nu har man så fået oplevelsesøkonomien som en planke, der kan drive virksomheden ud i det næste (citater, interview med VS).

I den sammenhæng er det dog vigtigt at tænke ud af boksen, som man differentierer sig, da alle selvsagt ikke kan lave det samme. Samtidig kræver det, ifølge VS, tålmodighed, og at der bliver tænkt langsigtet, da det tager et stykke tid, førend investeringen i nye koncepter og faciliteter giver overskud:

Man skal jo kunne noget specielt, altså vi kan ikke alle sammen lave konferencelokaler.... så kan du tjene penge på det, det tager et stykke tid, men det er meget bedre end at lokalerne står tomme (citater, interview med VS).

Case 4: CPH Steel

Denne case bygger på interview med Anja Olsen (AO), som er marketingchef i CPH Steel. CPH Steel er en ordreproducerede smedevirksomhed, som primært har to forretningsområder. Det ene område er, at de er leverandør af løsninger i stål inden for byggeri. Det kan være alt lige fra stålkonstruktioner på en ny ejendom til levering af altaner til en boligforening. Den anden del af deres forretning er inden for design, hvor de typisk laver mindre stålkonstruktioner, som fx kan bruges på museer eller til butiksinretning og udstillingsvinduer.

Hos CPH Steel har de gennem de gennem en årrække været i gang med en transformation i deres måder at betragte kunden på:

Det med at kunden skal forkæles har man ikke været vant til i industrien... det er altså vejen frem, også i industrien, så det arbejder jeg rigtig meget med hos CPH, det er den her med kunden i fokus (citater, interview med AO).

Denne tilgang er ifølge AO ikke en selvfølge, da industrivirksomheder typisk ikke har set kunden som noget unikt, som kunne have individuelle behov:

Nogle gange i industrien kan man godt være tilbøjelig til at tage kundens krav som lidt irriterende... så noget af det jeg arbejder rigtig meget med lige nu, det er at være nysgerrig på kundens krav og behov, og at hjælpe dem til at forstå, at vi måske kan løse det endnu bedre ved at vi samarbejder og har en relation om det (citater, interview med AO).

Denne transformation, som CPH er i gang med, hvor de har en mere proaktiv kundeforståelse, er ikke kommet af sig selv. Det har krævet et ændret mindset i organisationen, hvor det har været vigtigt at definere, hvilke roller den enkelte har, og hvad den enkeltes ansvarsområder er:

Vi har arbejdet rigtig meget med roller og ansvar... vi har været inde og beskrive nogle processer og nogle arbejdsgange og nogle forventninger og krav til, hvordan vi arbejder hos CPH... det har vi fået rammesat, så alle i hvert fald på papiret kender deres rolle (citater, interview med AO).

Dette indebærer også, at det har været nødvendigt at udvikle servicestandarder, så der ikke efterlades kunder, som fx ikke får svar på en henvendelse:

Alle, der sender en mail, får svar inden for 24 timer (citater, interview med AO).

Den proaktive kundetilgang tager hos CPH Steel udgangspunkt i, at de tror på, at der kan laves forretning ud af service.

Dem, der betaler vores løn og vores husleje, og gør, at vi eksisterer, det er kunderne. Og hvis vi ikke leverer det til kunderne, som de forventer at få, så kommer de ikke igen... Jeg tror det handler rigtig meget om at finde ud af, hvordan vi spiller vores kunder gode, og hvad vores kunder har behov for (citater, interview med AO).

Kernen i at styrke forretningen er altså, at det er relationen til kunden, som er omdrejningspunktet. Igen ses det, at det har været nødvendigt at indføre og definere nye roller i virksomheden:

Vi er begyndt at arbejde med key account, og jeg ved godt, det er et irriterende begreb, men det her med at koble vores folk sammen med kunderne, så man (kunden) har en go to, som man lærer at kende... der er jo også forretning i det, for når det er den samme mand, så ved han også, at i næste måned starter de det... og så kan man jo lige spørge, nå hvordan med det projekt, er det noget vi også lige skal kigge på, og når man har en relation og en god oplevelse, så får man typisk lov... så det mersalg ligger i en tilstedeværelse og en relation til kunden (citater, interview med AO).

Vi er jo i en branche, som er enormt drevet af pris.... hvordan slipper vi for at snakke om den pris?... Vi skal finde nogle andre argumenter, jeg kender dem jo godt, men det skal vi jo have gjort konkret og lavet til en del af vores dialog (citater, interview med AO).

Når snakken falder på, hvilke kompetencer der er afgørende for at skabe den gode kunderelation, så er AO ikke i tvivl:

Det er enormt vigtigt for os, at folk kan stikke en finger i jorden og have en fornemmelse af, hvordan vi skal kommunikere til kunden... Det der med hele tiden at være foran på kommunikationen, at være god til at ringe op, det arbejder vi sindssygt meget med i øjeblikket (citater, interview med AO).

Konkret kunne AO sagtens se, at der kunne være plads til serviceøkonomer i CPH Steel:

Jeg skal bruge nogle, som kunne se det interessante i at komme ind og arbejde for industrien... nogle som tør stå fast i en faglighed og har en funderet tro på, at det at yde en god service kan flytte noget forretning... jeg søger efter nogle, som kan tænke selv (citater, interview med AO).

Endeligt fremhæver AO, at det ikke er så afgørende med kendskab til stålindustri og produktion

De (kunden) er hylende ligeglade med om jeg kan fortælle dem om løsningen, hvis jeg kan sikre, at de får det at vide eller jeg kan sætte dem i kontakt med den rigtige person (citater, interview med AO).

SMV'ernes samlede perspektiver og ligheder

Projektets undersøgelse af de fire cases har identificeret flere fælles tendenser og udfordringer, som SMV'er står overfor i forhold til at udvikle og forbedre deres servicetilbud og kunderelationer.

