



Tjänstefiering inom energibolag – en pågående omställning

Traditionellt har energisektorn i hög grad varit leverantörscentrerad, med starkt fokus på egen produktion och distribution av energi. Mycket fokus har lagts på kunskap kring nödvändig teknik och infrastruktur, medan kund- och även användarsidan av värdekedjan har fått mindre uppmärksamhet. Tjänstefiering kan bidra till den pågående förändringen av energisektorn – frågan är inte *om* utan snarare *hur* detta kommer att bidra till framtidens marknader för energi och energitjänster.

”

Tjänsterna blir med andra ord ett sätt att differentiera sig mot konkurrenter och skapa kundlojalitet

”

Utmaningar i energisektorn

Att börja fokusera på tjänster inom energisektorn kräver ett ökat engagemang i både kund- och användarrelationerna. Detta i sin tur gör det nödvändigt att ha kompetens och organisation för att förstå, och skapa nytta för, kunder och användare. I det följande avsnittet ger vi en inledande beskrivning av betydelsen av energitjänster, tjänstefiering och utmaningar kopplat till dessa. Erfarenheterna baseras på forskning inom tillverkande industri och energibolag.

Ökad betydelse av energitjänster

Utveckling av olika typer av energitjänster är en viktig del av energisektorns bidrag till omställningen mot ökad hållbarhet. Energitjänster erbjuds redan av flera aktörer och deras kunder efterfrågar inte bara energi i termer av kWh utan också råd kring energieffektivisering eller möjlighet att kontinuerligt mäta och analysera sin energiförbrukning.

Energitjänster har diskuterats under lång tid och vad innehållet i dessa ska vara är sällan det stora hindret för att lyckas med tjänsteförsäljningen; snarast ligger det i hur energitjänster ska utvecklas, marknadsföras och levereras och vem som ska erbjuda dessa tjänster. Liknande utmaningar har stora delar av den tillverkande industrin stått inför när de gått från att erbjuda produkter till att erbjuda sammanhållna lösningar bestående av både produkter och tjänster, en förändring som ofta benämns tjänstefiering (på engelska

servitization). Nedan ges exempel på drivkrafter för tjänstefiering och hur det kan se ut i energisektorn. Då tjänster av olika slag skapas i interaktion mellan en producent och en kund fokuseras texten särskilt på samverkan mellan dessa.

Tjänstefiering - drivkrafter

Tjänstefiering, eller med andra ord tjänstebaserad tillväxt, har idag ganska lång historik inom tillverkande industri och det finns både praktiska erfarenheter och forskning att ta del av och lära ifrån. Men vad är det då som driver tillverkande företag att erbjuda tjänster? Den största drivkraften för detta är ofta en vilja att stärka kundrelationerna, och på det sättet skapa en konkurrensfördel gentemot aktörer som kanske har lägre produktpris. Tjänsterna blir med andra ord ett sätt att differentiera sig mot konkurrenter och skapa kundlojalitet. Andra drivkrafter är till exempel att tjänster ofta har högre vinstmarginal än produkter, och att tjänster kan skapa intäkter som är stabilare och bättre fördelade över tid istället för produktförsäljning som ger en intäkt enbart vid försäljningstillfället.

De tjänster som utvecklas inom tillverkande företag är ofta kopplade till de fysiska produkter som hittills varit det huvudsakliga erbjudandet till kunden. Förutom att fortsatt erbjuda produkter brukar ett första steg i tjänstefiering vara att erbjuda tjänster som stöttar själva produkten - dessa tjänster syftar till att stödja produktens funktion (t.ex. underhållstjänster). Dessa tjänster utgår alltså från produkten i sig, men för att verkligen få fördelar av en nära kundrelation brukar nästa steg vara att erbjuda avancerade tjänster som stöttar kundens processer. Dessa tjänster kräver ett annat synsätt då de utgår från kundens processer och behov snarare än från företagets produkt och dess funktionalitet. Exempel på sådana tjänster kan vara att ta ansvar för drift av en kunds maskiner, eller att ta ansvar för att en kund alltid har en viss temperatur i sin lokal/i sitt hem.

