

Sådan vælger du den rigtige servicetype til din forretning

Leverer du, hvad dine kunder egentlig efterspørger? Kunder i alle typer af produktionsvirksomheder forventer i stigende grad, at de produkter, de køber, understøttes af serviceydelser - eller måske endda helt erstattes af andre købsmodeller.



Af Henrik Blach, FORCE Technology, Projektleder, Servitize.DK

Tendensen er, at kunderne ikke blot efterspørger et fysisk produkt, men ønsker en samlet pakkeløsning, der imødekommer deres konkrete forretningsudfordringer.

En ideel forretningsmulighed

Generelt er det dyrere at levere fysiske varer end det er at levere services, og overskudsgraden for serviceydelser er typisk højere end for fysiske produkter. I et marked med benhård konkurrencen, og hvor det er vanskeligt at konkurrere alene på pris, er udvikling af serviceydelser en ideel forretningsmulighed for produktionsvirksomheder. Serviceydelser kan bane vejen til at styrke din forretning, skabe merværdi for kunderne, udvide din produktportefølje og samtidig øge indtjeningen. Så der er mange gode grunde til at gøre serviceydelser til en fast del af forretningen.

Mange produktionsvirksomheder er allerede i fuld gang med at omstille deres forretning til at levere samlede og ofte digitale kundeløsninger. Blandt de firmaer, der er dygtigst til det, bidrager serviceløsninger med op til 30-35% af omsætningen. Særligt for små og mellemstore virksomheder er der et kæmpe potentiale for vækst og øget kundeloyalitet, hvis man kaster sig ud i at udvikle serviceydelser som supplement til de fysiske produkter - også kaldet 'servitization'.¹

Det kræver kundeindsigt

For at få succes med at integrere serviceydelser i produktporteføljen, er kundeindsigt helt centralt. Grundlæggende handler det om at forstå kundens hverdag: Hvad er vigtigheden af vores leverance i deres værdikæde? Hvordan håndterer de evt. nedbrud? Kan vi hjælpe kunden med at blive mere effektiv?

Den viden er vigtig at have, inden man udformer sine serviceydelser. Det er en rigtig god idé at inddrage kunderne tidligt i udviklingsprocessen, så man får formet serviceydelser, der giver reel værdi for kunden.

Valget af den rette servicetype

Servitization handler om at udvide sin forretning med produktrelaterede serviceydelser til sine kunder. Når man har taget det første skridt og fået kundesigt, hvordan kommer man så videre og vælger den eller de services, der matcher kundebehovet? Lad os kigge nærmere på det.

Blandt de firmaer, der er dygtigst til det, bidrager serviceløsninger med op til 30-35% af omsætningen.

Hvis man forstår sine kunders behov og får indsigt i deres udfordringer, er der mange fordele ved at tænke service og strategisk serviceudvikling som en integreret del af forretningen.

Man kan med fordel søge inspiration i Ulaga og Reinartz² model for servicetyper. Modellen er baseret på omfattende empiriske data og tager udgangspunkt i den værdiskabelse, man ønsker at give til sine kunder.

Der er to overordnede typer services: services der relaterer sig til produkterne, og services der kobler sig op på kundens processer. Hver af disse kan igen inddeles i hhv. input- og output-orienterede services, dvs. services der fokuserer på at udføre en funktion for kunden, eller services hvor man hjælper sin kunde med at opnå en specifik performance. De fire servicetyper er illustreret i figur 1.



Figur 1: De fire servicetyper. Kilde: Ulaga & Reinartz, 2011



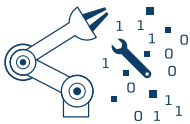
Product Life-Cycle Services

Den mest basale og mest almindelige servicetype er Product Life-Cycle Services, hvor man typisk tilbyder services som forebyggende vedligehold og support. Her er der tale om servicekontrakter, som skal sikre, at produktet fungerer hos kunden. Servicekontrakterne er et fast aftalegrundlag mellem leverandør og kunde, der fx beskriver, hvor hurtigt leverandøren skal reagere på et problem, om man altid skal have reservedele på lager, serviceintervaller, supportens åbningstider, osv.