1. Forståelse for værdien i service: Alle virksomhederne understreger vigtigheden af at forstå kundernes behov og at kunne levere en god service, der skaber merværdi for både kunden og virksomheden. Der er en erkendelse af, at service ikke længere kun er en "nice-to-have", men snarere et nødvendigt konkurrenceparameter for at skabe loyale kunder og øge indtjeningen. Samtidig er det en god måde at komme videre fra kun at snakke pris og dermed komme væk fra det homogene produktklassiske konkurrenceparameter og videre til en differentiering igennem en stærkere og mere relevant serviceleverance.
2. Transformation og kundefokus: Virksomhederne er i forskellige stadier af en transformation, hvor de arbejder med at ændre deres tilgang til kunder og service. De søger at skifte fra en mere reaktiv til en proaktiv tilgang og fokusere på at skabe stærkere relationer med deres kunder gennem øget kommunikation, samarbejde og forståelse for deres unikke behov.
3. Nye roller og kompetencer: For at kunne gennemføre denne transformation er der behov for nye roller og kompetencer inden for virksomhederne. Dette inkluderer fx serviceøkonomer, der kan arbejde med kundeservice og relationsopbygning samt understøtte virksomhedens strategiske udvikling og innovation. Empati og kommunikationsevner er afgørende for at kunne skabe stærke kunderelationer, og en forståelse for branchen og kundens behov er vigtig, men ikke altid afgørende.
4. Differentiering og innovation: For at skille sig ud fra konkurrenterne og skabe vækst er det vigtigt for SMV'er at tænke innovativt og udvikle nye oplevelseskoncepter eller forretningsmodeller. Dette kræver, at virksomhederne tænker ud af boksen og ikke er bange for at tage risici eller investere i nye ideer og teknologier.

5. Langsigtet tænkning og tålmodighed: At udvikle og implementere nye servicekoncepter og forretningsmodeller tager tid, og det kræver tålmodighed og en langsigtet tilgang at se resultaterne. Virksomhederne skal være villige til at investere tid og ressourcer i at udvikle deres service og kunderelationer for at høste frugterne på længere sigt.
6. Svær bevægelse fra Mellem- til Avanceret service: Som det også fremgår af SMV'ernes datainput, fx EFSEN, så bliver fokus hurtigt på service-begrebet i relation til kundeservice, relationsskabelse samt de mere salgsprægede funktioner, som de også kendes fra Salg og Service handelsfagene. Tankegangen omkring identifikation af latente kunde- og slutbrugerbehov med tilhørende fokus på at levere ind i værditilbuddet hertil eller stærkere ind i aftageres værdikæde, hvilket fx gav Toyota stor konkurrencekraft i start 2000'erne (Lee, 2004), er et svært perspektiv for SMV'erne at se som konkurrencefaktor. I casen med EFSEN kunne det fx være interessant at forsøge at komme videre fra et fokus på Basis-service (udarbejdelse af manualer og vejledning, så kunden slippes efter selve købet) til mere Mellem- eller Avanceret Service, hvor fx levering af online viden omkring optimal brug af- samt dosering af produktet relateret til specifikke miljøer og påvirkningsfaktorer, evt. vil kunne give deres kunder en bedre anvendelse samt slutkunden en bedre (læs: mere holdbar) service.

Samlet set viser projektet, at der er et stort potentiale for SMV'er i at fokusere på service og kunderelationer som en drivkraft for vækst og innovation. For at realisere dette potentiale er det nødvendigt at arbejde strategisk og systematisk med at udvikle og implementere nye koncepter og tilgange samt at investere i de nødvendige kompetencer og ressourcer. Serviceøkonomer kan spille en afgørende rolle i denne proces ved at bringe deres ekspertise og færdigheder inden for service, kundeforståelse og relationsopbygning ind i virksomhederne.

En vigtig indsigt fra casestudierne er, at der ikke er en one-size-fits-all løsning for SMV'er, når det kommer til at arbejde med service og kunderelationer. Hver virksomhed skal finde sin egen vej og tilpasse sin tilgang til service og kundefokus i overensstemmelse med sin unikke situation, forretningsmodel og målgruppe.

Udover de konkrete tiltag og forandringer, som virksomhederne arbejder med, er en vigtig forudsætning for succes en ændring i mindset og virksomhedskultur. Det kræver, at ledelsen og medarbejderne er engagerede og motiverede for at omfavne denne nye tilgang og forstå dens betydning for virksomhedens fremtidige succes. Dette kan indebære en kontinuerlig indsats i at uddanne og træne medarbejderne samt at skabe en kultur, hvor kundefokus og service er værdsat og belønnet.

Endelig bør SMV'er ikke undervurdere betydningen af at dele erfaringer og lære af andre virksomheder og brancher. Som casestudierne viser, kan der være meget inspiration og læring at hente fra virksomheder, der har succes med at implementere innovative servicekoncepter og skabe stærke kunderelationer. Ved at lære af disse virksomheder og deres tilgange kan SMV'er undgå faldgruber og accelerere deres egen udvikling og vækst inden for service og kunderelationer.

De studerendes perspektiv - Barrierer for de studerendes deltagelse

SKAL LIGE HAVE STYR PÅ HENVISNINGER NEDENFOR

Projektet har søgt at afdække de studerendes viden om- samt holdning til servitization som koncept for at se, om der kan identificeres drivere samt barrierer for en mulig implementering i SØK-uddannelsen. Informanterne er primært 4. semesterstuderende, da de, udover færdiguddannede SØK'ere, vurderes at have den bedste indsigt i egen studie- og arbejdsmæssige situation samt i SØK-uddannelsen, og således vurderes deres position at være den mest ideelle ibland studerende til at kontekstualisere SØK-uddannelsen op imod nye tiltag såsom servitization.