Tjänstefiering - utmaningar

Att gå från att sälja produkter till att erbjuda tjänster innebär en hel del utmaningar. Självklart varierar dessa utmaningarna mellan olika företag men erfarenheter och forskning visar att tre områden av utmaningar gäller för de flesta företag. Det första är att hitta ett bra sätt att ta betalt för en tjänst; ska tjänstens pris vara kostnadsbaserat eller ska någon annan modell användas? Ska tjänsten prissättas separat eller tillsammans med en produkt? Det andra området är att det är utmanande att skapa intresse i organisationen kring tjänster i en miljö som i årtionden har varit fokuserad på en produkt. Det är svårt att skapa lika stor entusiasm kring ett nytt sätt att utföra kundinstallationer som kring en ny högteknologisk produkt; en skillnad i entusiasm och intresse som kanske innebär att det blir svårt att få nödvändiga resurser för att leverera bästa möjliga tjänst. Sist, men inte minst, så är en tredje utmaning att tjänsteutveckling är väldigt annorlunda mot produktutveckling, och att erfarenhet kring tjänsteutveckling saknas. Exempelvis kan utvecklingen av en mekanisk komponent ta flera år och följa en relativt linjär process från

behovsanalys till färdig produkt. En tjänst kopplad till underhåll av samma komponent kan uppkomma när en tekniker interagerar med en kund i samband med underhåll av den installerade komponenten. Ett problem löses i interaktion med kunden och i efterhand behöver denna lösning beskrivas och prissättas för att säljas som en tjänst till andra kunder.

Energitjänster – nya aktörer och roller

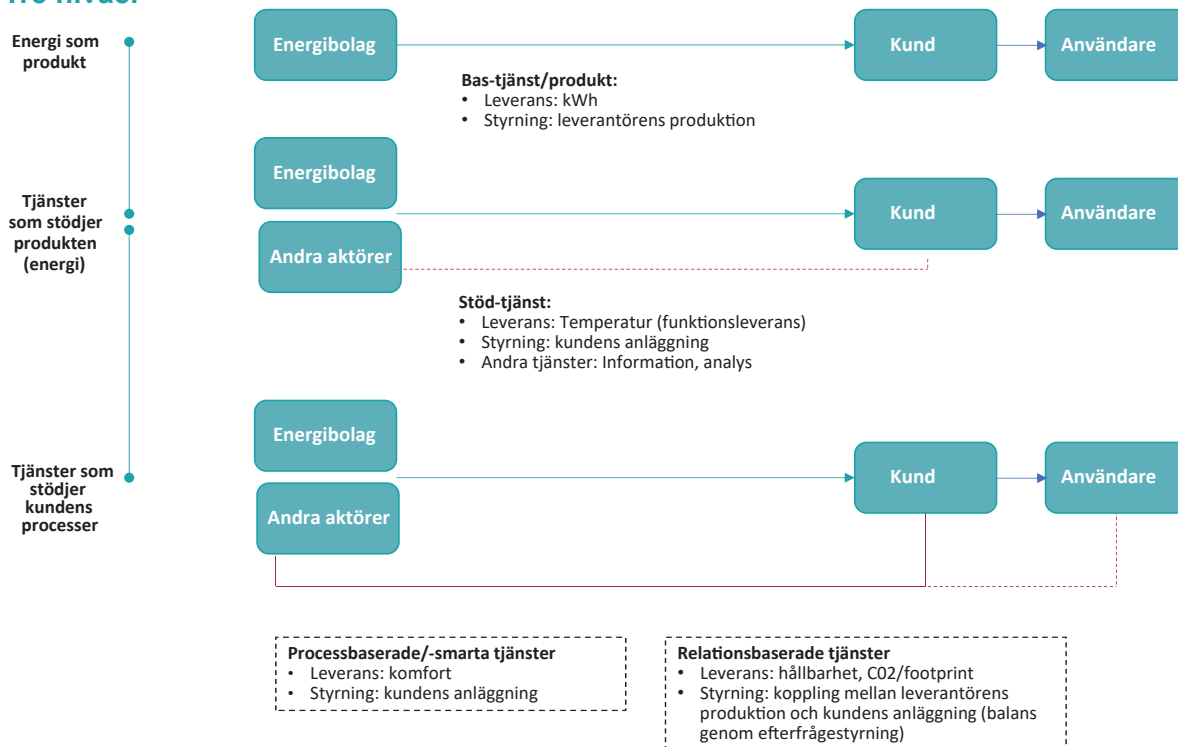
Ur ett tjänsteperspektiv kan energisektorn betraktas som traditionell i sitt förhållningssätt till kund- och användarrelationer. I en tid med snabb utveckling inom IT, digitalisering och nya tekniska lösningar möjliggörs ett utökat kunderbjudandet genom till exempel uppkopplade/smarta lösningar. Detta möjliggör å ena sidan en närmare kundrelation, men öppnar å andra sidan upp energimarknaden för nya aktörer. Dessa aktörer kan till exempel ha expertis inom teknisk förvaltning eller dataanalys och erbjuda konkurrerande tjänster till energibolagens kunder. På liknande sätt som de tillverkande bolagen behöver alltså energibolagen hitta sätt att komma närmare sina kunder, skapa högre grad av kundlojalitet och därmed stärka sina konkurrensfördelar. Förutom hotet från nya aktörer, eller aktörer med förändrade roller, finns en annan drivkraft för tjänstefiering i energisektorn - nämligen att energileveransen i sig tas för given men att energikunders nöjdhet till stor del är kopplad till varumärke och service.