Når man som leverandør tilbyder Product Life-Cycle services, er det vigtigt, at man sammen med kunden afklarer, hvad kontraktens indhold skal være og tager udgangspunkt i, hvad der giver værdi for kunden. Hvis kunden kun har behov for support mellem kl. 8 og 16 på hverdage, er der ingen grund til at tilbyde support 24/7.

Niveaudelte servicemodeller

Den internationale emballageproducent Schur anvender denne servicetype til at udforme deres 'service efter aftale'-koncept. Konceptet er opdelt i 5 serviceniveauer, hvor level 1, Schur Basic, omfatter det basale og mest nødvendige forebyggende vedligehold af pakkemaskinerne og level 4, Schur Hot Care, giver kunden adgang til 24-timers teknisk support hver dag året rundt. På level 5, Schur Star Support, skræddersys services til kundens behov. Med denne inddeling kan den enkelte Schur-kunde vælge netop det serviceniveau, der matcher ønsker og behov.



Asset Efficiency Services

Den næste servicetype i figuren, Asset Efficiency Services, omfatter forudsigende vedligeholdelse af produktudstyret - ofte baseret på data i realtid. Leverandøren giver med denne servicetype et løfte til kunden om opnåelse af en vis performance i brugen af deres produkt. For at kunne indfri det løfte, indsamles data om produktet mens det er i brug, fx hvornår og hvor længe der har været nedbrud på udstyret. Ud fra de indsamlede data kan kunden selv se, hvorledes udstyret fungerer og agere ud fra den viden.

Der er mange gensidige fordele ved, at kunde også giver leverandøren adgang til disse data. Leverandøren kan være behjælpelig med at forstå og agere på de indsamlede data, så man kan nå at reagere rettidigt og derved undgå fx nedbrud og reparation. Samtidig opnår man som leverandør vigtig viden om, hvordan produkter bliver brugt hos kunden.

Condition based monitoring

Maskinproducenten Andertech leverer maskiner og udstyr til plastindustrien, bl.a. ekstrudere, og de har føjet IoT-sensorer til deres maskiner. Sensorerne opsamler data om fx temperatur, tryk og vibrationer, mens maskinerne er i brug. Via en cloud-service videresendes data til Andertech, som derved kan holde øje med, hvordan maskinerne performer og aflæse, hvornår de har brug for vedligeholdelse. På den måde får kunden ro i maven, fordi de ved, at Andertech overvåger tilstanden på deres anlæg og kan reagere proaktivt, inden anlægget går i stykker. Den form for service kaldes også for condition based monitoring.

Predictive maintenance

Predictive maintenance handler basalt set om at forudsige, hvornår produktionsmaskinerne har brug for service, så maskinerne kun skal serviceres, når det er nødvendigt. Kunden kan dermed spare det årlige servicebesøg og kun tilkalde en tekniker, når der er et reelt problem med maskinen.

Elektronikvirksomheden Micro Technic anvender IoT-teknologi til at forudsige, hvornår nedbrud sker hos kunden, hvis ikke en reaktion igangsættes - såkaldt predictive maintenance. Micro Technic har fx lavet en sensor for en dansk systemintegrator til overvågning af kuglelejer på store centrifuger. Kuglelejerne laver en speciel lyd, når de drejer rundt, og når de bliver slidt, ændrer lyden sig. Sensoren opfanger ændringerne i lyden, og når det sker, slår systemet alarm og meddeler, at det er tid til et servicebesøg. På den måde kan kunden undgå uforudsete nedbrud og i stedet planlægge udskiftningen af kuglelejerne, når det passer ind i produktionsplanen. Det kan reelt betyde store besparelser for kunden.³



Process Support Services

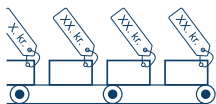
I den tredje servicetype, Process Support Services, bevæger vi os over i kundens processer. Servicetypens formål er at assistere og forbedre kundens forretningsprocesser. Hvis man skal lykkes med denne servicetype, er det helt centralt, at man forstår kundens processer og præcis ved, hvor og hvordan man kan forme en service, der understøtter kundens forretningsgange.