“Det er sådan lidt frontier - sådan lidt ukendt” samt *“...jeg ved ikke noget om produktionsvirksomheder...”*¹⁰ er ganske dækkende udsagn i forbindelse med, at de adspurgte og debatterende studerende skulle tage stilling til, om et stærkere fokus på service i produktionsvirksomheder kunne bibringe SØK-uddannelsen nyt og spændende potentiale, samt om det kunne have deres interesse.

- 1) **Manglende kendskab/indsigt i konceptet** handler om, at det viste sig svært at få forklaret de studerende forskellen på 1) Basis- over 2) Mellem- og videre til 3) Avanceret service jf. Bustinza et al. (2015) og koble det til Internet-of-Things. Det viser sig bl.a. i et fokusgruppeinterview med en gruppe SØK 4. semesterstuderende, der i starten påpeger, at de intet kender til produktionsvirksomheder og hurtigt kommer til at fokusere på det produkt-tekniske aspekt af denne branche, hvilket er meget langt væk fra deres kompetencer. Tanken om fx at komme i praktik i et nyt erhverv er også et issue for flere: *“...jeg vil ikke kunne se mig selv i det [...] også fordi at jeg føler, at der ville skulle være flere fag... vi kan kun forholde os til det samme [HORETA] erhverv, for det er jo et nyt erhverv med nye spilleregler...”* og en anden tilføjer: *“Jeg må også indrømme, at det er ligesom at min hjerne er sporet ind på at skulle ud og arbejde i en servicevirksomhed...”*¹¹. Så det gentages, at der ikke er undervisning i service i så mange andre brancher udover HORESTA, men det tilkendes samtidig, at en grundigere indføring i servitization som koncept

¹⁰ Citat, fokusgruppeinterview 2

¹¹ Citat, fokusgruppeinterview 1

allerede fra 1. semester ville kunne gøre en stor forskel, ligesom at Design Thinking undervisning har fået dem åbnet op for at arbejde i andre virksomheder. Selve skabelsen af services igennem afdækning af kundebehov i forbindelse til produkter er gruppen bestemt ikke afvisende overfor, men interviewerens snak med de studerende vidner samtidig om, at abstraktionen væk fra Basis-service forstået fx som reparationer og hjælp til betjening mv. og videre til Avanceret service med stærke koblinger til aftagerens værdikæde samt værditilbud til dennes slutkunde/bruger, kræver ideelle eksempler samt stærke forklaringer til de studerende. Findings er her primært både, at de studerende ikke kender til service udover Basis-niveauet samt, at de har svært ved at gennemskue konceptets mere abstrakte niveauer uden en grundig, ideal-didaktisk indføring.

- 2) **Manglende kendskab til fremstillingsbranchen** handler om, at de adspurgte studerende ikke tidligere er stødt på information om service/marketing i produktionsvirksomheder eller selv har søgt indsigt i måden, hvorpå virksomheder fungerer: *“Altså for at være helt ærlig, så har jeg ikke rigtig tænkt over det [service i produktionsvirksomheder], men det er også fordi, jeg aldrig har været interesseret i produktion og sådan”*¹². De har ikke tidligere modtaget nogen fokuseret undervisning, der har drejet sig om produktionsbranchen, og på SØK har virksomhedsrelateret undervisning primært fokuseret på HORESTA samt detail og handel: *“Jeg tror ikke, at jeg ville vide, hvad jeg skal lave i den virksomhed [og] ikke vide hvad ens kompetencer er sådan direkte styret hen imod, det ville jeg ikke vide noget om i den virksomhed...”*¹³. Samtidig virker det til, at de adspurgte bevidst har fravalgt uddannelse, undervisning samt anden information (magasiner, nyhedsfora, etc.) med relation til fremstillingsvirksomheder. Dog virker det manglende kendskab til at være en barriere til acceptabel bearbejdning og flere studerende giver samtidig udtryk for, at de trods skepsis og manglende kendskab, med den rette undervisning og indsigt godt *“...ville turde at sige ja [til praktik i en produktionsvirksomhed med fokus på servitization] så var det for at få erfaring i det, for jeg føler ikke at jeg kan, men det var vel først at kaste mig ud*

¹² Citat, Interview 2

¹³ Citat, fokusgruppeinterview 1

*i det og sige fuck it det må jeg prøve og så må jeg måske fejle..."*¹⁴. Findings er her primært, at de studerende ikke har nogen form for forudgående kendskab eller indsigt i branchen og ville skulle indføres grundigt heri, men at de ikke er afvisende overfor at gode cases og undervisning vil kunne gøre en stor forskel.

- 3) **Manglende/mismatch i forhold til interesser** handler om, at de adspurgte studerende har valgt SØK-uddannelsen delvis ud fra en tanke om at levere service generelt samt for at bevæge sig ind i oplevelses- og eventbranchen, som uddannelsen også åbner op for og som ses fx i valg af valgfag, hvor Event Management typisk er fuldt booket. De har ikke valgt SØK-uddannelsen for at arbejde med service som et avanceret konkurrenceparameter eller som strategisk intention i fx fremstillingsbranchen – dvs. servicekonceptet som det anvendes på Mellem- og Avanceret niveau (Bustinza et al., 2015). Det passer også godt med, at 37% af de survey-adspurgte studerende gerne vil arbejde inden for HORESTA, samt at 27% gerne vil arbejde i en virksomhed med fokus på oplevelser.¹⁵ Respondenterne tilkendegiver til gengæld, at de har interesse for at arbejde med service og oplevelse, fx inden for rejse- eller eventbranchen ved at servicere mennesker igennem gentagen Face-2-Face interaktion samt via leveringen af oplevelser som en service, dvs. service på Basis-niveau. Logisk nok kan der her identificeres et mismatch imellem de studerendes interesser og deraf følgende valg af uddannelsesretning på den ene side og udviklingen af et nyt konkurrenceparameter i en sektor, som de studerende hverken har kendskab til eller en naturlig interesse for. Derfor er det også karakteristisk for de adspurgte studerende, at dem der er fast fokuseret på at arbejde i HORESTA-branchen, godt kan se casen, men ikke har interessen herfor – og delvis har sporet sig ind på deres job-fokus inden studiestart, fx Event og det at arbejde med processer inden for events i virksomheder, i et firma der leverer events til andre, eller top-up uddannelsen International Hospitality Management¹⁶. At 61% af survey-respondenterne tillige "I meget/høj grad" har et rimeligt fastsat mål med deres uddannelse matcher også deres interview-udsagn. Findings er her primært, at en del

¹⁴ Citat, fokusgruppeinterview 1

¹⁵ Survey med SØK-studerende

¹⁶ Citat, fokusgruppeinterview 3

studerende var valgt SØK-uddannelsen for at arbejde med events, projekter og kundekontakt i kreative erhverv.