Tjänstefiering av energi - ett tänkbart scenario?

Om vi utgår ifrån den erfarenhet och teorier som finns kring tjänstefiering i tillverkande företag och använder detta som ett perspektiv på energisektorn och framträder ett scenario liknande det i figuren överst på nästa sida.

Utgångsläget är **"energi som produkt"**, där leveransen uttrycks exempelvis i kWh. I tillverkande industri är motsvarande leveranser till exempel en lastbil eller en värmepump. Mittendelen i figuren beskriver ett första steg emot ökad tjänstefiering, där energibolag såväl som andra aktörer erbjuder **"energitjänster som stödjer produkten"**, det vill säga stödjer själva energianvändningen genom exempelvis övervakning och analys av energiförbrukning. På liknande sätt har tillverkande företag utvecklat avancerade tjänster inom underhåll av lastbilar och flygplan. Detta innebär att affärsmodellens fokus inte begränsas till försäljningstillfället, utan utvidgas till att också omfatta själva användandet av produkten. Detta bygger på en fördjupad kundrelation och de företag som har kommit längst i sin tjänstefiering har tagit steg mot den tredje nivån i figuren; **"tjänster som stöttar kundens processer"**. Här flyttas fokus från produkten och dess funktionalitet till att underlätta kundens processer eller stötta dess mål, till exempel genom att ta över hela ansvaret för driften av en kunds värmesystem. På detta sätt kan tjänstefiering bidra till den pågående omställningen av energisektorn – frågan är inte om utan snarare hur detta kommer att bidra till framtidens marknader för energi och energitjänster.

Tre nivåer



Figur 1: Tjänstefiering av energi – tre nivåer av energitjänster.

Tjänstefiering och energitjänster

Centrala aspekter

- **Kontext:** Tjänster kopplade till energieffektivisering ger möjlighet till ett närmare samarbete mellan energibolagen och deras kunder och användare. Digitalisering är en viktig möjliggörare för detta.
- **Innehåll:** Tjänstefiering innebär att utveckla och leverera tjänster för att styrka sin konkurrenskraft, möta nya kundbehov och realisera outnyttjad potential inom energieffektivisering.
- **Process:** I energisektorn kan tjänstefiering ses som en kombination av en teknisk, organisatorisk och affärsmässig förändringsprocess genom vilken energibolagen integrerar mer avancerade tjänster i sitt erbjudande.

- **Affärsmodell baserat på partnerskap** mellan kund och leverantör: I motsats till fysiska produkter som tillverkas och lagras innan slutleverans till förbrukning äger rum, så "produceras" och "levereras" tjänster i interaktion mellan kund och leverantör. För att lyckas med detta krävs ett nytt förhållningssätt både på leverantörs- och kundsidan.
- **Kundfeedback som nyckel för förbättringar:** Avancerade energitjänster innebär att kundfeedback blir en viktig resurs för leverantörer i deras tjänsteutveckling.

För mer information, kontakta:

IDA GREMYR och ÁRNI HALLDÓRSSON
Chalmers Tekniska Högskola, Avd. Service Management
and Logistics