Förord

Examensarbetet utgör det sista momentet i civilingenjörsutbildningen med inriktning Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Det aktuella examensarbetet har utförs på uppdrag av E.ON Försäljning Sverige AB i Malmö. Uppdraget omfattar 20 veckors heltidsstudier motsvarande 30 högskolepoäng.

Vi vill rikta ett stort tack till alla de personer på och utanför E.ON och Lunds Tekniska Högskola som stöttat oss under projektets gång. Vi vill speciellt tacka vår handledare Ola Sahlström på E.ON som ständigt funnits till hands för vägledning och för att svara på våra frågor samt vår handledare Per-Erik Andersson på avdelningen för maskinkonstruktion vid Lunds Tekniska Högskola för feedback under projektets gång. Dessutom vill vi tacka Marie Klingmann, avdelningschef på E.ON Försäljning, Wilhelm Schånberg, Johan Persson samt övriga medarbetare på och utanför avdelningen för det stöd och välkomnande vi fått på vår tillfälliga arbetsplats.

Sist men inte minst vill vi tacka våra underbara respektive, Fredrik och Jens, för stöd under projektets gång.

Lund, oktober 2009

Therese Andersson och Jennie Säwenvik

Abstract

Title — Development of Value Added and Additional Services for E.ON´s District Heating Customers

Authors — Therese Andersson & Jennie Säwenvik, Industrial Engineering and Management -05, Faculty of Engineering at Lund University

Supervisors — Ola Sahlström, E.ON Försäljning Sverige AB

Per-Erik Andersson, Division of Machine Design at the Faculty of Engineering, Lund University.

Problem description

The district heating product of E.ON is coveted by its customers within the about 40 nets owned by E.ON. The district heating customers of E.ON are loyal and are being offered a safe and price worthy heat delivery. The goal for E.ON has however not only been the number of customers, a high customer satisfaction is also important. The means of district heating for private customers being free from troubles however normally means that the contact with the customers solely consists of a monthly bill and a price notification letter each year. To increase this contact in a positive way E.ON invites its district heating customers to annual information meetings. Beyond this, E.ON want to offer their customers further additional value that would increase the ways of contacting its customers.

Purpose — The purpose of this project is to give suggestion of new products and services, increasing loyalty and additional value to existing customers. E.ON will, through these products and services, create an opportunity for new qualitative ways of contacting its customers which might lead to an increased Customer Satisfaction Index.

Method — This master thesis started out with a literature study focusing on customer loyalty, the means of innovations, marketing research findings and product and service development among others. Subsequently intra-organizational statistics and other relevant information were studied. The next step was to make additional interviews and an extensive benchmarking analysis. The analysis mainly concentrated on how the district heating businesses as well as

companies in other businesses create ways of interaction and additional value for its customers through differentiation and additional offerings. After this step concepts were found and the generated additional values were evaluated. The final results were put into a final recommendation. The results and the recommendation were later presented to E.ON and Lund University, Faculty of Engineering.

Conclusion

Pleased customers are prerequisite for long term profitability and growth in a deregulated market, but should be an obvious matter in a regulated market such as the district heating market as well. To get ready for an even bigger competition level E.ON has to start working intensively with customer loyalty and satisfaction. This means continuous work with intra organizational entrepreneurship, increased service level, increased innovation thinking as well as using new technique.

E.ON´s annual customer research is an excellent way of receiving an accurate picture of the situation and find critical factors that will have an impact on the Customer Satisfaction Index. Identified factors that currently have a great impact are image, service and product quality.

17 product proposals in total have been developed within this project that we believe will have a positive impact on customer loyalty, the interface towards customers and the Customer Satisfaction Index. Careful investment, income, Net Present Value and risk level analysis were brought out as well as looking into strengths and weaknesses. This has finally brought out three concepts as a recommendation to E.ON.

E.ON Members Club® is a concept above customer expectations that will strengthen the customer information base. *E.ON Energispar* gives all customers a chance to lower their energy consumption which will raise their long term trust in E.ON. Finally *E.ON Värmefinansiering+* is for E.ON a totally new way of marketing and selling district heating and heat exchangers. It brings up the customer service level.

Which concepts will be attractive depends on factors like investment budget and willingness to deal with risks. This means that the rest of the concepts should be kept as a future inspirational source.

Key Words district heating, innovation, customer loyalty, Customer Satisfaction Index, additional service

Sammanfattning

Titel Framtagning av mervärdes- och tilläggstjänster för E.ONs fjärrvärmekunder

Författare Therese Andersson och Jennie Säwenvik, Industriell ekonomi -05, Lunds Tekniska Högskola

Handledare Ola Sahlström, E.ON Försäljning Sverige AB

Per-Erik Andersson, Maskinkonstruktion, Lunds Tekniska Högskola

Datum 2009-10-07

Problembeskrivning

E.ONs fjärrvärmeprodukt är eftertraktad av kunderna i de 40-tal nät som ägs av E.ON idag. E.ONs fjärrvärmekunder stannar länge och erbjuds en säker och prisvärd värmeleverans. E.ONs målsättning är dock inte bara ett stort antal kunder utan även en hög kundnöjdhet. Fjärrvärmens egenskap som bekymmerslös innebär ofta att kundkontakterna för privatkunder endast består av månadsfakturering samt ett årligt prisaviseringsbrev. För att öka denna kontakt, och då i positiv bemärkelse, bjuder E.ON in samtliga fjärrvärmekunder till årliga informationsträffar. Utöver detta vill E.ON Försäljning kunna erbjuda kunderna ytterligare mervärden, gärna i form av tilläggstjänster och produkter som ökar kontaktytorna mot kund.

Syfte Syftet med projektet är att ta fram förslag på lojaliserande och mervärdeshöjande produkter till befintliga fjärrvärmekunder. E.ON ska via dessa produkter och tjänster få tillgång till nya kvalitativa kontaktytor mot kund och ett ökat Nöjd Kund Index (NKI).

Metod Examensarbetet inleds med en litteraturstudie med fokus på bland annat kundnöjdhet, betydelsen av innovativt arbete, nya forskningsrön inom marknadsföring samt produkt- och tjänsteutveckling. Därefter studeras inomorganisatorisk statistik och undersökningar samt övrigt relevant material. Ett antal intervjuer och en omfattande benchmarkinganalys av hur såväl fjärrvärmebranschen som företag i andra branscher skapar kontaktytor och mervärden genom differentiering eller erbjudande av tilläggstjänster utförs sedan, varefter

koncept genereras utifrån behovsidentifiering, målspecifikationer och diskussion. De framtagna tilläggs- och mervärdestjänsterna utvärderas därefter för att slutligen resultera i en rekommendation. Resultatet presenterades slutligen för E.ON samt Lunds Tekniska Högskola.

Slutsatser Nöjda kunder är en förutsättning för långsiktig lönsamhet och tillväxt. Detta gäller oavsett om det rör sig om en reglerad eller avreglerad marknad. E.ON befinner sig sedan många år i en ökande konkurrensnivå. Därmed måste man arbeta intensivt med kundlojalitet och kundnöjdhet. Detta kan bland annat ske i form av ökat internt entreprenörskap, ökad servicenivå, ökat innovationsinflytande samt ökat användande av ny teknik.

E.ONs årliga kundundersökning är ett bra verktyg för att skapa en bild av nuläget och identifiera kritiska faktorer som har en stor påverkan på NKI-nivån.

Inom ramen för detta projekt har 17 förslag till produkter utvecklats med potential att öka kundlojalitet, kontaktytan mot kund samt NKI-nivån. En noggrann utvärdering, inkluderande riskanalys, NKI-ökning, nettonuvärdes- och investeringskostnadsanalys samt styrkor och svagheter har lett till en rekommendation i form av tre koncept.

E.ON Members Club® är ett koncept som sträcker sig bortom kundens förväntningar och stärker den nuvarande kundinformationsbasen. Slutligen är *E.ON Värmefinansiering+* ett, för E.ON, helt nytt sätt att sälja och marknadsföra fjärrvärme och totallösning för värmeväxlare. De nya service- och prissättningsalternativen ökar bland annat servicenivån. Slutligen medför konceptet *E.ON Energispar* att kunden får möjlighet att spara energi genom en totalgenomgång av växlare och fastighet, vilket leder till ökat förtroende för E.ON som energileverantör.

Vilka koncept som har bäst förutsättningar i dagsläget beror bland annat på företagets budget, det aktuella konjunkturläget och risknivån. Eftersom dessa faktorer varierar över tiden bör övriga koncept sparas som en inspirationskälla för framtida produktsatsningar.

Nyckelord fjärrvärme, innovation, kundlojalitet, Nöjd Kund Index (NKI), mervärdes- och tilläggstjänster

Innehållsförteckning

1. Introduktion 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problembeskrivning 2
1.3 Frågeställning 2
1.4 Avgränsning 2
1.5 Målgrupp 2
1.6 Definitioner 3
1.7 Disposition 4
2. Mål 5
3. Metod 7
3.1 Tillvägagångssätt 7
3.2 Metoder för informationsinsamling 8
3.2.1 Litteraturstudie 8
3.2.2 Intervjuer 8
3.2.3 Benchmarking 8
3.3 Reliabilitet, validitet och risk 9
4. Avhandling 11
4.1 Allmänt om kunden 11
4.1.1 Kund och kundtillfredställelse 12
4.1.2 Kundlojalitet 12
4.1.3 Reflektion 13
4.2. Marknadstrender 13
4.2.1 Kundsegmentering 14
4.2.2 Internets betydelse 14
4.2.3 Tilläggstjänster och differentiering 15
4.2.4. Vikten av innovationer 15
4.2.5 Reflektion 16

4.3 Nulägesanalys av fjärrvärmebranschen 17
4.3.1 Tredjepartsaccess 17
4.3.2 Five Forces fjärrvärmebranschen 18
4.3.3 Ökad miljömedvetenhet 20
4.3.4 Nulägesanalys E.ONs fjärrvärme 20
4.3.5 Reflektion 23
4.4 Identifiering av kundbehov 23
4.4.1 Intervjuer och marknadsundersökningar 23
4.4.2 Reflektion 24
4.5 Målspecifikation 25
4.5.1 Benchmarking 25
4.5.2 Reflektion 29
4.6 Konceptgenerering 29
4.6.1 Klargörande av problemet 29
4.6.2 Konceptförslag 30
4.6.3 Reflektion 36
4.7 Konceptval 36
4.7.1 Selektionsmatris och rankning av koncept 36
4.7.2 Kvantitativ konceptutvärdering 37
4.7.3 Kvalitativ konceptutvärdering 41
4.7.4 Konceptval 47
4.7.5 Reflektion 49
4.8 Slutliga koncept 50
4.8.1 Presentation av slutliga koncept 50
4.8.2 Reflektion 59

5. Slutsats och rekommendation 61
6. Referenser.....65
7. Bilagor 69
Bilaga 1. Intervjuformulär, identifiering av kundbehov, säljare E.ON Sverige.....69
Bilaga 2. Diskussionsunderlag.....71
Bilaga 3. NKI-ökningsmatris, privatkunder.....71
Bilaga 3. Uppskattad intäktsgenerering, investeringskostnad och NPV, privat- och företagskunder.....72
Bilaga 4. Ranking av koncepten, privat- och företagskunder 73
Bilaga 5. Produktsammanställning Värmefinansiering+ 74
Bilaga 6. Produktsammanställning E.ON Energispar 75
Bilaga 7. Produktsammanställning E.ON Members Club® 76

1. Introduktion

Det första kapitlet inleds med en presentation av E.ON följt av frågeställning, syfte, avgränsning och målgrupp för examensarbetet. Kapitlet innefattar även betydelsefulla definitioner samt rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Fjärrvärmens utbyggnad inleddes i slutet av 1940-talet i Sverige och har sedan dess pågått kontinuerligt. Fjärrvärme svarar idag för hälften av all uppvärmning av bostäder och lokaler i Sverige, den finns på 570 orter och de samlade leveranserna uppgår till knappt 50 terawattimmar. Totalt får idag närmare fyra miljoner svenskar sin värme från fjärrvärme – i hemmet, på jobbet eller i skolan (Åsling).

E.ON erbjuder idag fjärrvärme på ett 40-tal platser runt om i Sverige, från Vilhelmina i norr till Malmö i söder (Internt material E.ON. Med Värme). E.ON Värme Sverige AB bildades genom fusionen av fyra värmebolag och är idag uppdelat i fem regioner: Örebro, Norrköping, Malmö, Nord och Syd, med totalt cirka 500 medarbetare. E.ON Försäljning AB är dotterbolag till E.ON Sverige AB och en del av E.ON-koncernen, som är världens största privata energiföretag (Internt material E.ON. Med Värme).

Fjärrvärmebranschen står i dagsläget inför en eventuell avreglering av marknaden, Tredjepartsaccess (TPA). På andra avreglerade marknader, bland annat telecom-branschen, medförde detta en ökning i konkurrensnivån. En ökad konkurrensnivå leder i sin tur till att det blir allt mer viktigt att erbjuda lojaliserande mervärdes- och tilläggstjänster för att behålla och stärka den nuvarande marknadspositionen.

Fjärrvärme har stor tillväxtpotential i Sverige och bör spela en betydande roll i omställningen mot mer klimatneutral energianvändning som vi står inför de kommande åren (Åsling). Fjärrvärmeleveranserna beräknas öka med cirka tio terawattimmar fram till år 2010 och branschorganisationen Svensk Fjärrvärme bedömer att fjärrvärmen har potential att långsiktigt nå 75 procent av den svenska uppvärmningsmarknaden (Åsling). För att uppnå detta krävs att det ständigt arbetas med utveckling av nya tilläggs- och mervärdestjänster inom fjärrvärmen på E.ON och genom dessa se till att kunderna är nöjda med den totala upplevelsen av produkten.