- 4) **Generel skepsis overfor ukendt stof** handler om de studerendes *status quo bias* overfor potentiale ikke relateret tæt til deres egne, umiddelbare kompetencer. Igennem interviews med de studerende kommer det frem, at den manglende indsigt i det de mere komplekse tanker omkring Servitization-konceptet og dertilhørende avancerede anvendelse heraf (som konkurrenceparameter i en virksomhedspraksis), er svært at applicere til de studerendes umiddelbare virkelighed. Fx til den grundlæggende forretningsudvikling heri såvel som egen-potentialet i at udvikle avanceret service for virksomheder - og dermed se sig selv som en aktiv del i værdikæden. Projektet antager her, at de alment-menneskelige mekanismer relateret til opretholdelsen af mental status-quo via skepsis og afstandstagen til ukendt og perciperet uforudsigeligt materiale og studie/arbejds-mæssige settings i rimelig udstrækning gør sig gældende (Alnoor et al. 2022). Dette kan også identificeres kvantitativt, hvor 46% af de adspurgte svarer "Ved ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt casemateriale med fokus på produktions- og industrivirksomheder kunne være interessant samt at kun 13% "I meget/høj grad" vil kunne se sig selv lave direkte produktudvikling i en produktionsvirksomhed¹⁷. Findings er derfor her generelt, at nogle af de studerende er afvisende overfor servitization grundet manglende viden samt afviser det på baggrund af, at konceptet er for svært at relatere sig til positivt, hvorfor det afvises som værende udenfor deres scope.

¹⁷ Survey med SØK-studerende.

De studerendes perspektiv – Potentialer for de studerendes deltagelse

- 1) **Interesse for emnet** handler om, at de adspurgte studerende tilkendegiver interesse for at hjælpe virksomheder med at udvikle deres kundeforhold i varierende grad i relation til en bedre forståelse for deres kunders præferencer og værditilbud med henblik på en stærkere kunderelation. Der er mange, som tilkendegiver, at det er retningen udviklingen tager, og at man må brede sine kompetencer ud til nye sektorer samt at *“...det er servicedelen, der gør at man har lyst til at købe igen og kunne udvikle på service lyder da spændende”*¹⁸. Og en anden siger *“...jo det ville helt klart gøre undervisningen mere spicy - der findes jo service i alle virksomheder, så det ville da klart være noget...”*¹⁹. Interessen for servitization fremkommer i forbindelse med en grundigere forklaring af, hvad konceptet handler om i praksis, mulige koblinger til kompetencer fra SØK-uddannelsens fagområder, og hvordan man kan arbejde med dette i en virksomhed. Dette er også en interessant finding, da koncept-forklaringen hænger nøje sammen med de studerendes mulighed for at se potentiale i en mere abstrakt form for service i mere ukendte erhverv.
- 2) **Nyt arbejdsområde/alternativ til HORESTA-branchen** er en gennemgående finding i de studerendes holdning, hvor de efterspørger, at fokus skifter mere væk fra HORESTA-området, hvilket følgende citat påpeger: *“Eksemplerne går ud på, her har vi et hotel. Det er ikke godt nok...”*²⁰ som en informant nævnte i et fokusgruppeinterview, hvilket fik positive tilkendegivelser og nik fra en stor del af den adspurgte gruppe. Ligeledes er temaet omkring variation i forhold til scope relateret til på SØK-uddannelsen at afsøge nye potentialer i form af servitization, som det også nævnes i et interview: *“...altså personligt så er jeg meget åben overfor mulighederne. Så jeg ser helt sikkert muligheder i at gå i andre brancher end blot hotel og restauration”*²¹ samt *“Altså det jeg tror jeg uddannelsen kun vil blive bedre af at der kom noget mere variation [...] det har været præget af hoteller og*

¹⁸ Citat, fokusgruppeinterview 2

¹⁹ Citat, interview 3

²⁰ Citat, fokusgruppeinterview 3

²¹ Citat, interview 5

*restaurationer, helt klart*²². Samstemmende efterspørges både viden samt formål med servitization for at interessen eventuelt kunne vækkes, og det kræver som sagt en del forklaring, at få konceptet formidlet. Dog er de adspurgte samtidig klar over, at fx differentiering af homogene produkter igennem serviceleverancer og udvidede servicepakker er et konkurrenceparameter for fremtiden, og noget der angår dem. Findings er dog primært, at en hel del af de adspurgte ser servitization som et gode og noget de gerne vil blive klogere på, og at en udbredelse af service-konceptet fra HORESTA og videre ud til andre brancher bestemt har deres interesse - vandene skiller dog mere, når det kommer til at kunne se sig selv arbejde i branchen, hvor nogen er mere interesserede end andre.