Fyns Kran Udstyr, som leverer og certificerer kraner, fandt inspiration i denne servicetype til at videreudvikle deres servicetilbud. En dialog med deres kunder afdækkede, at kunderne var utilfredse med at skulle vente lang tid på at få deres krancertifikater tilsendt. Samtidig havde kunderne svært ved at holde styr på de lovpligtige certifikater og manglede overblik over, hvilke kraner der senest var certificeret, og hvilke der snart skulle godkendes igen. Kundernes ønskede at få det hele samlet et centralt og lettilgængeligt sted.

Strømlinede forretningsgange

Fyns Kran Udstyr agerede på denne kundediolog ved at strømline deres forretningsgange, så certifikaterne blev udstedt hurtigere. Desuden lavede de en digital løsning, hvor kunderne via en online portal har adgang til deres certifikater hurtigt og nemt. På den måde kan kundens medarbejdere også se certifikaterne, når de står ved en maskine ude på en byggeplads.

I tillæg tilbyder Fyns Kran Udstyr at udarbejde en godkendelsesplan med kunden for deres kraner, så kunden har overblik over hvilke kraner, de kan anvende, og hvilke der skal sættes på hold, indtil godkendelsen er gennemført. På den vis er Fyns Kran Udstyrs forretningsgange nu sat i system og afstemt efter kundens hverdag og behov, så kunden også oplever en forbedret effektivitet.



Process Delegation Services

Den fjerde og sidste kategori i servicemodellen, Process Delegation Services, er en avanceret servicemodel, hvor leverandøren ejer produktionsudstyret, og kunden kun betaler efter forbrug fx pr. produceret enhed eller forbrugt tid.

Fordelen ved denne servicemodel er, at kunden ikke skal investere i dyrt produktionsudstyr, hvilket stimulerer en hurtigere og nemmere købsbeslutning for kunden. Samtidig stimulerer denne servicemodel mere langsigtede løsninger, eftersom leverandøren selv ejer fx pakkemaskinen, som står hos kunden, og har et ønske om at fremstille pålidelige og driftssikre maskiner, der kræver et minimum af vedligehold og reservedele.

'Pay-as-you-use'

Egatec, der producerer automationsløsninger indenfor pakning og palletering, anvender denne servicetype til at udvikle deres 'Pay-as-you-use' pakkeservice⁴. Her får kunden gratis leveret, installeret og indkøbt automatiske pakkerobotter og betaler derefter efter forbrug. Konceptet er specielt attraktivt for kunder i små og mellemstore virksomheder, som undgår økonomiske bindinger og stort investeringsbehov.

Service som en integreret del af forretningen

Eksemplerne ovenfor viser, at servitization rummer mange muligheder og dimensioner for industri-virksomheder. Hvis man forstår sine kunders behov og får indsigt i deres udfordringer, er der mange fordele ved at tænke service og strategisk serviceudvikling som en integreret del af forretningen.

Ved at tilbyde serviceydelse, der afspejler kundens behov og som går helt ind i deres processer, opnår man større kundeloyalitet og et stærkere samarbejde med sine kunder - både på kort og på lang sigt.

Kilder

- 1 Servitization er industrivirksomheders transformation fra primært at være en produktleverandør til i højere grad at sælge services knyttet til produkterne. Kilde: servitize.DK
- 2 Ulaga & Reinartz, 2011
- 3 Erhverv, Uge 18 2019
- 4 <https://egatec.dk/australian-bodycare-vaelger-pay-per-use-automation/>

FORCE Technology
Park Allé 345
2605 Brøndby
Danmark
+45 43 25 00 00
info@forcetechnology.dk
servitize.dk