1.2 Problembeskrivning

E.ONs fjärrvärmeprodukt är eftertraktad av kunderna i de 40-tal nät som ägs av E.ON idag. E.ONs fjärrvärmekunder är lojala och erbjuds en säker och prisvärd värmeleverans. E.ONs målsättning är dock inte bara antalet kunder, utan även en hög kundnöjdhet. Fjärrvärmens egenskap i form av en bekymmerslös produkt innebär i regel att kundkontakterna endast består av månadsfakturering samt ett årligt prisaviseringsbrev. För att öka denna kontakt, och då i positiv bemärkelse, bjuder E.ON in samtliga fjärrvärmekunder till årliga informationsträffar. Utöver detta vill E.ON dock kunna erbjuda kunderna ytterligare mervärden och då gärna i form av tilläggstjänster som ökar kontaktytorna mot kund.

1.3 Frågeställning

Vilka faktorer är viktiga att arbeta med för att öka E.ONs Nöjd Kund Index (NKI), kundlojalitet och kontaktyta?

Vilka typer av mervärdes- och tilläggstjänster skulle E.ON kunna erbjuda fjärrvärmekunderna för att öka Nöjd Kund Index (NKI), kundlojalitet och kontaktyta?

1.4 Avgränsning

En rad avgränsningar har gjorts av främst tids- och resursmässiga skäl inom ramen för denna rapport. Projektet kommer endast beröra E.ONs svenska fjärrvärmekunder. I projektet tas hänsyn till såväl privat- som företagskunder samt dess respektive marknader. De framtagna förslagen kan vara både kort- och långsiktiga men måste ha till syfte att öka NKI, kundlojaliteten samt kontaktytan.

1.5 Målgrupp

Projektets målgrupp är i första hand E.ON Försäljning Sverige AB, men även personal delaktiga i nöjd kund projektet på E.ON, produktutvecklingsteam eller nyfikna studenter kan ha glädje och nytta av resonemang och resultat. Det underlättar om läsaren besitter vissa grundläggande kunskaper inom områdena produktutveckling och fjärrvärme för att tillgodogöra sig materialet i rapporten.

1.6 Definitioner

EFS	E.ON Försäljning Sverige AB. Gemensamt försäljningsbolag för E.ON Värme Sverige AB och E.ON Gas Sverige AB.
NKI	Nöjd Kund Index. Ett index för hur nöjda kunderna är med det företag de handlar med. Nöjd kund-undersökningar utförs idag inom de flesta branscher.
TPA	Tredje Parts Access eller tredjepartstillträde. Innebär en avreglering på marknaden för fjärrvärme. Ett fullständigt tredjepartstillträde innebär att en extern värmeproducent, exempelvis en spillvärmeleverantör, ges tillträde till fjärrvärmenätet för att leverera värme direkt till en slutkund. Nätägaren får ett fall likt detta betalt för transporten på nätet, men inte för själva värmeleveransen. Den externa värmeproducenten har alltså en egen relation direkt med slutkunden (Intranät E.ON). De exakta formerna för TPA är dock i nuläget inte klara.
ROT-avdrag	Arbetskostnaden vid nedgrävning av ledningar för fjärrvärme ger rätt till skattereduktion förutsatt att arbetet utförs på tomten där bostaden är belägen och att fjärrvärmen är avsedd att tillföras bostaden (Skatteverket).

1.7 Disposition

Kapitel 1. Introduktion

Det första kapitlet inleds med en presentation av E.ON följt av frågeställning, syfte, avgränsning och målgrupp för examensarbetet. Kapitlet innefattar även betydelsefulla definitioner samt rapportens disposition.

Kapitel 2. Mål

I det andra kapitlet specificeras mål och förväntningar på det aktuella projektet, med avseende på de behov projektet tänkt tillfredställa.

Kapitel 3. Metod

Kapitel tre ger läsaren en bild av tillvägagångssättet för projektet följt av teorier kring metoder för informationsinsamling, intervjuer och benchmarking. Detta avslutas med ett avsnitt om reliabilitet och validitet, vilka är viktiga faktorer vid utnyttjande av information.

Kapitel 4. Avhandling

Avhandlingen utgör själva stommen i rapporten och diskuterar kunden, marknadstrender, nulägesanalys, identifiering av kundbehov, målspecifikation, konceptgenerering, konceptselektion och slutliga koncept.

Kapitel 5. Slutsats och rekommendationer

I detta kapitel presenteras de bästa förslagen i form av en rekommendation. Kapitlet innehåller även råd inför implementeringsfasen samt fortsatt arbete utifrån rapportens resultat.

2. Mål

I det andra kapitlet specificeras mål och förväntningar på det aktuella projektet, med avseende på de behov projektet tänkt tillfredställa.

Examensarbetet har utförts med målet att ta fram förslag på lojaliserande och mervärdeshöjande produkter och tjänster för E.ONs fjärrvärmekunder. Tjänsterna är tänkta att skapa nya kvalitativa kontaktytor mot kund, vilket kan leda till ett ökat NKI.

De framtagna koncepten, inom ramen för detta projekt, fungerar som mervärdeshöjande för både privat- och företagssegmentet även om vissa anpassningar beroende på kundtyp av uppenbara skäl måste göras. Eftersom en stor och mångsidig kontaktyta i många fall hänger samman med nöjda kunder strävar projektet efter att få kunderna att känna att företaget finns nära till hands för att möta deras behov och önskemål. Meningen är att det utökade utbudet i längden ska leda till att E.ONs fjärrvärmeprodukt ska få kunderna att sprida ett gott ”word-of-mouth” vilket kan göra E.ON både som helhet, men framförallt som fjärrvärmeleverantör, mer attraktiv.

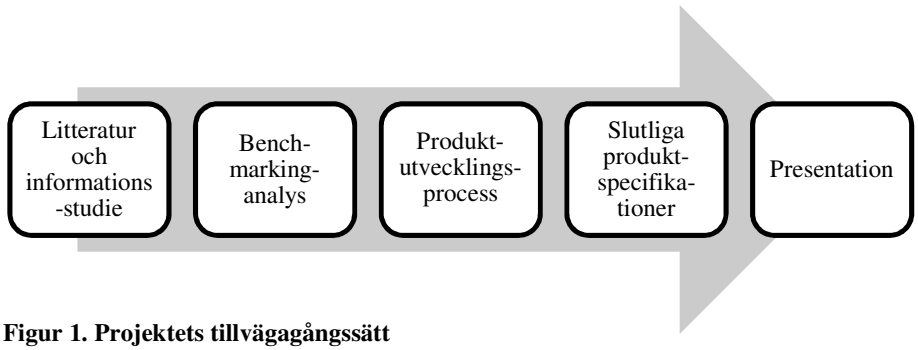
Projektet koncentreras i sin helhet på både privat- och företagssegmenten, med fokus på nyckelfaktorer för ett ökat mervärde. Detta innebär att de framtagna koncepten riktar sig till båda segmenten, alternativt till privat- eller företagskunder enbart.

3. Metod

Kapitel tre ger läsaren en bild av tillvägagångssättet för projektet följt av teorier kring metoder för informationsinsamling, intervjuer och benchmarking. Detta avslutas med ett avsnitt om reliabilitet och validitet, vilka är viktiga faktorer vid utnyttjande av information.

3.1 Tillvägagångssätt

Projektet inleddes med en introduktionsvecka på företaget med presentation av oss själva och projektet. Ett nätverksbyggande kombinerades med att sätta sig in i företaget, fjärrvärmebranschen som helhet samt det tilldelade uppdraget. Därefter inleddes en litteraturstudie i kombination med studier av internt material och statistik. I det följande momentet genomfördes en benchmarkinganalys internt och externt, främst med avseende på mervärdes- och tilläggstjänster.



Figur 1. Projektets tillvägagångssätt

Produktutvecklingsprocessen baserades till stor del på en allmänt erkänd metod skapad av Ulrich och Eppinger. Denna inleddes med behovsidentifiering samt insamling av intern och extern information via bland annat intervjuer med kundtjänstmedarbetare, säljare och omvärldsanalytiker. Detta följdes av en kreativ process där ett större antal produktkoncept skapades. Koncepten utvärderades med hjälp av bland annat interna diskussionsgrupper och intervjuer för inspiration och feedback. Efter vissa produktjusteringar rankades sedan koncepten utifrån ett antal olika mätningar inför en slutgiltig konceptselektion. Mervärdes- och tilläggstjänsterna med störst potential valdes sedan ut för mer detaljerad produktspecifikation, vilka är tänkta att utgöra en grund för rekommendationen. Projektet avslutades med presentationer på Lunds Tekniska Högskola, för värmeledningsgruppen på EFS samt för E.ONs övriga anställda.

3.2 Metoder för informationsinsamling

Information samlas in på olika sätt beroende på studiens syfte. Den vanligaste skillnaden är huruvida studien är kvalitativ eller kvantitativ. En kvalitativ studie utförs då djupare förståelse för ett ämne eftersöks medan en kvantitativ studie samlar in större mängder information som sedan mäts och analyseras. Denna rapport består till största delen av kvalitativ information.

3.2.1 Litteraturstudie

Litteratur kan definieras som allt skrivet material, det vill säga allt från böcker och tidskrifter till internetsidor. Litteraturstudien har i det aktuella projektet bidragit till en grundläggande förståelse för de teoretiska delarna av uppgiften och utgjort ett underlag för rapportskrivningen. Vidare har det interna materialet, i form av statistiskt material, broschyrer samt information från E.ONs intranät gett en förståelse för E.ON och dess företagskultur.

3.2.2 Intervjuer

Under projektets gång har ett stort antal intervjuer utförts; med anställda inom EFS, säljavdelningen samt avdelningen för omvärldsanalys. Dessutom har representanter från kundtjänst kontaktats vid ett flertal tillfällen. Intervjuerna har främst varit av kvalitativ typ med öppna frågor som utförts via telefon, e-post och personligen.

3.2.3 Benchmarking

Benchmarking är en process där man identifierar, skapar förståelse för samt använder framstående metoder från sin egen organisation eller från andra företag för att öka prestationerna inom det egna företaget (Cook, 1995, s. 1). Det finns fyra olika typer av benchmarking som organisationer i första hand tillämpar sig av: intern, konkurrensinriktad, icke-konkurrensinriktad och bästa utförande (Cook, 1995, s. 4). Den interna benchmarkingen har utförts mot andra enheter inom E.ON, den konkurrensinriktade mot andra fjärrvärmeföretag och slutligen den icke-konkurrensinriktade och bästa utförande mot ett antal andra intressanta branscher. Syftet med benchmarkingen har varit att få information om vilka tilläggs- och mervärdestjänster de olika företagen erbjuder för att öka kundernas lojalitet och nöjdhet.

3.3 Reliabilitet, validitet och risk

För att avgöra kvaliteten på de data som använts i ett projekt hänvisas till begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet innebär att kunskapen är framtagen på ett tillförlitligt sätt och att det inte finns några okontrollerbara fel som stör resultatet. Validitet kan liknas vid giltighet och avser huruvida de metoder som tillämpas verkligen mäter det som ska mätas. Syftet med detta projekt är att öka NKI och genom att analysera kundernas egenskaper och identifiera de områden kunderna tycker att E.ON bör förbättra sig inom har projektets syfte kunnat säkerställas. Med hjälp av statistiska undersökningar har de mest relevanta faktorerna kunnat identifieras genom att studera trender och resultat. De intervjuer som sedan utförts har fungerat som komplement till denna information och validiteten kan därför anses vara god.

För att uppnå en hög reliabilitet har god tid avsatts för de egna intervjuerna. Frågorna har testats före intervjuerna för att vara så klara och tydliga som möjligt. Eftersom frågorna varit av öppen karaktär och utförts med anställda på olika avdelningar, inom olika segment och med olika arbetsuppgifter kan reliabiliteten, trots ett relativt litet urval, anses vara god och informationen vara användbar för att få feedback på de koncept som tagits fram under projektet.

Reliabiliteten för de intervjuer som utförts av E.ON diskuteras inte här eftersom de genomförts på professionell basis med ett stort urval. Benchmarkinganalysen har i första hand fokuserat på vilka tilläggstjänster och mervärden företag i olika branscher tillämpar genom att studera material och information tillgänglig på företagens hemsidor. Denna källa kan i enstaka fall vara missvisande och information som inte finns tillgänglig på hemsidan kan leda till att relevant information går förlorad.

Slutligen har under projektets gång ett stort antal samtal, diskussioner och informella intervjuer utförts med anställda på EFS och andra bolag inom E.ON Sverige, vilka kan ge upphov till mindre felaktigheter.

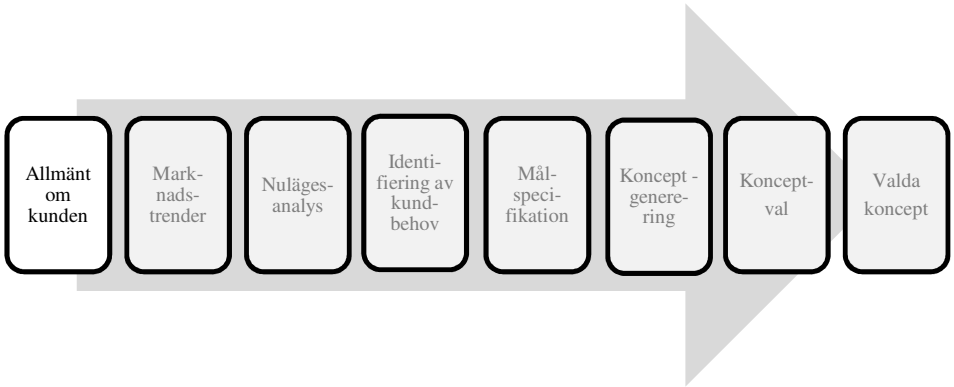
4. Avhandling

Avhandlingen utgör själva stommen i rapporten och diskuterar kunden, marknadstrender, nulägesanalys, identifiering av kundbehov, målspecifikation, koncept generering, konceptselektion och slutliga koncept.