De studerendes perspektiv – Konklusion

Samlet set leder ovenstående os til den samlede opfattelse, at de studerende både har naturlige barrierer såvel som nysgerrighed overfor servitization som koncept og uddannelsesfokus, hvis blot det kan inkorporeres i uddannelsen. Da de studerende samstemmende finder SØK-studiet ganske omfangsrigt, vil servitization skulle erstatte anden undervisning: *“Jeg tror vi alle sammen har arbejdet lidt for meget med hoteller de sidste 2 år [...] så jeg kan ikke se, hvordan at der kan være plads til det i uddannelsen uden at man overbebyrdes...”*²³. En mulighed her er, at man fx kan erstatte dele af Design Thinking forløbet på 3.-4. semester (flow 6-8) med et servitization-forløb. Servitization er tillige i tråd med arbejdsprocesserne i Design Thinking. Se bilag 1 (4-ugers Undervisningsforløb).

Overordnet set virker de studerende opdelt i tre grupper: 1) Dem der allerede har fastlagt sig på et jobfokus med uddannelsen, fx inden for Event, og dermed ikke ser sig selv arbejde i en produktionsvirksomhed. Dette er de studerende, som vurderes sværest at skabe interesse hos.

²² Citat, interview 4

²³ Citat, fokusgruppeinterview 1

2) Dem der ikke kender konceptet, og heller ikke ser sig selv heri trods fornøden viden og kompetencer. Dette vurderes at være de næstsværeste at skabe interesse hos.

3) Dem der ikke kender konceptet, men gerne ser sig selv heri med adækvat viden og kompetencer. Det vurderes at være de nemmeste at skabe interesse hos (idet der i undersøgelsen ikke er identificeret en *advocacy* gruppe med både viden, kompetencer samt interesse). Så samlet set er der både skepsis overfor konceptet samt et reelt potentiale for afprøvning: “...ja, jeg vil helt sikkert sige, at det var noget de skulle prøve at implementere, så alle får glæde af at se de alternative muligheder [af service koblet til produktion]”²⁴, hvilket taler for en test-implementering i SØK-uddannelsen.

²⁴ Citat, interview 5

KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVER

I denne rapport har projektgruppen undersøgt servitization inden for produktionsvirksomheder og dets potentiale for integration i serviceøkonomiuddannelsen. Konklusionen på rapporten viser, at der er et betydeligt potentiale for at øge forståelsen og anvendelsen af servitization i produktionsvirksomheder og i serviceøkonomiuddannelserne. Gennem kvalitative interviews og analyser har projektgruppen identificeret, at der er en stigende interesse og efterspørgsel efter servitization-strategier i produktionsvirksomheder. Det skyldes dels et ønske om at skabe øget værdi for kunderne og opnå konkurrencefordele, og dels et behov for at reagere på de hastige ændringer og udfordringer i deres respektive industrier.

Rapporten har afdækket, at SØK-studerende generelt er opmærksomme på servitization som simpelt koncept, men ikke nødvendigvis er bevidste om de mange muligheder og applikationer inden for produktionsvirksomheder. Den har identificeret en række muligheder for at integrere servitization i uddannelsesprogrammer for serviceøkonomer og forbedre samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og produktionsvirksomheder, fx gennem praktikophold. Dette vil gøre det muligt for de studerende at få hands-on erfaring med servitization i praksis og udvikle deres evne til at identificere og realisere mulighederne inden for dette område. Ved at styrke uddannelsen inden for servitization og fremme samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og produktionsvirksomheder kan de studerende blive bedre rustet til at navigere i den komplekse verden af servitization og de mange muligheder, det indebærer.

På den måde foreslår rapporten at fremme tværfagligt samarbejde og innovation inden for servitization, så de studerende får mulighed for at arbejde sammen med studerende fra andre fagområder og udvikle nye koncepter og løsninger. Dette vil bidrage til at fremme en kultur af innovation og kreativitet inden for servitization og gøre de studerende bedre i stand til at imødekomme de udfordringer og muligheder, som servitization i produktionsvirksomheder byder på.

Projektgruppen anbefaler, at uddannelsesinstitutioner og produktionsvirksomheder arbejder tæt sammen om at udvikle og implementere servitization-strategier. Dette kunne inkludere at udveksle viden og erfaringer mellem de to parter, udvikle fælles projekter og initiativer, og fremme forskning og innovation inden for servitization og relaterede emner. På denne måde kan der skabes en stærk synergi mellem teori og praksis, der vil være til gavn for både studerende, undervisere og produktionsvirksomheder.

Ved at tage højde for disse anbefalinger kan uddannelsesinstitutionen bidrage til at styrke de studerendes kompetencer inden for servitization og øge deres forberedelse til at arbejde i produktionsbranchen. Desuden vil en øget fokus på servitization og udvikling af nye koncepter og løsninger kunne bidrage til at forbedre konkurrenceevnen og vækstpotentialet for produktions-SMV'er.

Perspektiverende kan der peges på flere områder, hvor fremtidig forskning og udvikling kunne bidrage til at styrke forståelsen og anvendelsen af servitization inden for produktionsvirksomheder og SØK-uddannelsen. Et sådant område kunne være at undersøge, hvordan virksomheder og uddannelsesinstitutioner kan udnytte teknologiske innovationer og digitale værktøjer til at forbedre deres servitization-tilbud og skabe merværdi for deres kunder.

Derudover kunne fremtidig forskning også fokusere på, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan tilpasse deres undervisningsmetoder og pensum for at fremme en dybere forståelse for servitization og dets anvendelsesmuligheder inden for produktionsvirksomheder. Dette kunne omfatte udvikling af nye kurser og workshops, der er specifikt rettet mod servitization inden for produktionsvirksomheder, samt at styrke samarbejdet mellem akademikere og praktikere for at sikre, at den nyeste viden og de bedste praksisser inden for området er tilgængelige for studerende og undervisere.

Yderligere kunne forskningen også undersøge de potentielle barrierer og udfordringer, der kan opstå i implementeringen af servitization-strategier inden for produktionsvirksomheder og SØK-uddannelsen. Dette kunne inkludere at identificere og analysere organisatoriske, kulturelle og teknologiske barrierer, der kan hindre en succesfuld integration af servitization-koncepter og -

praksisser. Ved at øge forståelsen af disse barrierer og udfordringer, vil det være muligt at udvikle mere effektive strategier og løsninger, der kan hjælpe virksomheder og uddannelsesinstitutioner med at overvinde dem og realisere det fulde potentiale af servitization.

Denne videre forskning vil kunne bidrage til at skabe en mere holistisk forståelse af servitization og dets potentiale for produktions-SMV'er, hvilket vil kunne informere politikudformning, strategiudvikling og beslutningstagning på både virksomheds- og sektorniveau.

Derudover kan rapportens anbefalinger inspirere til yderligere perspektivering og diskussion om servitization og dets rolle i fremtidens produktion. For eksempel kunne fremtidige studier undersøge, hvordan teknologiske fremskridt, såsom digitalisering, Industri 4.0 og kunstig intelligens (AI) kan påvirke servitization-processen og skabe nye muligheder og udfordringer for SMV'er inden for produktionsbranchen. Disse undersøgelser vil være værdifulde for at sikre, at uddannelsesprogrammer og praksis inden for servitization forbliver relevante og effektive i forhold til det konstant skiftende teknologiske landskab og dertilhørende konkurrencemæssige fordel.

Endelig kunne fremtidig forskning også have fokus på at evaluere og måle effekten af servitization-strategier og initiativer på virksomhedernes præstationer og konkurrenceevne samt på de studerendes læring og kompetenceudvikling. Dette kunne omfatte at udvikle metoder og værktøjer til at kvantificere og vurdere de økonomiske, miljømæssige og sociale konsekvenser af servitization, samt at analysere, hvordan servitization kan bidrage til at skabe bæredygtig vækst og udvikling i produktionsvirksomheder og SØK-uddannelsen.

I lyset af rapportens konklusioner og perspektiver er det tydeligt, at servitization inden for produktionsvirksomheder og SØK-uddannelsen repræsenterer et vigtigt og lovende forskningsområde, der har potentiale til at skabe betydelige fordele og værdi for både virksomheder og studerende. Ved at fortsætte med at udforske og udvikle dette område, og ved at arbejde tæt sammen om at dele viden og erfaringer, kan virksomheder og uddannelsesinstitutioner bidrage til at forme fremtiden for servitization og produktionsvirksomheder og sikre, at de studerende er godt rustet til at navigere i og bidrage til denne spændende og dynamiske verden.

Sammenfattende har denne rapport afdækket potentialet for servitization i produktionsvirksomheder og belyst betydningen af at integrere servitization i SØK-uddannelsen. Ved at følge rapportens anbefalinger og fortsætte med at udrulle servitization-tilgangen i produktionsvirksomheden kan både disse og uddannelsesinstitutioner drage fordel af de mange muligheder, som servitization tilbyder, og dermed styrke deres konkurrenceevne og vækstpotentiale i en globaliseret økonomi.

ANBEFALINGER TIL OMSÆTNING I PRAKSIS

ANBEFALING 1: Forstærket samarbejde ml. Cphbusiness og Produktions-SMV'er

På baggrund af de positive tilbagemeldinger fra studerende og virksomheder anbefaler projektgruppen et forstærket samarbejde med SMV'erne. CPH Steel, G&E Maritime Group samt udvalgte virksomheder inden for Landbrugssektoren kunne i denne forbindelse agere best practice casevirksomheder, der indgik i det specifikke ex post arbejde med at fine tune undervisning, litteratur samt didaktik.

ANBEFALING 2: Servitization som vidensgrundlag på tværs af Cphbusiness

Ikke overraskende anbefaler projektgruppen, at Servitization som specialiseret konkurrenceparameter føres videre af projektgruppen på tværs af Cphbusiness med henblik på at levere kvalificerede undervisning i konceptet samt studerende til produktions-SMV'er. Se Bilag 1 for et bud på en mere detaljeret UV-planlægning.

ANBEFALING 3: Tillæg til curriculum på SØK-uddannelsen

Projektets forslag til curriculum bør indarbejdes på SØK-uddannelsen med mulighed for videre udrulning til andre uddannelser (HAK, MAK, INNO) på sigt. Det kunne med fordel ske på baggrund af en kvalificerende snak herom med projektgruppen.

ANBEFALING 4: IDV/Kort kursus for SMV-målgruppen

Projektgruppen anbefaler oprettelsen af et Kort kursus til SMV-målgruppen for at kunne levere kondenseret viden direkte til virksomhederne, uden at det skal tilrettelægges som lange ECTS-kurser, som kan være svære at planlægge med for SMV'erne. Fokus er på at kursisterne skal have indsigt, inspiration samt sparring på egen virksomheds produkter, så de kan få et nyt, overordnet strategisk fokus eller produkt-potentiale med sig under armen. Dvs. at fokus mere er på at levere viden til virksomhederne i et tilpasset format, som skaber værdi her og nu - i stedet for det klassiske efteruddannelsesfokus med længere uddannelsesforløb, eksamen samt kursusbeviser (se Bilag 2).

ANBEFALING 5: 5-ugers undervisningsforløb

Projektgruppen anbefaler at tilpasse SØK-uddannelsen til at kunne rumme et 5-ugers undervisningsforløb, som det er skitseret nedenfor (Bilag 1) - fx kan man erstatte dele af Design Thinking forløbet på 3.-4. semester (Flow 6-8) med et servitization-forløb. De to fagelementer passer godt sammen, da servitization både er i tråd med - samt er en logisk følge af de mere innovative og behovsafdækkende arbejdsprocesser i Design Thinking, og da der tillige er designprocesser, der kan samordnes og saneres noget mere, vil kunne tilvejebringe en del af de 5 foreslåede uger.

REFERENCER

Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. 2022. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. Apr.: 1-24.