”Creativity involves nothing more than looking at a problem with fresh eyes, seeing in it something that others have missed, and refusing to accept the apparent solution. Creativity frames problems differently.” (David Matheson, 1998, s. 41).

Dessa ord kommer från de amerikanska managementkonsulterna och forskarna Jim och David Matheson och har utgjort något av ett motto för detta projekt. De mest framgångsrika idéerna föds genom att studera problem ur nya vinklar och finna andra vägar än de mest uppenbara för att lösa dem.

4.1 Allmänt om kunden



Avsnittet ger en beskrivning av vad en kund egentligen är och vad, det för projektet viktiga begreppet, kundtillfredsställelse innebär. Betydelsen av kundlojalitet hos kunderna diskuteras även eftersom det är av stor betydelse för projektet. Avsnittet avslutas med en kort reflektion.

1. Kund och kundtillfredsställelse
2. Kundlojalitet
3. Reflektion

4.1.1. Kund och kundtillfredställelse

Begreppen kund och kundtillfredsställelse är två, för projektet, centrala begrepp. Kund är den eller de som en organisation finns till för. Kundens uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara styrande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet (Jan Helling, 2001, s. 27). Kundtillfredsställelse, innebär att kundens behov, krav och förväntningar under varans och tjänstens hela livstid kan motsvaras och i vissa viktiga avseenden överträffas. När kunden är tillfredsställd kan det leda till förnyade köp, märkestrohet och vilja att rekommendera produkten till andra (Jan Helling, 2001, s. 160).

4.1.2 Kundlojalitet

De kunder som är mest lönsamma är de som är lojala och stannar som trogna kunder under en lång period. Det är därför extremt viktigt att lojala kunder vårdas. De får heller aldrig svikas genom dåligt bemötande, brist på information eller dålig service. Det är dessa som genererar pengar och som dessutom skapar det goda rykte som är så viktigt för företaget och dess framtid i branschen (Grönros, 2000, s. 129).

För att en kund ska bli lojal krävs att han eller hon har förtroende för företaget. Exempel på faktorer som skapar förtroende är ärlighet, pålitlighet, ansvar, personkontakt, beredskap, bemötande och kompetens.

Vid skapande av en plan för hur man ska nå ut till kunderna, tillfredsställa dem och på så sätt få dem att bli lojala har författaren Barry Silverstein tagit fram ett antal riktlinjer för organisationer att använda sig av. Den första är att fråga kunderna vad de vill ha och ge det till dem. Organisationen bör även utforska nya och innovativa sätt att uppmuntra och belöna kundlojalitet. Dessutom är det viktigt att känna igen skillnader mellan olika kundsegment och behandla dem olika (Silverstein, 2000, s. 326).

Varje kund ställer unika krav på tjänsten han eller hon köper. Maximal service skapar en relation till kunden som gör att han eller hon är obenägen att gå till konkurrenterna. Det är på detta sätt kundlojalitet skapas och byggs upp genom imaginära staket kring kunden. Trivseln och meningen med arbetet blir större när medarbetarna har personliga relationer till sina kunder. Det ökar ansvaret för kundmedarbetare och övriga medarbetare samt ger ökad självtillit och vilja till gränsöverskridande (Danielsson, 1995, s. 122).

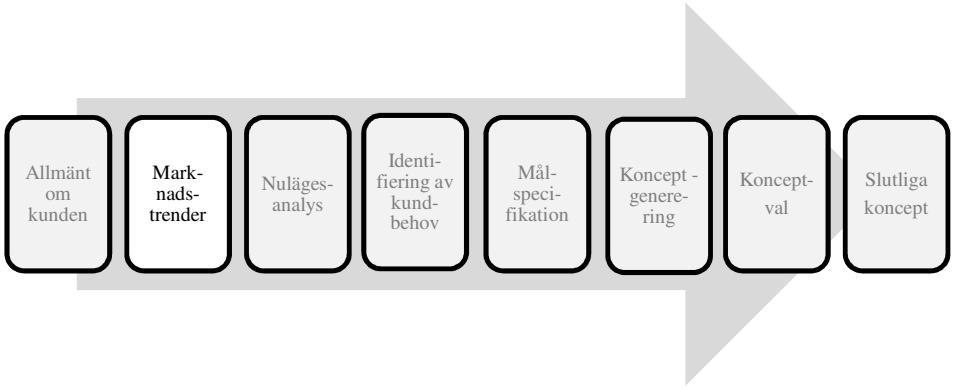
För att nå ut till kunderna är det av stor vikt att skapa en så stor kontaktyta som möjligt mellan kunden och företaget. Sker kontakten endast någon gång per år blir det

mycket stor press på just det tillfället, även kallat ”sanningens ögonblick”, eftersom den lilla stunden av kontakt helt och hållet ligger till grund för kundens uppfattning om och tillit till företaget (Danielsson, 1995, s. 31).

4.1.3 Reflektion

Att ständigt arbeta med att tillfredsställa kunderna maximalt och därmed säkerställa såväl ett gott rykte som nöjda och lojala kunder är något som bör eftersträvas på dagens samtliga marknader. Att redan på ett tidigt stadium i produktutvecklingsskedet väva in kundernas preferenser, förväntningar och önskemål ger ökad möjlighet till optimala produktsatsningar och är därmed mycket betydelsefullt.

4.2. Marknadstrender



Avsnittet om marknadstrender diskuterar förändringar och utvecklingstendenser under de senaste åren. Moderna företags marknadsföringsstrategier har förändrats till att bli mer segmenterade och individanpassade. Dessutom har internet inneburit möjligheter för företag att synas och delge marknaden information i helt nya former. Även vad gäller produktutveckling har begrepp som differentiering och innovationer blivit vanliga företeelser. Avsnittet om marknadstrender avslutas med en kort reflektion.

1. Kundsegmentering
2. Internets betydelse
3. Tilläggstjänster och differentiering
4. Vikten av innovationer
5. Reflektion

4.2.1 Kundsegmentering

Konkurrensen hårdnar alltmer i de flesta svenska branscher och företag har insett vikten av att vara innovativ och erbjuda kunden service och uppmärksamhet. Eftersom alla individer är olika måste företagen även anpassa sitt utbud efter detta. Individuellt anpassade produkter, tilläggs- och mervärdestjänster blir allt mer nödvändigt för att skapa och bevara lojalitet och kundnöjdhet.

För att tillfredsställa kunderna krävs att organisationer uppfyller en del viktiga förutsättningar. Några av dessa är att identifiera kunderna som självständiga individer, inte objekt, samt vara villig att lära sig och anpassa erbjudanden till individuella kunders behov. Dessutom ska man alltid prioritera de kunder man redan har, eller som själva kontaktar företaget framför nya, okända relationer. Det gäller även att man kan ta emot kunders synpunkter och önskemål och svara individuellt och relevant, att man kan minnas allt om kunders transaktioner och preferenser, inklusive om kunden vill bli ihågkommen eller om kunden inte vill ha några erbjudande alls. En annan bra sak för att kunskapen om kunden ska genomsyra hela företaget är att man låter varje person i företaget ha omedelbar tillgång till all dialog som sker med kunden för att lättare klara ut ärenden med kunden (Karl T. Ulrich, 2008, ss. 34-35) (Ekberg, 2002).

Många företag har i dagsläget insett fördelen med den nya marknadsföringsformen ”one-to-one marketing”. Livsmedelsaktören ICA ägnar sig sedan en tid tillbaka åt denna typ av marknadsföring i form av utskick av extremt segmenterade erbjudanden till sina kunder. För att möjliggöra detta har företaget kartlagt kunder med hjälp av inköpsstatistik. Förhoppningen är att på detta sätt komma närmre kunderna och få dem att känna sig speciella och betydelsefulla.

4.2.2. Internets betydelse

I dagens it-samhälle är det av stor vikt att utnyttja de fantastiska möjligheter till bland annat marknadsföring och långväga kundkontakter som erbjuds. Det är av stor vikt för organisationer att skapa en stark och attraktiv hemsida där man kan förmedla sitt budskap på ett både prisvärt och effektivt sätt (Ekberg, 2002, s. 25).

Viktiga faktorer att ta i beaktande då man skapar en hemsida är dels att ta reda på vilka kunder det är som besöker hemsidan och av vilken anledning de gör det. Man bör ställa sig frågan om det är lätt för dem att få tag i den information de vill ha och om kunderna uppfattar hemsidan som tilltalande eller inte (Ekberg, 2002, s. 194).

Det finns huvudsakligen två sätt att marknadsföra sig på via interaktiv media, ”push” eller ”pull”. ”Push” innebär att företaget försöker nå ut till kunder genom att skicka e-

post eller leverera webbsidor till kundens dator medan ”pull” innebär att man försöker locka kunden till ett besök, genom exempelvis en attraktiv hemsida (Silverstein, 2000, s. 461).

4.2.3. Tilläggstjänster och differentiering

Vikten av att ligga i framkant vad gäller nya produkter och tjänster, att ha en utpräglad servicekultur och ett öppet informationsflöde både inom och utanför organisationens gränser blir allt mer självklart för organisationer i de flesta branscher. Utvecklingen av mervärdes- och tilläggstjänster, som är en viktig del i arbetet att tillfredställa kundernas individuella behov, måste ständigt fortgå för att företag ska kunna hänga med i den skenande utvecklingen. Marknadssegmentering och kundkännedom är alltså av stor betydelse för att kunna erbjuda var och en det ultimata utbudet.

Tjänsterna syftar dock inte bara till att erbjuda kunden vad han eller hon efterfrågar, de har ofta ett slags ”lock-in-effekt” eftersom det helt enkelt blir för krångligt för kunden att byta leverantör om han eller hon har en tillräckligt stor andel tjänster och funktioner av olika slag bundna till denna. Företag som erbjuder komplexa och omfattande tilläggstjänster skapar alltså stegvis, och utan att kunderna egentligen lägger märke till det, lojala kunder.

Differentiering är sedan en tid tillbaka ett känt begrepp i marknadsförings- och affärsstrategisammanhang. Ett företag kan enligt Philip Kotler differentiera, det vill säga skilja sig, gentemot sina konkurrenter med hjälp av:

- Produkter
- Service
- Personal
- Image
- Distributionskanaler
  (Schnoor).

4.2.4. Vikten av innovationer

Under de senaste åren har man allt mer talat om innovationer och vikten av att utnyttja innovationer för att säkra företags framtida konkurrenskraft. Vi rör oss allt mer mot en kunskapsbaserad ekonomi där tekniska innovationer kommer att utgöra den primära strategin för att konkurrera. Vissa har till och med gått så långt att de kallar innovationer den nya ”industriella religionen” (Dogson, 2000, s. 1). Innovationer är mycket mer än uppfinningar eftersom de inkluderar alla de aktiviteter som uppmuntrar kommersialiseringen av nya teknologier.

Mark Dogson, professor vid Australian National University, talar om ”den femte generationen av innovationer” vilka styrs av såväl strategisk som teknologisk integration. Ett exempel på strategisk integration är utvecklingen av Boeing 777 som under tolv månader utvecklades i samarbete med åtta passagerare för att specificera det nya flygplanets behov. Ett exempel på teknologisk integration är istället utvecklingen av hybridbilen, vilken drivs på både el och bensin, det vill säga en slags teknologisk fusion (Dogson, 2000, s. 44).

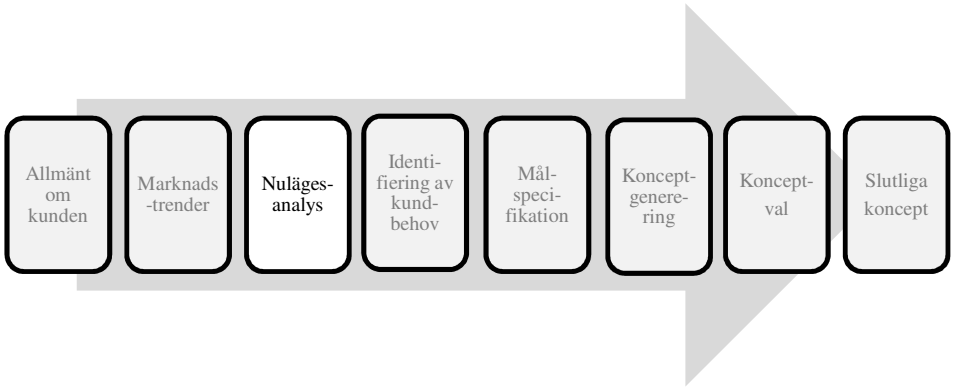
”Den femte generationen av innovationer” innebär både integrerad och parallell forskning och utveckling genom skapande av så kallade ”start-up firms” inom företag där anställda får agera i en entreprenörsandra. Inom forskning och utveckling har man även starka band till ”leading-edge-kunder” och ett starkt kundfokus där man använder horisontella länkar i form av joint ventures. Internt arbetar dessa företag i tvärfunktionella team med fokus på kvalitet och icke-kostnadsfaktorer (Dogson, 2000, s. 42).

Att utnyttja detta innovativa och integrerade tankesätt och de aktiviteter som utgör grunden för teorin om ”den femte generationen av innovationer” kan i högsta grad vara aktuellt vid organisationers utvecklingsprocess av mervärdes- och tilläggstjänster. Dogsons teorier utgör en användbar grundstomme för produktutvecklingsprocessen i det aktuella projektet.

4.2.5 Reflektion

Att ständigt vara beredd på, och anpassa sig till, förändringar och svängningar på marknaden är viktigt för att säkra långsiktig konkurrenskraft. Modern teknik ger fantastiska möjligheter till erövring av nya marknader och för att skapa en god kontaktyta till befintliga kunder. Vad gäller innovationer har en del företag, men långt ifrån alla, insett att de är en källa till framgång och ser till att avsätta tillräckliga resurser till detta.

4.3 Nulägesanalys av fjärrvärmebranschen



Detta avsnitt syftar till att ge en förståelse för fjärrvärmen i Sverige i dagsläget samt E.ONs roll som fjärrvärmeleverantör. En diskussion förs även kring marknadens ökade miljömedvetenhet och hur politiska beslut kring tredjepartsaccess (TPA) kan komma att påverka fjärrvärmemarknaden och därmed E.ON som fjärrvärmeleverantör. Avsnittet avslutas med en kort reflektion.

1. Tredjepartsaccess
2. Five Forces fjärrvärmebranschen
3. Ökad miljömedvetenhet
4. Nulägesanalys E.ON fjärrvärme
5. Reflektion

4.3.1 Tredjepartsaccess

De senaste åren har avregleringar skett på flera marknader. Några exempel är de för buss- och taxitrafik, el och naturgas samt telekommunikation. Att öppna för tredje part, det vill säga tillåta alternativa leverantörer, har varit en bärande del i avregleringarna av accessnätet för fast telefoni samt el- och naturgasnätet. Det har huvudsakligen motiverats utifrån konkurrensskäl och konsumentnytta. Erfarenheten av tidigare genomförda avregleringar är att konkurrensen ökar när aktörerna blir fler. Samtidigt bör det framhållas att fjärrvärmen, på grund av hög energiförlust vid transport, är begränsad till regioner och har en mer lokal prägel till skillnad mot bland annat el- och teledistribution.

Generellt innebär en konkurrenssituation mellan olika leverantörer att priserna för konsumenterna sjunker, medan monopol ofta medför onödigt höga priser. Förvisso

har inte fjärrvärmen monopol eftersom den konkurrerar med alternativa uppvärmningsmetoder såsom direktverkande el, värmepumpar, olje-, ved- och pelletspannor, men konkurrens mellan fjärrvärmeleverantörer bör kunna ha positiva effekter för konsumenterna (Åsling, Riksdagen).

Om, och i så fall när och hur, TPA kommer införas är i nuläget osäkert eftersom man fortfarande befinner sig på utredningsstadiet, men genom att redan nu bygga upp en konkurrenskraftig produkt med nöjda kunder ökar sannolikheten att behålla kunderna vid en eventuell avreglering.

4.3.2 Five Forces fjärrvärmebranschen

Figur 2. Porters Five Forces-modell.

För att underlätta förståelsen och förtydliga bilden av hur fjärrvärmebranschen är uppbyggd och verkar idag har en så kallad Five Forces-analys utförts på branschen i sin helhet. Modellen är utvecklad av Michael Porter och beskriver hur attraktiv en viss bransch är att verka i. Vid högt tryck från de fem krafterna pressas lönsamheten.

De fem krafterna är enligt Porter:

1. Kundernas förhandlingsstyrka. Finns få eller flera inköpsalternativ för kunderna?
2. Leverantörers förhandlingsstyrka. Finns det få eller flera potentiella leverantörer av en viktig insatsprodukt eller tjänst?

3. Substitut. Finns det potentiella substitut för den erbjudna produkten eller tjänsten?
4. Nya aktörer. Är det enkelt för en ny aktör att starta upp en konkurrerande verksamhet?
5. Konkurrenter. Är det stor konkurrens mellan de befintliga aktörerna?
   (12 Manage - The Executive Fast Track).

En utvärdering av fjärrvärmebranschen visar följande:

1. *Kunders förhandlingsstyrka*
   Kunden har idag förhållandevis låg förhandlingsstyrka eftersom det ofta är en aktör som dominerar ett specifikt fjärrvärmenät. Dock finns en regel som säger att kunden inom tre veckor efter ny prisavisering har rätt till förhandling om den nya prisnivån inte känns rimlig. Den nya regeln innebär dock inte nödvändigtvis att kunderna har fått större makt. Kunden har dock endast några månaders uppsägningstid, vilket leder till att ett annan uppvärmningsleverantör kan väljas.

2. *Leverantörers förhandlingsstyrka*
   Antalet fjärrvärmeproducenter är stort och kan vara allt från företag som säljer olja, naturgas och vindkraft till industrier som säljer sin spillvärme för utvinning av fjärrvärme. Detta innebär att förhandlingsstyrkan hos leverantörerna är förhållandevis låg.

3. *Substitut*
   Det finns ett relativt stort antal uppvärmningsalternativ. Några exempel är pellets, el, olja, bergvärme, solceller, naturgas och värmepumpar.

4. *Nya aktörer*
   Om TPA träder i kraft öppnas marknaden upp för en helt ny typ av konkurrens. Troligtvis kommer i så fall nya aktörer försöka ta sig in på marknaden och skaffa marknadsandelar. Nya aktörer kan även utgöras av industrier som på egen hand vill sälja sin överskottsvärme på marknaden.

5. *Konkurrenter*
   Det finns idag cirka 80 Reko-märkta (www.svenskfjarrvarme.se) fjärrvärmeleverantörer, vilka i sin tur utgör cirka 90 procent av fjärrvärmeleverantörerna. Eftersom fjärrvärmenäten är belägna på olika platser runtom i landet och en och samma leverantör vanligtvis dominerar ett område är konkurrensen mycket låg. Beslutet om TPA kan dock komma att ändra radikalt på detta. Man bör heller inte bortse från att industrier som vill sälja sin spillvärme direkt till kund kan ta sig in på marknaden och konkurrera med de nuvarande fjärrvärmeleverantörerna.

4.3.3 Ökad miljömedvetenhet

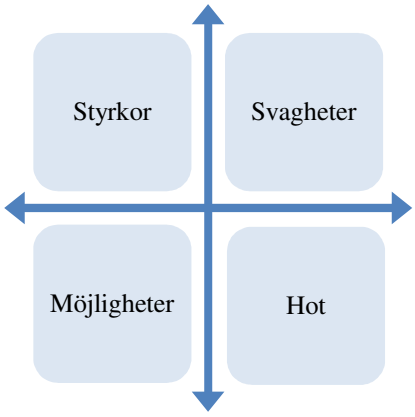
Under de senaste åren har företagens växande samhällsansvar och en hållbar utveckling diskuterats som en följd av de allt mer påtagliga effekterna av den globala uppvärmningen. Som en följd av detta har efterfrågan på miljövänliga, klimatneutrala och ekologiska alternativ ökat markant. Allt fler kunder vill veta hur, var och av vem varor är producerade. Många är även beredda att betala lite mer för varor de kan köpa utan dåligt samvete, exempelvis närproducerat eller ekologiskt. På fjärrvärmemarknaden har man sett en ökad efterfrågan på mer miljövänliga alternativ. Koldioxidneutral fjärrvärme och energispartips via hemsidan är några alternativ företag väljer att erbjuda sina kunder. Miljömedvetenheten innebär även krav på mer effektiv energianvändning, ökat fokus på fjärravläsning för att minska antalet resor samt en växande andel förnybara energislag.

4.3.4 Nulägesanalys E.ONs fjärrvärme

För att kunna utveckla tilläggs- och mervärdestjänster värda att implementera i företaget måste man analysera nuläget för företaget utifrån flera olika synvinklar.

SWOT-analys

En SWOT-analys är ett verktyg som används vid lednings- och strategiutformning. Med hjälp av analysen kan styrkor, svagheter, möjligheter och hot identifieras. (12 Manage - The Executive Fast Track) Verktyget har inom ramen för projektet använts för att få en tydligare bild av situationen för E.ONs fjärrvärmeverksamhet. Modellen är byggd efter de engelska orden ”strengths”, ”weaknesses”, ”opportunities” och ”threats”. Se figur 3.



Figur 3. SWOT- analys

Styrkor

- E.ONs fjärrvärmenät är eftertraktat och kunderna stannar länge.
- E.ON är ett stort och välkänt företag, med mångårig erfarenhet som energileverantör.
- E.ON är ett internationellt etablerat företag med ett stort kontaktnät.
- Fjärrvärme är en prisvärd, relativt bekymmerslös och driftsäker produkt efter att den väl installerats.
- E.ON utför diverse insatser i samhället, exempelvis stödjer Rädda barnen och ordnar nattvandring.

Svagheter

- E.ON har idag begränsad kontakt med sina fjärrvärmekunder. Den består för privatkunder ofta endast av månadsvisa faktureringar och en årlig prisavisering.
- De värdeskapande insatser för samhället som E.ON gör når inte ut till kunderna och allmänheten i så stor utsträckning som vore önskvärt.
- Kunderna är på sätt och vis låsta till leverantörens fjärrvärme i ett slags naturligt monopol. Det finns då risk att det uppstår en oönskad effekt eftersom man inte ser några kortsiktiga fördelar med att anstränga sig till kundernas förmån. Detta kan i sin tur leda till att kunderna tappar förtroendet för företaget.

Möjligheter

- TPA ger tillträde till nya fjärrvärmenät och därmed möjlighet att agera på en större marknad.
- Anskaffande av nya marknadsandelar genom att bygga ut det existerande fjärrvärmenätet.

Hot

- Tredjepartsaccess kan ge andra fjärrvärmeleverantörer tillträde till E.ONs nät, vilket skapar en större konkurrens om både nya och befintliga kunder.
- Nya aktörer kan ta sig in på marknaden. Dessa kan utgöras både av andra fjärrvärmeleverantörer samt industrier som vill sälja sin spillvärme direkt till kund.
- Befintliga kunder kan byta uppvärmningsslag av exempelvis kostnads- eller miljöpåverkansskäl.
- En risk med TPA är att tillgången till existerande fjärrvärmenät innebär att avkastningen från nyinvesteringar blir för liten för att fortsatt utbyggnad ska ske (Åsling, Riksdagen).

SWOT-analysen kan utgöra ett hjälpmedel för att identifiera faktorer som har betydelse för att säkra framtida konkurrenskraft. Organisationen ska bland annat se till att bygga vidare på sina starka sidor, det vill säga sin kärnkompetens, och försöka överbygga sina svagheter. Den ska även försöka dra fördel av de möjligheter som ges och i största mån minimera och förebygga de existerande hoten (Cook, 1995, s. 97).

Kundrelationer

E.ONs fjärrvärmekunder delas in i segmenten privat- och företagskunder. Eftersom segmenten ofta sammanfaller är det av stor vikt att både privat- och företagskunder är nöjda.

Produktutveckling och befintliga produkter

För att E.ON ska kunna möta kundernas behov, idag och i framtiden, är det en förutsättning att det sker en kontinuerlig förbättring. Det gäller att vid nyutveckling av produkter ha en utvecklingsprocess som sätter högsta fokus på produkt- och servicekvalitet (E.ON Intranät). Investeringar i nya och förbättrade mervärdes- och tilläggstjänster är en viktig komponent i arbetet med att ligga i framkant på marknaden och uppfylla kundens förväntningar.

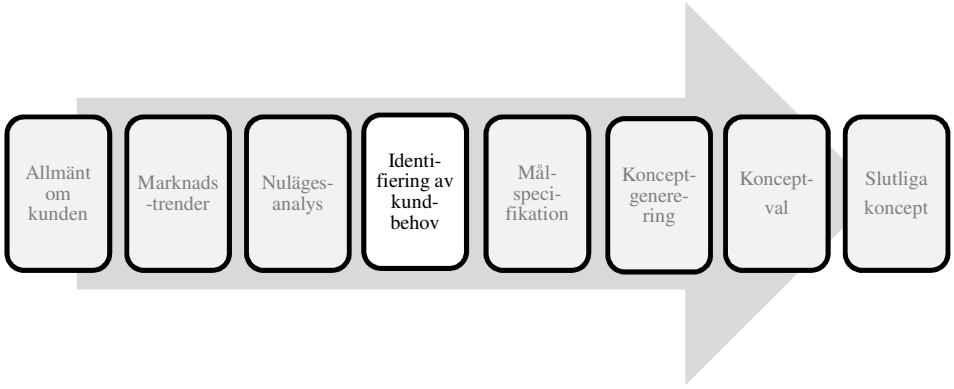
I den nuvarande produktportföljen finns två tilläggstjänster som är särskilt viktiga att känna till med avseende på det aktuella projektet.

Fjärrvärmeservice	Fjärrvärmeservice gör underhållet enkelt. Kunden avtalar om återkommande översyn och får tillgång till kompetenta fjärrvärmetekniker som säkerställer funktion och god ekonomi eftersom en välskött anläggning medför lägre kostnader i längden (Intranät E.ON).
Energidialog	Energidialog är en internetbaserad tjänst för uppföljning och analys av energianvändningen, timme för timme, dygnet runt. Energidialog kan koppla flödesdata till aktuella priser och visualisera värden i grafer och tabeller (Intranät E.ON). Tjänsten existerar i dagsläget i huvudsak för elkunder.

4.3.5 Reflektion

Fjärrvärmebranschen är stabil men under påverkan av politiska beslut som kan komma att påverka konkurrensnivån för de nuvarande fjärrvärmeleverantörerna. Det är alltså viktigt att ha en flexibel strategi och läsa av förändringar så att beslut snabbt kan fattas för att följa med i utvecklingen. Dessutom bör företagen regelbundet rannsaka sig själva för att arbeta med identifierade svagheter samt utnyttja och ta tillvara på sina styrkor.