Cresswell, J. W. 2002. Educational Research. Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Pearson Education Limited.

Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D., & Gebauer, H. 2015. What service transition? Rethinking established assumptions about Manufacturers' Service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 44(2): 1-34.

Vandermerwe, S. & J. Rada. 1988. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6: 314-324.

Raddatsa, C., Kowalkowski, C., Benedettinic, O., Burtond, J. & Gebauere, H.: Servitization: A contemporary thematic review of four major research Streams, *Industrial Marketing Management* 83 (2019), pp. 207-223

Robinson, W., Chan, P. & Lau, T. 2016. *Finding New Ways of Creating Value*. *Journal of Research-Technology Management*, May-June 2016.

Engeström, Y. 2000. Activity theory as a framework for analysing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7): 960.

Gadamer, H.G. 2007. Sandhed og metode. Academica.

Kvale, S. 1997. *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag

Niu Yimeng, Zhibin Jiang, Na Geng & Shan Jiang. 2021. Disclosing the formation and value creation of servitization through influential factors: a systematic review and future research agenda, *International Journal of Production Research*, vol. 59, no. 23: 2021

Lachiewich, Stefan, Matejun, Marek, Pietras, Pawel og Szczepańczyk, Maciej 2018. *Servitization as a Concept for Managing the Development of Small and Medium-sized Enterprises*, *Management*, 22(2): 80-94.

Lee, H. 2004: *The Triple-A Supply Chain*, *Harvard Business Review*, nr. 10

Lee, H. 2021. *The New Triple-A Supply Chain*, *Management and Business Review*, 1(1): 2021

Bustinza, O.F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. & Baines, T. 2019. Product–service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity, *R & D Management Journal*, 49(1): 33-45.

Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. 2015. Servitization and Competitive Advantage - The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position. *Journal of Research-Technology Management*, September—October.

Cimini, C., Rondini A., Pezzotta, G. & Pinto, R. 2016. Smart manufacturing as an enabler of servitization: a framework for the business transformation towards a smart service ecosystem. Conference Paper. XXIII Summer School “Francesco Turco” – Industrial Systems Engineering.

Uлага, W. & W.J. Reinartz. 2011. Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully, *Journal of Marketing*, 75: 5-23.

Valtakoski, A. & Witell, L. 2018. Service capabilities and servitized SME performance: contingency on firm age. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(4): 1144-1164.

BILAG

Bilag 1: Oversigt over forberedelse til et SERVITIZATION FLOW, 4. Semester 2023

FLOW – SAMLET FORBEREDELSE		
Ugetema uge 1: Kunde- og produktkendskab i produktionsvirksomheder		
Formålet med ugen: De studerende indføres her i branchen for produktionsvirksomheder, hvem de er og hvilke problemstillinger de går og slås med - hvordan man tænker, arbejder og hvilke relationer der findes samt dyrkes. Det handler her om at gøre de studerende opmærksomme på, at relationer og problemløsning er almene karakteristika og at virksomhederne ikke er 'black box', men fungerer som man tænker dem uden for meget pjat.		
UG E	EMNE	FORBEREDELSE
1	Produktionsvirksomheders A B C	<ul style="list-style-type: none"> Læs kap. 1 i bogen "Morgendagens Salg & Salgsledelse". Læs. kap. 1+2 i bogen "Introduktion til produktion, logistik og optimering", af Beltov m.fl." Læs kap. 1+2 i bogen "Produktionsstyring - Begreber, principper og modeller" af Michelsen
1	Kundetyper samt kundeforhold på B2B-markedet	<ul style="list-style-type: none"> Læs kap. 1+2 om kundeværdi i Thomas Lykkes "Vil du anbefale os?". Læs kap. 2 "The New Role of Client: From Ownership to Value Co-creation" i bogen The Road to Servitization.
1	Kundeforståelse i produktionsvirksomheder	<ul style="list-style-type: none"> Læs kap. 1-3 om kundeforståelse i Lægaards "Strategi for Vindervirksomheder". Læs artiklen "Supplier-customer relationships and company performance" af Valsamakis på Moodle.
1	Vejledning + præsentation af ugens gultidsopgave	<ul style="list-style-type: none"> Læs ugens opgave i relation til sessionerne samt den givne case. Forbered jeres fremlæggelse til om fredagen. Forbered jeres feedback til de andre grupper.
Ugetema uge 2: Business Model Generation og Value Propositions		
Formålet med ugen: De studerende indføres i BMC'et som forretningsmodel og der fokuseres på VPC'et som omdrejningspunkt for ugen. Formålet er at gøre de studerende klar over, at alle produkter og services har et værditilbud, der på rimelig vis matcher kundernes behov ønsker. Ydermere åbnes VPC'et op og de studerende introduceres til kundebehov, pains, gains, jobs-to-be-done og matching strategier samt tilgange til at aflure kunders og potentielle kunders uafdækkede behov.		