4.4 Identifiering av kundbehov



I detta avsnitt, som utgör den första delen av produktutvecklingsprocessen, identifieras kundernas behov och kritiska faktorer för att säkerställa utveckling av värdefulla mervärdes- och tilläggstjänster. Behoven har identifierats och kvantifierats utifrån följande steg:

1. Intervjuer och marknadsundersökningar
2. Reflektion

Den inledande processen är ett kritiskt moment och avgörande för om produkten kommer att bli framgångsrik vid introduktion på marknaden. Identifieringsprocessen kan alltså bidra till nya aspekter inför konceptgenereringen som annars inte skulle tagits i beaktande.

4.4.1 Intervjuer och marknadsundersökningar

I det inledande momentet har E.ONs egna marknadsundersökningar analyserats och egna intervjuer utförts. Målgruppen har avgränsats till de källor som på regelbunden basis har kontakt med privat- och företagskunder eller på annat sätt får information

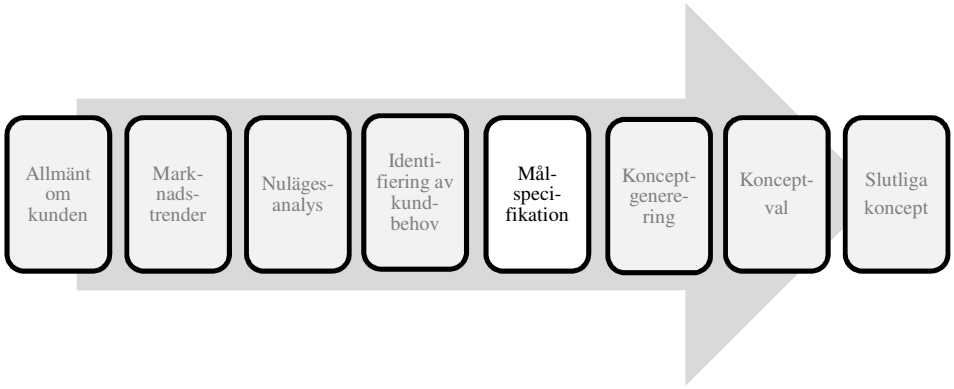
om kunderna. De interna källorna är bland annat E.ONs kundtjänst, E.ONs fjärrvärmesäljare på olika platser i Sverige samt avdelningen för omvärld och analys på E.ON i Malmö. Dessutom har ett samarbete inletts med det pågående nöjd kund projektet på E.ON, för att utbyta tankar och idéer.

E.ON sammanställer regelbundet statistik från marknadsundersökningar för att mäta och följa utvecklingen av en rad olika faktorer som påverkar NKI-nivån. En av dessa är den årliga standardiserade NKI-undersökningen, vilken mäter kundnöjdhet inom ett antal specifika områden. Utifrån marknadsundersökningen kan potentiella förbättringsområden identifieras, vilka ligger till grund för organisationens framtida arbete. Dessa områden har varit den primära utgångspunkten inför framtagningen av de NKI-höjande koncepten inom projektet.

4.4.2 Reflektion

Identifiering av kundbehov och kritiska faktorer är en viktig utgångspunkt vid utveckling av nya produkter och koncept. De används i det aktuella projektet som guide för att säkerställa utveckling av koncept med stor potential att öka NKI-nivån, kundlojalitet och kontaktytan.

4.5 Målspecifikation



Syftet med detta avsnitt är att få information om vilka egenskaper mervärdes- och tilläggstjänsterna bör ha för att uppfylla kundernas behov. Kapitlet ger även inspiration till förbättringsområden och nya produkter genom en benchmarkinganalys av den egna samt andra branscher. Dessutom genomförs en intern benchmarking för att säkerställa utnyttjandet av de egna resurserna. Processen innehåller följande steg:

1. Benchmarking
2. Reflektion

4.5.1 Benchmarking

På dagens föränderliga marknad krävs att företag ständigt håller sig uppdaterade och följer teknik- och samhällsutvecklingen för att hålla sig i framkant med ökad konkurrenskraft som följd. En viktig del och ett användbart verktyg är tillämpandet av benchmarking, internt och externt, för att få en bild av och jämföra det egna företagets konkurrenskraft och på ett effektivt sätt finna vägar till en ny ”best practice”. Inom processen identifierar, förstår och använder man framstående metoder från sin egen organisation eller andra företag för att öka prestationerna inom sitt eget företag (Cook, 1995, s. 1).

Benchmarking ger företaget fördelar i form av att det sätter prestationsmål, ökar effektiviteten och kundtillfredsställelsen samt skapar ständiga förbättringar (Cook, 1995, s. 12). Benchmarking borde vara en normal del av organisationens verksamhet. Det måste vara en kontinuerlig aktivitet, eftersom det som är bäst idag kanske inte är det imorgon (Cook, 1995, s. 105).

Konkurrens- och icke-konkurrensinriktad benchmarking har i det aktuella projektet främst använts för att studera vilka mervärdes- och tilläggstjänster företag inom både fjärrvärme- och andra typer av branscher erbjuder sina kunder som ett sätt att öka kundtillfredsställelsen. Informationen är tänkt att leda till inspiration inför den egna idégenereringen. De branscher som valts ut för närmare studie är Reko-märkta fjärrvärmeföretag, telecom-branschen, banker, försäkringsbolag samt ett antal övriga företag. Av praktiska och tidsmässiga skäl har företagen främst studerats via den egna hemsidan, men i vissa fall även genom personliga besök och intervjuer.

Intern benchmarking har sedan genomförts för att fylla på med intern information, vilket kan leda till att man slipper uppfinna hjulet två gånger. Mervärdes- och tilläggstjänster som i dagsläget erbjuds el- och gaskunder kan säkert i många fall, med en stor eller liten justering, även vara tillämpbara på fjärrvärmekunder. Att dessutom använda intern information och kunskap stärker konkurrenskraften långsiktigt genom att arbetet blir mer effektivt och att samtliga avdelningar får en större insikt i kundernas behov och önskemål. Detta leder till ökad motivation genom att anställda lättare ser sitt bidrag till slutprodukten och att marknadsprognoser och risker lättare kan hanteras.

Konkurrensinriktad benchmarking

Det finns i nuläget cirka 80 Reko-märkta fjärrvärmeföretag (www.svenskfjarrvarme.se) i Sverige, vilka utgör cirka 90 procent av de svenska fjärrvärmeleverantörerna. Att studera dessa är intressant på grund av att de agerar inom samma bransch och därmed kan vara relevanta ur inspirations- och jämförelsesynpunkt. Det gäller att ligga i framkant i förhållande till andra fjärrvärmeleverantörer för att behålla sin marknadsposition och image.

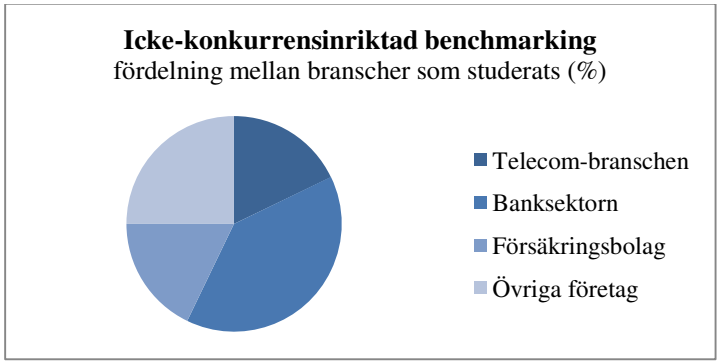
Analysen har tydligt visat att internet medfört ett nytt och revolutionerande sätt att marknadsföra fjärrvärme. Både stora och små leverantörer har möjlighet att framhäva sina tjänster och erbjudanden. En tydlig tendens är även att segmenterade mervärdes- och tilläggstjänster blir ett allt vanligare sätt att både locka nya och behålla befintliga kunder.

Allt fler företag sneglar också på elmarknaden, där det blivit allt vanligare att tydligt visa att man sponsrar välgörenhetsorganisationer och gör olika typer av insatser i samhället. Att införa rutiner för samarbeten med skolor och universitet är också en viktig företeelse för att på ett tidigt stadium bygga upp ett namn.

Mindre fjärrvärmeleverantörer har i vissa fall överraskat genom att de kommit förvånansvärt långt i sitt utbud av tilläggstjänster och service. Det kan tänkas att mindre komplexa organisationer har lättare att ställa om siktet och snabbare byta strategi för att hålla sig á jour med marknadsutvecklingen.

Icke-konkurrensinriktad benchmarking

Inom ramen för projektet har även en icke-konkurrensinriktad benchmarking utförts. Figur 4 nedan visar en ungefärlig fördelning mellan de branscher som studerats i projektet. Avsnittet avslutas med en sammanställning av branschernas styrkor och svagheter.



Figur 4. Illustrering av fördelningen mellan branscher som studerats i den icke-konkurrensinriktade benchmarkinganalysen.

Banksektorn

Banker har av konkurrensskäl tvingats utveckla nya typer av mervärdes- och tilläggstjänster, många av dem av teknisk karaktär. I dagsläget kan de flesta bankkunder utföra sina ärenden via internet eller telefon från varhelst i världen man befinner sig. Bankerna har alltså varit tvingade att följa den tekniska utvecklingen för att kunna erbjuda sina kunder tjänster anpassade till deras nya levnadsmönster. Liksom för fjärrvärmeföretagen stannar ofta kunderna kvar under lång tid, inte sällan hela livet.

Försäkringsbolag

Försäkringsbranschen har på grund av ökad konkurrens blivit allt bättre på att skapa lojala kunder genom proffsiga och interaktiva hemsidor, snabb och effektiv kundtjänst samt utökad service och tilläggstjänster. Försäkringsbolagen arbetar hårt med kundtillfredställelse och kundlojalitet för att man insett att lojala kunder är de

mest vinstgivande. Man strävar efter att kunden ska samla sina och övriga familjemedlemmars olika försäkringar inom samma bolag och gör det på sätt och vis svårt för kunden att jämföra priser och premier. Komplexiteten mynnar ut i en slags ”lock-in-effekt” som gör det krångligt för kunden att byta försäkringsbolag.

Telecom-branschen

Telecom-branschen har genomgått stora förändringar de senaste åren efter avregleringen av marknaden. Branschen består numera av ett myller av bolag och är särskilt relevant eftersom man tydligt kan se följderna av ett beslut som liknar det fjärrvärmebranschen står inför. Bland annat kan man tydligt se hur avregleringen lett till omfattande satsningar på segmenteringserbjudanden och marknadsföring. Konkurrensen är stenhård vilket märks inte minst på den intensiva marknadsföringen. Kreativiteten vad gäller erbjudanden och tilläggstjänster är enorm och inom branschen finns därför mycket inspiration att hämta.

Övriga företag

Företag inom alla typer av branscher arbetar idag hårt med kundtillfredställelse i form av kringtjänster, tilläggstjänster, mervärden och marknadsföring. Det spelar ofta inte någon roll om företaget säljer mat, kläder eller fjärrvärme eftersom principen och förutsättningarna för kundnöjdhet är detsamma. För att få en ökad bredd på analysen och ytterligare inspiration har ett antal övriga företag studerats, bland annat IKEA, ICA, God El och Hennes & Mauritz. En noterad trend är att samarbeten företag emellan blir allt vanligare. I dessa sammanhang kan ett plus ett bli tre och en ”win-win-situation” skapas.

Analys av benchmarking

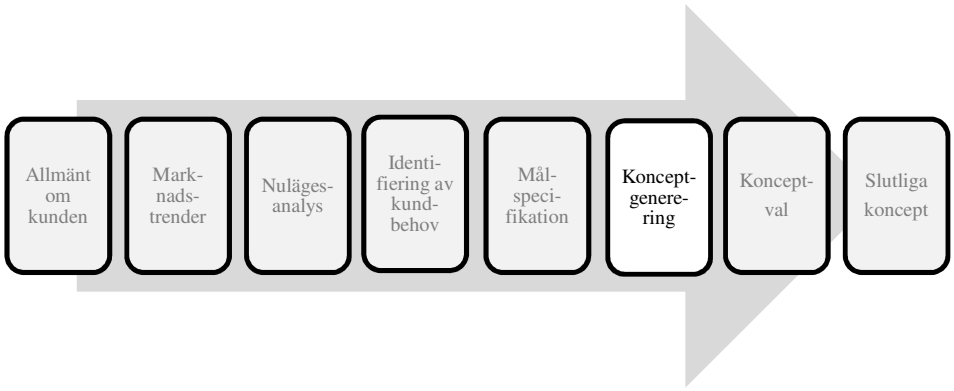
Benchmarkinganalysen är ett utmärkt verktyg för att kontinuerligt arbeta med förbättringar och stämma av det egna utbudet och marknadsföringspotentialen mot andra företag. Med benchmarkingstudien i ryggen underlättas även arbetet med att få insikt i vilka typer av tjänster och produkter som fungerar på dagens olika marknader.

Att göra en mer omfattande konkurrens- och icke-konkurrensinriktad benchmarking-analys innehållande större andel information från andra källor än internet hade naturligtvis varit önskvärt men hade även inneburit att analysen hade tagit avsevärt mer tid och att andra delar fått skäras ner. Genom internet ges åtminstone insikt i vad företag inom olika branscher erbjuder och valt att lägga vikt vid.

4.5.2 Reflektion

Ett koncept kan omöjligen uppfylla samtliga behov. Det krävs därmed att flera koncept av god kvalitet genereras och att de bästa väljs ut och implementeras inom företaget.

4.6 Konceptgenerering



Ett produktkoncept är en ungefärlig beskrivning av produktens funktion och utformning. Hur väl produkten satisfierar kunderna beror till stor del på produkt-konceptets kvalitet. Vanligtvis genereras hundratals koncept varav endast ett mycket begränsat antal väljs ut. Konceptgenereringen består av tre steg:

1. Klargörande av problemet
2. Konceptförslag
3. Reflektion

4.6.1 Klargörande av problemet

Vid konceptgenereringen bör man ha i åtanke att kundens angivna behov och önskemål inte alltid behöver överensstämma med verkligheten. Omedvetna problemaspekter kan helt enkelt smyga sig in.

Författarna Matheson menar att problem måste ses ur en ”appropriate frame”. De beskriver en anmärkningsvärd situation på ett stort företag i U.S.A. där de anställda klagat på hissarnas långa väntetider. Det uppenbart enda alternativet var helt enkelt att betala skyhöga 6 miljoner US$ för att snabba upp dem. En anställd vid HR-avdelningen satte sig dock emot lösningen och förklarade att han med betydligt mindre ekonomiska medel ville försöka ta itu med problemet. Mannen anlitade

därefter en psykolog för att ta reda på det bakomliggande problemet. Denna kom efter bara några dagar fram till att det verkliga problemet inte alls var att hissarna var för långsamma, istället var det vänteutrymmet för hissarna som var trist och gjorde de anställda uttråkade. Psykologen lät istället plantera växter och sätta upp vackra speglar i dessa utrymmen. De anställda slutade därefter klaga på att hissarna var för långsamma och man kunde konstatera att företaget hade sparat enorma summor på att helt enkelt se problemet ur en annan synvinkel än den mest uppenbara (David Matheson, 1998, ss. 37-38).

Meningen med denna rapport är att försöka se bortom det uppenbara och hitta nya vinklingar. Genom att ha ett långsiktigt fokus har organisationen möjlighet till ett lärande längs vägen. Det är alltså viktigt att notera att projektresultatets väg inte till fullo är utstakad vid projektstart utan man måste lära och ändra detaljer efter det att en ny produkt eller tjänst lanserats. Det är även viktigt att tänka på att olönsamma produkter kan vara nödvändiga så länge kundrelationen är lönsam (Feurst, 1999, s. 33). Det gäller därför att tillämpa ett systemtänkt och se det totala värdet.

4.6.2 Konceptförslag

I detta avsnitt presenteras lösningarna som utgör basen för den slutgiltiga rekommendationen. För varje koncept anges om förslaget riktar sig till privat-, företagskunder eller till de båda.

1. Avbetalning av grundinvestering

Aktuell för:

Privatkunder

Grundinvesteringen för nyinstallation av fjärrvärme uppgår idag till en ansenlig summa för en privatperson. Dessutom tillkommer ibland behov av radiatorbyte eller dylikt, vilket för en småhuskund kan ge en total kostnad på upp till cirka 150 000 kronor. E.ON erbjuder därför via tjänsten *Avbetalning av grundinvestering* ett anpassat avbetalningserbjudande inklusive installation, eventuella radiatorer och övriga kostnader. Kunden betalar av i lugn och ro i form av en fast kostnad per månad under ett antal års tid. Kunden får en förmånlig avbetalningsplan och förbinder sig till E.ON som fjärrvärmeleverantör under avbetalningstiden.

2. Värmenytt

Aktuell för:

Privatkunder

Informationsbladet Värmenytt är en ”push-aktivitet” och sker i form av ett kvartalsutskick till E.ON fjärrvärmekunder i samband med fakturering. Utskicket sker i tryckt form eller via e-post för de kunder som önskar det. I *Värmenytt* delges kunderna aktuella nyheter och händelser, får inbjudan

till events och sponsrade evenemang samt får tips och information om fjärrvärme. En avslutande del på sista sidan innehåller dessutom pyssel, korsord eller sudoku. Kunderna delges även lokala hemma-hos-reportage från olika delar av Sverige. *Värmenytt* är tänkt att marknadsföra E.ON som fjärrvärmeleverantör, stärka kontaktytan mot kund samt öka NKI bland annat genom att kunderna delges aktuell information. Tjänsten finns idag för E.ONs företagskunder.

3. Segmenterad gåva

Aktuell för:
Privatkunder

Som ett steg mot ”one-to-one-marketing” mottar fjärrvärmekunderna på privatsidan en mindre gåva baserad på kundens ålder, intressen och preferenser. Några exempel är presentkort på valfri pocketbok, biobiljett eller en termometer. Gåvan skickas via brev med en säsongsanpassad hälsning från E.ON. Gåvan ökar kontaktytan mot kund och leder till ökat NKI bland annat på grund av att kunderna känner sig uppskattade och speciella.

4. E.ON Members Club ®

Aktuell för:
Privatkunder

Konceptet är ett led i att differentiera sig och skapa ”win-win-situationer” med hjälp av samarbeten med andra företag. E.ON erbjuder sina fjärrvärmekunder på privatsidan medlemskap i den egna kundklubben; *E.ON Members Club*®. Anmälan sker via Mina sidor där kunderna fyller i kontaktuppgifter i form av mobilnummer, e-post och eventuella intressen. Kunden får sedan ett personligt medlemskort hemskickat som ger mervärden i form av olika nöjeserbjudanden och rabatter som annonseras på hemsidan. Kunden kan även anmäla sig till nyhetsutskick via e-post och få uppdateringar om nya erbjudanden. *E.ON Members Club*® leder till att E.ON får utökad information om kunderna och leder även till att antalet besök på hemsidan ökar. Medlemsklubben är kostnadsfri för kunden och finansieras genom marknadsföring via e-post och på klubbens hemsida.

5. Kunderna tipsar

Aktuell för:
Privatkunder

Kunderna tipsar är ett steg mot inomorganisatorisk kvalitet och ökad dialog med kunderna. Konceptet går ut på att en tipsruta infogas på E.ON fjärrvärmes hemsida där kunderna ges möjlighet att dela med sig av tips, önskemål och förslag till förbättringar. Lockbetet utgörs av en vinst för det bästa bidraget, exempelvis i form av en weekend för två personer. Relevant information ställs samman med konkreta

förslag från kunders telefonsamtal till kundtjänst och skickas ut i form av ett nyhetsmail till fjärrvärmeverksamhetens anställda en gång i kvartalet. Utskicket består av konkreta tips som är enkla att tillgodogöra sig och arbeta vidare med. Produkten är tänkt att öka kundernas inflytande, kontaktytan med E.ON fjärrvärme samt stärka NKI på sikt genom ökad information om kundernas behov. En viktig del av konceptet är även återkopplingen till kunderna genom att uppmärksamma kunder som bidragit i form av ”veckans tips” på hemsidan.

6. E.ON Totallösning värme .

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

E.ON erbjuder kunder, vars värmeväxlare bör ersättas, en helhetslösning i form av en ny växlare inklusive hemkörning och installation. En typisk värmeväxlare kostar i dagsläget cirka 35000 kronor för en småhuskund, vilket skulle kunna ge ett erbjudande om X kr/månad under ett bestämt antal år. Kunden binder sig under avbetalningstiden till E.ON som fjärrvärmeleverantör. *E.ON Totallösning värme* medför ökade möjligheter att behålla befintliga kunder genom en slags ”lock-in-effekt”. Erbjudandet är därför extra relevant med tanke på ett eventuellt införande av TPA. Konceptet ger även möjlighet till differentiering via service och prissättning.

7. Fakturautjämning

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

Energiförbrukningen för fjärrvärme varierar relativt kraftigt under året och är ofta betydligt lägre under sommaren. E.ON erbjuder därför sina kunder möjlighet till en utjämning av fakturorna, där lika stora belopp betalas varje månad. Tjänsten *Fakturautjämning* leder till att kunden lättare kan planera sin ekonomi. Bedömningen görs baserat på tidigare års förbrukning och i nya kunders fall baserat på liknande hus eller anläggningars förbrukning. Då exakt förbrukning är mycket svår att beräkna, ackumuleras eventuellt överskott eller underskott och räknas in i nästa års totalkostnad. Tjänsten ger bland annat E.ON möjlighet till differentiering via service.

8. E.ON Energispar

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

E.ON erbjuder kunder möjlighet att boka en energikonsultation. Tjänsten *E.ON Energispar* innebär att en expert besöker kunden personligen och ger information om bland annat funktion, värmeanläggning, avläsning samt allmänna besparingsråd och tips. Konsultationen betalas av kunden och ger möjlighet till energibesparing på sikt. Konsultationen kan med fördel integreras

med gas och el för att få en helhetsbild. De kunder som idag har tjänsten *Fjärrvärmeservice* kan få ett mer förmånligt pris eftersom hembesöken kan samordnas. Tjänsten kan längre fram även komma att integreras med *Energidialog*. Konceptet ger möjlighet till servicedifferentiering och ökat förtroende bland kunderna.

9. E.ON Miljöval

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

Som ett svar på den ökade miljömedvetenheten är *E.ON Miljöval* en additionell tjänst tänkt att stärka E.ON image och ge kunderna ökad möjlighet att värna om miljön. *E.ON Miljöval* ger kunderna möjlighet att, genom ett aktivt val, stödja utbyggnaden av förnyelsebara energislag på nationell nivå. Syftet är att 100 procent av E.ONs fjärrvärmeleverans på sikt ska baseras på förnyelsebar energi. Tjänsten finansieras genom ett mindre tillägg på förbrukningskostnaden som oavkortat går till investeringar för att göra fjärrvärme till ett ännu mer miljövänligt alternativ. Därmed ges kunden möjlighet att påverka den framtida energileveransen. Tillägget är tänkt att uppgå till omkring 1 öre/kWh, vilket för en typisk småhuskund med förbrukning på 20 000 kWh/år blir 200 kronor/år.

10. Uppringning av nya kunder

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

Första intrycket av E.ON är oerhört viktigt. Det är här kunden skapar sig en uppfattning om företaget, vilken sedan kan vara svår att ändra på. Det är därför av stor betydelse att kunden känner sig viktig och väl mottagen som ny kund. Genom att ringa upp nya fjärrvärmekunder cirka en månad efter kunden anslutits för att hälsa denna välkommen, svara på eventuella frågor och kontrollera så att allt fungerar skapar en positiv första kontakt och ett gott intryck. *Uppringning av nya kunder* kombineras med att sälja och marknadsföra lämpliga tilläggstjänster.

11. Intern tipslåda och ambassadörspris

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

Genom en intern tipslåda kan anställda dela med sig av sina egna idéer till förbättringar, vilket ska uppmuntra och ge motivation till inomorganisatoriskt entreprenörskap. En belöning betalas ut till den som bidragit med en idé som kan användas av företaget. Priset går till en anställd på fjärrvärmesidan som gjort extraordinära insatser för en kundfokuserad service.

12. E.ON-poolen

Aktuell för:
Privatkunder
Företagskunder

E.ON utökar sponsring och marknadsföring i samhället för att stärka företagets image. E.ON är i nuläget huvudsponsor för svenska simlandslaget samt arbetar aktivt med simkunnighet hos barn. Detta skulle man kunna bygga vidare på ytterligare genom att sponsra byggandet och uppvärmning av utomhusbassänger i städer där E.ON har många av sina kunder. I Malmö har kommunen bland annat planer på att bygga en utomhusbassäng i kund- och turisttäta området västra hamnen. Detta projekt är något man skulle kunna vara delaktig i; värma upp poolvattnet med fjärrvärme från E.ON och kalla poolen *Stay Hot by E.ON*®. Aktiviteten skulle medföra PR för fjärrvärme och företaget som helhet.

13. Förbättringar av hemsidan

Aktuell för:
Privatkunder
Företagskunder

Hemsidan görs mer informativ och attraktiv genom ett antal ”pull-åtgärder”. Dessutom läggs mer vikt på marknadsföring av företaget och dess samhällsinsatser. Exempel på konkreta förbättringar är:

- Att samtliga lokala hemsidor fungerar och mer aktuell lokal information finns tillgänglig.
- Att belysa ett antal lokala referenskunder.
- Att använda interaktiv information för att öka förståelsen.
- Att marknadsföra E.ON genom att informera kunderna om miljöinsatser, sponsring av events och välgörenhet. Dessutom bör man belysa företagets gedigna erfarenhet och kompetens. Det kunderna inte vet har de inte gott av.
- Att infoga en aktuell hälsning på startsidan. Exempelvis ”glad sommar”.
- De befintliga kunderna tilldelas kvartalsvis information om hur mycket de bidragit till miljön i form av reducerade koldioxidutsläpp genom att välja fjärrvärme istället för exempelvis olja, pellets eller el. Informationen delges via Mina sidor samt i fakturan.
- I högre grad uppdaterad och utförlig avbrottsinformation.

14. E.ON Energireglering

Aktuell för:
Privatkunder
Företagskunder

Genom en fjärrstyrd sändare kopplad till en mottagare som styr fastighetens radiatorer kan temperaturen regleras antingen genom en enkel knapptryckning, mobilt via internet

eller genom en timer. Tanken är att fastighetsägaren ska kunna sänka energiförbrukningen genom att sänka temperaturen när ingen vistas där. För småhusägare kan temperaturen sänkas några grader då familjen är bortrest, vistas på arbetsplatsen och under nätterna. Samma princip gäller för arbetsplatser som kan ha en lägre temperatur nattetid då ingen aktivitet finns. *E.ON Energireglering* kan även integreras med energispartjänster på elsidan där kunden på med en enkel knapptryckning vid utgången stänger av samtliga eldrivna apparater (frånsett exempelvis kyl och frys) då denna lämnar fastigheten.

15. Chatta med experten

Aktuell för:
- Privatkunder
- Företagskunder

En dag per vecka ges kunderna under två timmar möjlighet att ställa frågor till en expert på fjärrvärmesidan. *Chatta med experten* är en ”pull-aktivitet” för att locka kunderna till hemsidan. Arrangemanget marknadsförs på fjärrvärmes hemsida, med dag, tid och bild på experten. Specialisten kan vara en person anställd av E.ON, alternativt en utomstående expert. Frågorna och deras respektive svar publiceras på hemsidan, vilket gör att samtliga kunder kan ta del av informationen.