UG E	EMNE	FORBEREDELSE
2	BMC and the 9 Building Blocks	<ul style="list-style-type: none"> Hør denne explainer om BMC'et. Hør denne explainer om BMC'ets VPC. Læs Business Model Generation s. 20-44. Læs International Markedsføring kap. 2 t.o.m. s. 50.
2	Business Models and Patterns	Læs i bogen Business Model Generation: <ul style="list-style-type: none"> Afbundtede forretningsmodeller side 62-71. Long tail forretningsmodel side 72-81. Mangesidede forretningsmodeller side 83-93. Gratis som forretningsmodel side 95-107. Freemium lokke modellen s 108-113. Åbne forretningsmodeller side 114-125. Læs kap. 1-3 i Value Proposition Design.
2	Value Proposition Canvas	<ul style="list-style-type: none"> Læs i Business Model Generation om Value Proposition Canvas Læs denne artikel af Kyhnau om VPC'et. Læs denne artikel af Hildebrandt & Brandi om kundebehov. Læs denne artikel af Ipsos Marketing om latente kundebehov.
2	Vejledning + præsentation af ugens gultidsopgave	<ul style="list-style-type: none"> Læs ugens opgave i relation til sessionerne samt den givne case. Forbered jeres fremlæggelse til om fredagen. Forbered jeres feedback til de andre grupper.
<ul style="list-style-type: none"> Ugetema uge 3: Servitization – hvad er det og hvad kan det bruges til 		
<p>Formålet med ugen: De studerende introduceres til Servitization som koncept og møder dette igennem praktiske eksempler, findings samt virksomhedsbesøg. De strategiske og konkurrencemæssige tanker samt forretningsmuligheder fx if. til nye kundesegmenter og opdyrkelse af netværkseffekter mv. berøres. Tanken er her, at de studerende lærer at koble Servitization til virkeligheden igennem cases og virksomhedsbesøg – samtidig med at de møder et produktions-danmark, som de ikke kender i forvejen, men som kunne vække deres interesse.</p>		
UG E	EMNE	FORBEREDELSE
3	Hvad er Servitization	<ul style="list-style-type: none"> Læs artiklen af Taukeer & Bang: "Servitization A Model for the Transformation of Products into Services..." på Moodle. Læs kap. 1 "What is a Product Service System?" i bogen The Road to Servitization. Læs artiklen af Bustinza et al. "Servitization and Competitive Advantage" på Moodle.
	Servitization som strategi for SMV'er	<ul style="list-style-type: none"> Læs artiklen af Tondolo et al. "Servitization as a Strategy for Remanufacturing" på Moodle.

		<ul style="list-style-type: none"> Læs kap. 4 "How to Trigger the Strategic Advantage of Product Service Systems" i bogen The Road to Servitization.
3	Servitization i praksis VIRKSOMHEDSBESØG	<ul style="list-style-type: none"> Læs artiklerne på Moodle om Servitization i danske virksomheder. Læs om Brdr. Hartmanns arbejde med at koble produkter og service.
3	Vejledning + præsentation af ugens gultidsopgave	<ul style="list-style-type: none"> Læs ugens opgave i relation til sessionerne samt den givne case. Forbered jeres fremlæggelse til om fredagen. Forbered jeres feedback til de andre grupper.
Ugetema uge 4: Projektuge: Konceptudvikling for specifikke SMV'er		
<p>Formålet med ugen: Projektugen kobler teori med praksis og binder sløjfe imellem produktionsbranchen, dens kunder, forståelsen for kundernes behov samt muligheden for at forfine/videreudvikle herpå. De studerende udvikler et take på en Servitization-løsning for en given virksomhed – og projektugen afsluttes med en 'Løvens Hule session' med dommerpanel fra branchen samt case-virksomheden.</p>		
UG E	EMNE	FORBEREDELSE
4	Projektuge – Kick-Off	<ul style="list-style-type: none"> Kl. 9:00-10:00 kick-off af projektugens case ved NP og Rasmus. kl. 10:00-10:30 Q&A om casen
4	Projektuge vejledning	<ul style="list-style-type: none"> Modtag og læs jeres 2 opponentgruppers materiale og giv feedback. Inkorporér feedback'en fra grupperne i jeres egen opgave.
4	Projektuge vejledning	<ul style="list-style-type: none"> Læs artiklen " Extended Product Business Model development in four manufacturing case studies" af Wiesner et al. og indkorporér nogle af dens findings i jeres opgave. Vejledning og selvstændigt arbejde.
4	Vejledning + præsentation af projektugen	<ul style="list-style-type: none"> Læs opponentgruppernes projektugeopgaver. Forbered jeres fremlæggelse til om fredagen. Forbered jeres feedback til de andre grupper.

Bilag 2: Oversigt over indhold af 3-dages Kort Kursus/IDV

Servitization, 3-dages Kursus		
DAG 1: Intro til servitization, casearbejde samt status på dataindsamling		
Fokusområde:	Indholdsbeskrivelse:	Litteratur og casemateriale:
Intro til Servitization	Konceptet udfoldes i teori samt kobles til praksis – masser af eksempler.	Spørg projektledelsen for specifikt materiale
Typer af Servitization	Grad samt type af servitization rulles ud med fokus på typen- samt intensiteten heraf.	--
Virksomheder og Servitization	Anvendelse af konceptet – koble til egne virksomheder samt best practices.	--
Måling af servitization	Hvad, hvor og hvordan måles servitization på produkt- og virksomhedsniveau.	--
DAG 2: Intro til produkter, Kunde- og produktafdækning, Faglig sparring på værditilbud		
Fokusområde:	Indholdsbeskrivelse:	Litteratur og casemateriale:
Dataindsamling, produkt	Status på egen dataindsamling om produkt og virksomhed. Hvad mangler og hvad er fint.	Spørg projektledelsen for specifikt materiale
Produkter og funktioner	Typer af produkter, deres udvikling samt matchende kundebehov.	--
Kunder og behov	Typer af kundebehov, deres identifikation samt arbejdet med at matche dem.	--
Præsentation og afdækning af egne produkter	1. Præsentation og gennemgang af eget og andres produkter.	--
DAG 3: Udvikling af nyt værditilbud, Potentiale-evaluering, Strategiske handlinger		
Fokusområde:	Indholdsbeskrivelse:	Litteratur og casemateriale:
Sparring på egne produkter	2. præsentation og gennemgang af eget og andres produkter.	Spørg projektledelsen for specifikt materiale
Værditilbud - Faglig sparring	Udvikling af nye værditilbud på produkterne og samordning af værditilbud.	--
Forretningsudvikling 1	Fokus på ændringer i virksomhedens værdikæde – hvor og hvad bør ændres.	--
Forretningsudvikling 2	Fokus på ændringer i virksomhedens kompetencer / know-how – hvem ændres.	--