16. Företagsevent

Aktuell för:
- Företagskunder

Produkten *Företagsevent* är en ”push-aktivitet” där representanter från företag bjuds in till ett halvdagsseminarium där E.ON ger information och bjuder på förtäring. Under seminariet marknadsförs aktuella energilösningar, tjänster och nyheter. Företagsrepresentanterna ges möjlighet att ställa frågor, beställa tilläggstjänster och att boka rådgivning med någon av E.ONs konsulter. Eventet kan exempelvis hållas på en biograf, i form av ett frukostseminarium på ett hotell eller ombord på en färja mellan Helsingborg och Helsingör.

17. Förbrukningsloggen

Aktuell för:
- Företagskunder

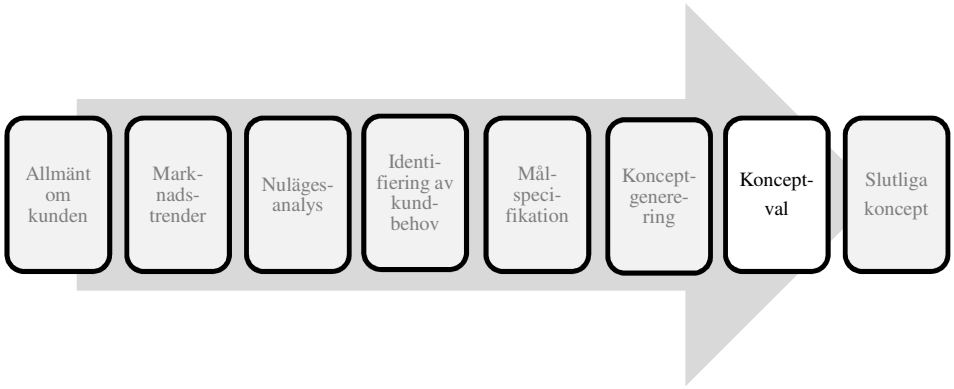
Som ett led i aktiviteter för servicedifferentiering och ökat förtroende ger tjänsten *Förbrukningsloggen* möjlighet till detaljerad sammanställning och avläsning av fjärrvärmeförbrukningen på olika enheter. Dessa kan exempelvis utgöras av olika butiker, kontor, våningsplan, industrianläggningar eller lägenheter. Tjänsten ger kunden ökad möjlighet att själv beräkna, kontrollera och eventuellt debitera olika enheter efter verklig förbrukning. Tjänsten, som betalas månadsvis, förenklar även företagskundens

skapande av budget. Informationen läses av via Mina Sidor och kan efter behov även skickas ut till kunden i samband med fakturan.

4.6.3 Reflektion

Inledningsvis i avsnittet klargjordes problemet följt av extern och intern informationsinsamling. Därefter presenterades en bred portfölj av förslag på tilläggs- och mervärdestjänster. Konceptförslagen togs fram utifrån kreativt tänkande och benchmarking av flera olika branscher. I nästa avsnitt utvärderas koncepten och de mest intressanta förslagen väljs ut och analyseras vidare

4.7 Konceptval



Processen för konceptvalet är tänkt att evaluera koncepten med hänsyn till flera olika aspekter. I avsnittet jämförs och rankas koncepten med avseende på bland annat NKI-höjning, vinstgenerering, investeringskostnad och risk. Ett antal koncept väljs sedan ut som rekommendation. Processen består av sex steg:

1. Selektionsmatris och ranking av koncept
2. Kvantitativ konceptutvärdering
3. Kvalitativ konceptutvärdering
4. Konceptval
5. Reflektion

4.7.1 Selektionsmatris och rankning av koncept

I detta avsnitt studeras och rankas koncepten, bland annat genom skapandet av ett antal selektionsmatriser . Screeningen baseras till stor del på en metod utvecklad av Stuart Pugh under 80-talet och kallas ofta ”Pugh concept selection”. Syftet är att begränsa antalet koncept och att förbättra dem (Karl T. Ulrich, 2008, s. 130).

4.7.2 Kvantitativ konceptutvärdering

Att omsätta koncepten i kvantitativa termer innebär svårigheter men är nödvändigt för att exempelvis kunna göra någon typ av ekonomisk utvärdering. Att öka NKI är målet, men naturligtvis måste nyttan vägas mot de resurser som krävs för ett visst koncept.

I nästföljande steg analyseras först hur stora framtida intäkter de olika koncepten förväntas inbringa baserat på bland annat direkta inbetalningar från kund, intäkter som uppstår vid generering av nya kunder samt intäkter på grund av energieffektivisering. På grund av svårigheten att ange kassaflödet i exakta siffror har den subjektiva bedömningen gjorts i form av en tilldelning av intäktsnivåer mellan 1 och 5. Intäktsintervallen presenteras i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Intäktsnivåer.

5	Mycket stora intäkter
4	Stora intäkter
3	Medel
2	Låga intäkter
1	Mycket låga intäkter

Därefter görs en liknande subjektiv uppskattning av grundinvesteringen (G) för de olika koncepten, se investeringsintervallen i tabell 2 nedan. Även investeringskostnaderna har tilldelats ett investeringsintervall mellan 1 och 5. Investeringskostnadsbedömningen är subjektiv och baseras på bland annat förväntad grundinvestering, tidsåtgång och personalkostnader.

Tabell 2. Investeringsnivåer

5	Mycket hög investeringskostnad
4	Hög investeringskostnad
3	Medel
2	Låg investeringskostnad
1	Mycket låg investeringskostnad

Uppskattningen av konceptens intäkts- och investeringsnivåer binds samman med hjälp av beräkningen av Net Present Value (NPV), eller ”nettonuvärdet”. I formeln nedan visas att NPV utgörs av det förväntade framtida kassaflödet – grundinvesteringen.

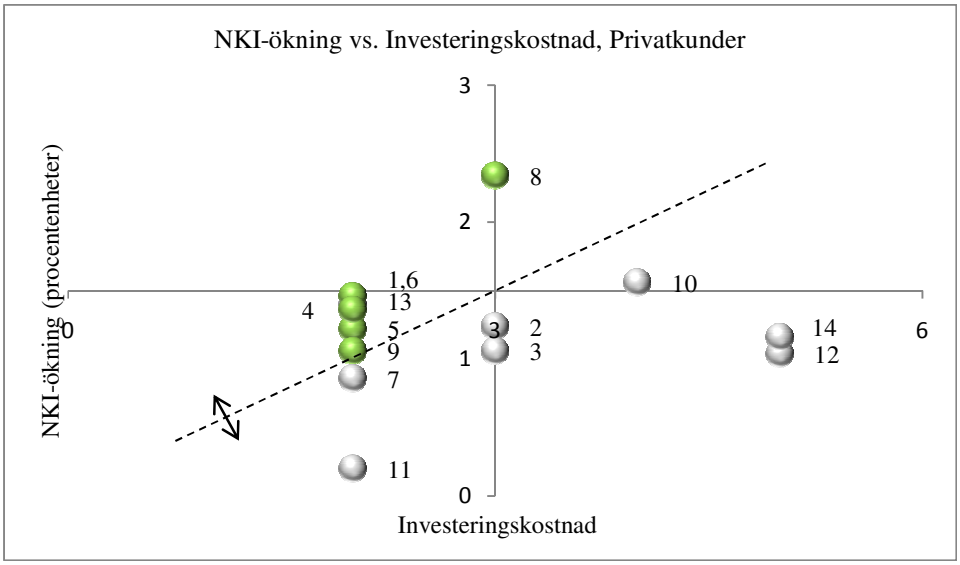
$$NPV = \frac{\mathrm{a}(1+\mathrm{r})^{\mathrm{n}}}{(1+r)^{n}} - \mathrm{G}$$

a = förväntat årligt kassaflöde
r = diskonteringsränta
G = grundinvestering
n = antal år

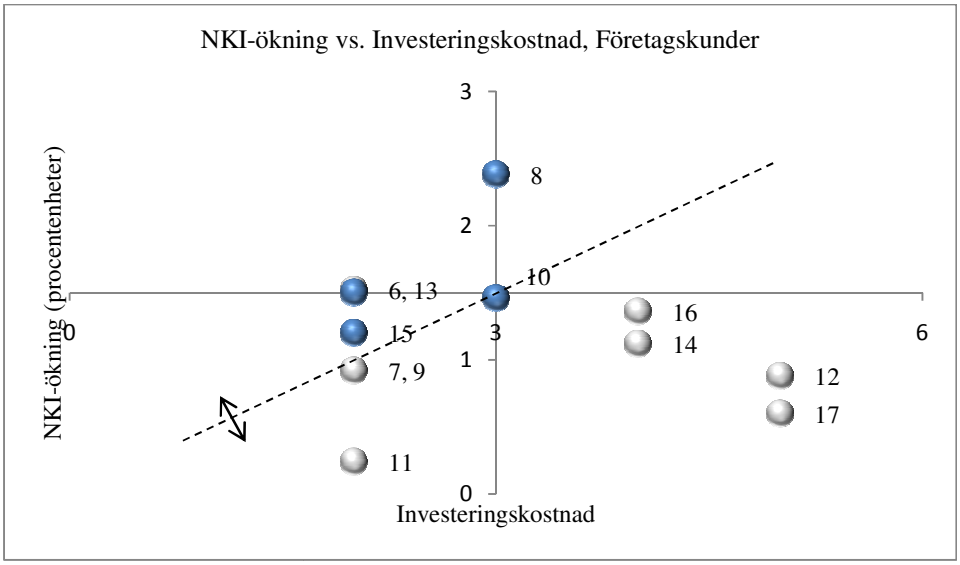
NPV uttrycker vilket värde en investering förväntas resultera i omräknat till dagens värde. Således är NKI-ökning/NPV ett intressant mätetal för bedömning koncepten.

Resultatet av vår bedömning och beräkning av konceptens förväntade framtida intäktsgenerering, grundinvestering och NPV för privat- respektive företagskunder finns tillgängligt i bilaga 3. Notera att vissa av energieffektiviseringarna för kundernas del kan leda till förluster för E.ON och att det förväntade framtida kassaflödet därför får ett negativt tal. NPV beräknas i tabellen i bilaga 3 som intäktsgenerering – investeringskostnad. Ett positivt tal betyder alltså att E.ON långsiktigt beräknas skapa intäkter via det aktuella konceptet.

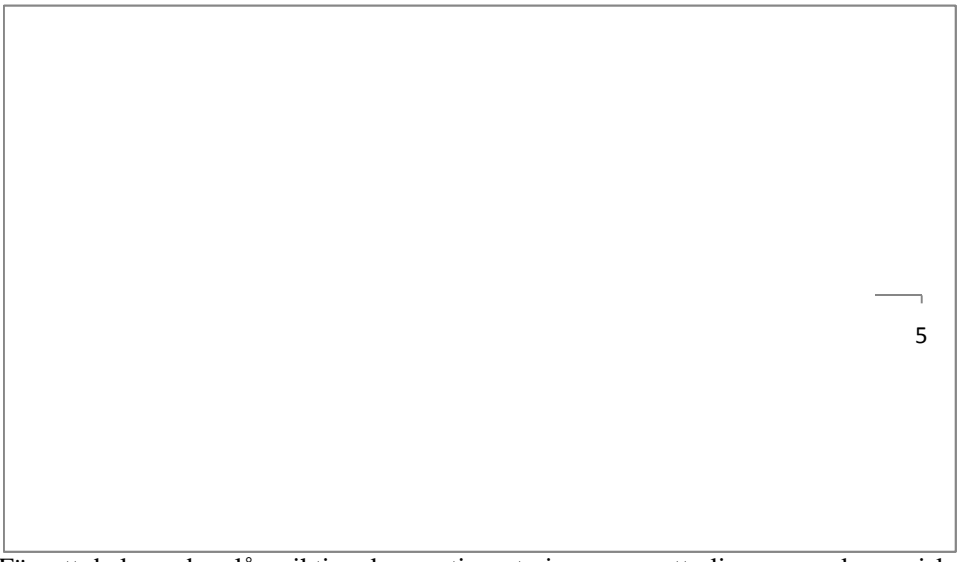
För att underlätta jämförelsen av koncepten utifrån beräkningarna presenterade i bilaga 3 illustreras koncepten grafiskt, för privat- respektive företagssegmentet. Först med avseende på den NKI-höjande effekten ställt i relation till den initiala investeringskostnaden, se diagrammen i figur 5 och 6 nedan. Ju högre den totala investeringskostnaden är för ett specifikt koncept, ju längre till höger på x-axeln är det aktuella konceptet placerat. Likaså är de koncept med högst uppskattad NKI-höjande effekt placerade så långt upp på y-axeln som möjligt. Utgångspunkten att få så stor NKI-höjande effekt som möjligt till lägsta möjliga investeringskostnad, således bör konceptet vara placerat högt upp och långt till vänster. Den streckade linjen med lutningen +0,50 finns som ett hjälpmedel för att enkelt illustrera vilka koncept som har högst NKI/investerad krona.



Figur 5. NKI-ökning vs. Investeringskostnad, privatkunder. De grönfärgade koncepten har högst NKI-ökning per investerad krona.

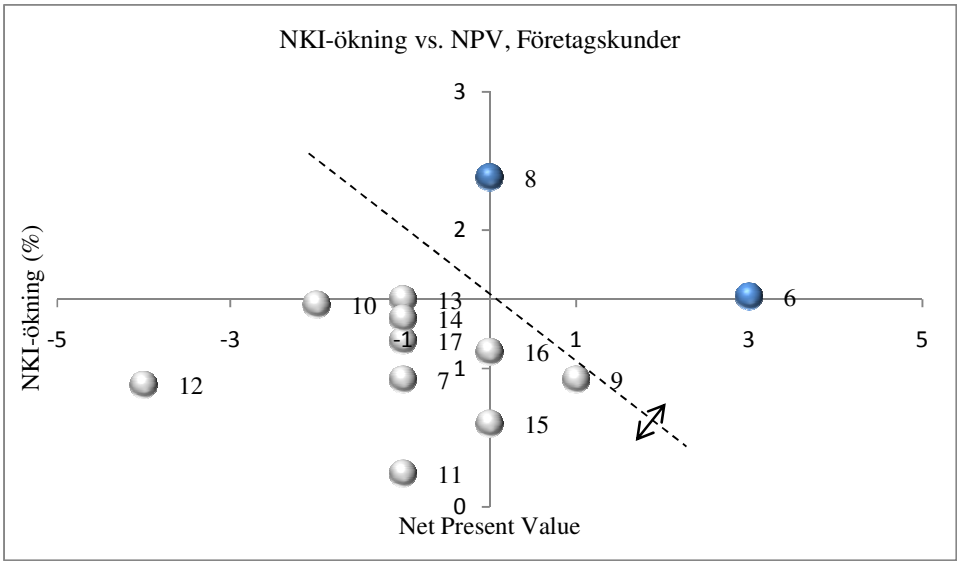


Figur 6. NKI-ökning vs. Investeringskostnad, företagskunder. De blåfärgade koncepten har högst NKI-ökning per investerad krona.



För att belysa den långsiktiga konceptinvesteringen ur ytterligare en ekonomisk synvinkel illustreras även respektive koncepts NKI-ökning i förhållande till vilket NPV konceptet förväntas medbringa. Figur 7 och 8 nedan illustrerar utfallet, med data hämtade i bilaga 3. Utgångspunkten, som tidigare nämnts, är att få så stor NKI-höjande effekt per långsiktigt investerad krona. Den streckade linjen med lutningen -2,13 är ett bra illustrativt hjälpmedel för att utläsa vilka koncept som ligger bäst till. Här är det de koncept som är placerade så långt som möjligt upp mot det övre högra hörnet som är mest attraktiva ur investeringssynpunkt. För de koncept som har ett positivt NPV innebär det att de i längden förväntas generera en vinst för E.ON.

Figur 7. NKI-ökning vs. Net Present Value, privatkunder. De grönfärgade koncepten har högst NPV per investerad krona.



Figur 8. NKI-ökning vs. Net Present Value, företagskunder. De blåfärgade koncepten har högst NPV per investerad krona.

4.7.3 Kvalitativ konceptutvärdering

För att få en bredare och icke-kvantitativ utvärderingsgrund genomförs i detta avsnitt en analys av styrkor, svagheter och risker med de olika koncepten. Analysen bygger på informationen i avsnitt 4.7.3, diskussioner med anställda på E.ON samt tillkommen information. Syftet är att inkludera ytterligare kvalitativa utvärderingsvinklar för att få en så bred konceptvalsgrund som möjligt.

Riskanalyser används för att bedöma sammanhanget mellan sannolikheter för oönskade händelser och dess konsekvenser. Riskanalys eller riskvärderingar kan göras med hjälp av många olika metoder, som kan vara både kvalitativa och kvantitativa. I det aktuella fallet, där det inte är fråga om investeringsalternativ i vanlig mening, kan riskanalys användas för att bedöma osäkerheten vad gäller konceptens förmåga att uppfylla de uppställda målen. Vad som kan uppstå är bland annat att konceptet inte ökar NKI i den omfattning som beräknats. Dessutom kan konceptet kräva mer omfattande resurser än man räknat med eller nya lagar och regler sätta stopp för planerna. I värsta fall kan fel utformning eller marknadsföring av koncepten leda till irritation och till och med minskning av NKI-värdet.

1. Avbetalning av grundinvestering

   Eftersom erbjudandet endast riktar sig till nya kunder kan man inte räkna med att NKI ökar för de befintliga kunderna som inte haft möjlighet att ta del av erbjudandet. Konceptet kan dock innebära ökat incitament att välja fjärrvärme från E.ON som uppvärmningsalternativ, vilket kan locka fler kunder. Detta är extra betydelsefullt vid ett införande av TPA där aktiviteter för att locka och binda kunder troligtvis kommer vara betydelsefulla. En nödvändighet är att kunna sluta fördelaktigt avtal med en bank, vilket i sin tur leder till att E.ON kan ge kunden en förmånligt avbetalningsalternativ.

   Bedömd risknivå: Medel

2. Värmenytt

   Behovet av ökad information är stort hos vissa kunder, men inte alla. Om NKI säkert ska höjas bör kunderna själva få välja om de vill få information och i så fall om den ska skickas via brev eller e-post.

   Bedömd risknivå: Låg

3. Segmenterad gåva

   I dagsläget skickas samma typ av gåvor till alla kunder. För att öka nöjdheten hos kunderna bör segmentering av utskicken ske för att anpassa gåvan efter kundens intresse och livssituation. Att skicka ut gåvor till kunden är förknippat med relativt låg risk men kräver att man har god kunskap om vilka kunderna är. Dessutom kan kunderna komma att ifrågasätta varför E.ON skickar ut gåvor istället för att sänka priserna. Alternativet är även relativt kostsamt ställt i relation till hur mycket NKI beräknas öka.

   Bedömd risknivå: Låg

4. E.ON Members Club ®

   Att välja denna typ av alternativ visar på framåtanda eftersom energibolag inte förväntas tillhandahålla denna typ av mervärde. Det är ett alternativ med förhållandevis låg kostnad som förväntas ge en relativt säker ökning av NKI. En risk med detta alternativ kan vara att det är svårt att få fram samarbetspartners. Man ska även ha i åtanke att ett alternativ likt detta inte uppskattas av alla och kunderna måste därför själva välja om de vill ta emot reklam o.s.v. Kundklubben bygger på att E.ON lyckas avtala med attraktiva företag om en ”win-win-situation” där marknadsföring kan bytas mot erbjudanden för E.ONs kunder. Kan man inte förhandla till sig bra och attraktiva kunderbjudanden finns risk att E.ON får skjuta till eget kapital samt

att rabatterna inte uppfyller kundens förväntningar. Det finns företag som kan anlitas för att sköta insamlandet av rabatter mot ersättning.

Bedömd risknivå: Låg

5. Kunderna tipsar

Att lyssna på och lära känna kunderna är betydelsefullt för att säkra långsiktig kvalitet i arbetet mot kund. Det finns risk att tjänsten medför ett omfattande administrativt arbete för att sortera ut och ta tillvara på alla relevanta förslag. En annan risk är att förslaget inte tas emot på rätt sätt internt och därför inte implementeras i organisationen på ett önskvärt vis. Dock är någon typ av ”utifrån-in-aktivitet” nödvändig för att vinna kundernas förtroende och långsiktigt säkra konkurrenskraft och NKI-nivå. *Kunderna Tipsar* är en tävling, vilket betyder att många kunder kommer vilja ge bidrag flera gånger för att ha större chans att vinna. Det finns en stor risk för att en mycket stor mängd information kommer strömma in som ska sorteras och följas upp. En stor del av informationen kommer med stor sannolikhet vara utan något som helst värde för E.ON. Det är viktigt att det sker en skicklig utrensning av antalet idéer så att endast de bästa presenteras för de anställda på E.ON.

Bedömd risknivå: Medel

6. E.ON Totallösning värme

Att erbjuda både kunder vars värmeväxlares tekniska livslängd är slut och de kunder som ännu har en fungerande, men något åldersstigen värmeväxlare, är ett koncept med potential att både öka NKI-nivån samt möjlighet att göra en vinst på. Att i ett tidigt skede byta värmeväxlare, d.v.s. innan den tekniska livslängden är slut, innebär att E.ON kan spara energi och därmed resurser eftersom åldersstigna värmeväxlare bland annat ger sämre kylning vilket betyder att man måste pumpa ut en ökad mängd vatten till det aktuella hushållet. Mervärdet för kunden kommer i form av servicen och tillhandahållandet av en totallösning med individuellt anpassad avbetalningsplan. Dessutom innebär en ny fjärrvärmeväxlare en mer effektiv reglering av temperaturen. Det bör dock finnas ytterligare minst ett incitament, i form av ett förmånligt pris eller betydande marknadsföringssatsningar, för att en kund med fungerande värmeväxlare ska välja att investera i en ny. Beslutet om TPA medför en nödvändig satsning på lojaliserande aktiviteter, där *E.ON Totallösning Värme* kan vara ett ypperligt sätt att binda kunden. Totallösningen bygger på att man lyckas koordinera ekonomiska och tekniska delar för att ge kunden en snabb och säker leverans.

Kunden ska få aktuell prisinformation och information om installationsdatum vid beställning och inte behöva ordna med någonting själv. Lyckas man inte uppfylla de krav kunden ställer på en totallösning vad gäller service- och prisnivå riskerar hela idén att ge motsatt effekt på NKI-nivån. Det är därför viktigt att i ett tidigt skede skapa ett effektivt kvalitetssäkringssystem.

Bedömd risknivå: Medel

7. Fakturautjämning

Eftersom tjänsten är kostnadsfri innebär den ett mervärde och service för kunderna som slipper oroa sig för tillfälliga fakturatoppar. Dock innebär konceptet administrativa investeringar och i vissa fall eftersläp med betalningen. Uppskattning av hur förbrukningen varierar är i dagsläget svårt att göra då avläsning sker förhållandevis sällan och inte så precist. Installeras fjärrstyrda avläsare är denna tjänst ett mer aktuellt alternativ.

Bedömd risknivå: Medel

8. E.ON Energispar

Alternativet är en tjänst som kan bli en lönsam investering för kunden på sikt och man låter därför kunden finansiera besöket. Vad gäller konsultation av den totala förbrukningen av fjärrvärme, el och gas finns dock ett dubbelbottnat problem. E.ON vill ju naturligtvis sälja så mycket som möjligt, medan konsultationen skall innebära det motsatta. Frågan är dessutom om man skall erbjuda kunder med utomstående el- eller gaslevererantörer att få en samlad bedömning. Att erbjuda den aktuella tjänsten innebär dock ett betydande uppsving för kundernas förtroende för E.ON, vilket gör det lönsamt att satsa på i det långa loppet.

Bedömd risknivå: Medel

9. E.ON Miljöval

Att erbjuda nya miljöfokuserade produkter visar att E.ON hänger med i utvecklingen och värnar om miljön. Fjärrvärmen anses redan vara ett miljövänligt uppvärmningsalternativ men fördelarna borde marknadsföras mer intensivt. *E.ON Miljöval* innebär att kunden istället för att skänka pengar till exempelvis WWF eller Naturskyddsföreningen kan påverka miljön på en mer lokal nivå. Svårigheten i form av att alla kunder, oavsett om man skänker pengar eller inte, får samma produkt levererad kan innebära problem. Eftersom projekten ofta är dyra kan det även finnas en otålighet hos kunderna

att direkt se ett resultat av sina pengar, medan det i själva verket kan dröja år innan man har råd att köpa in nya energikällor.

Bedömd risknivå: Låg

10. Uppringning av nya kunder

Första intrycket av E.ON är oerhört viktigt och *Uppringning av nya kunder* är ett bra sätt att göra den första kontakten med företaget mer positiv. Istället för att låta fakturan utgöra första interaktionen sker den istället genom en trevlig och personlig kontakt. Sannolikheten att alternativet leder till ökad NKI är relativt stor, dock är det både tidskrävande, kostsamt och fokuserar enbart på nya kunder.

Bedömd risknivå: Låg

11. Intern tipslåda och ambassadörspris

Alternativet medför inte några betydande kostnader för implementering på E.ON. Det är dock svårt att beräkna hur mycket NKI förväntas öka till följd av konceptet. Tanken är att företaget ska uppmuntra anställda till ett serviceinriktat tänk med en större portion entreprenörsanda, vilket på sikt ska leda till mer nöjda kunder. En risk är även att tipsen belönas men sedan inte implementeras i organisationen.

Bedömd risknivå: Låg

12. E.ON-poolen

Att marknadsföra E.ON och stärka imagen är av oerhört stor vikt för att behålla eller vinna marknadsandelar. Samtidigt är sponsring av exempelvis utomhusbassänger en mycket kostsam investering där utfallet kan vara svårt att bedöma. Det gäller att överväga om investeringen är motiverbar i relation till stärkandet av varumärket och kundernas NKI.

Bedömd risknivå: Medel

13. Förbättringar av hemsidan

Ett första steg i en rad av ”pull-aktiviteter”, som inte tar nämnvärd tid att fixa, kan vara att följa de punkter som anges i konceptet. Det är dock svårt att bedöma vilken effekt dessa åtgärder kommer att ha på NKI eftersom konceptet är komplext. Det finns därmed svårigheter i att avgöra om alternativet är av hög prioritet.

Bedömd risknivå: Låg

14. E.ON Energireglering

Kostnaden för utveckling av de tekniska attiraljerna kan vara både tids- och kostnadskrävande. Det är heller inte helt bra med de energi-peakar som uppstår då systemet sätts igång. Planering är viktig eftersom det sker ett relativt stort eftersläp vid temperaturreglering. Att erbjuda produkten vid ett införande av TPA kan vara ett incitament för kunden att välja E.ON som leverantör. Dock leder kundens besparingar till förluster för E.ON om inte månadskostnaden och intäkter i form av nya kunder kan täcka upp för detta.

Bedömd riksnivå: Medel

15. Chatta med experten

Tjänsten är ett effektivt alternativ eftersom flera kunder kan ta del av information samtidigt, något som tar avsevärt mycket längre tid för exempelvis kundtjänst som inte heller besitter samma specialistkunskap. Vid stor belastning kommer inte alla frågor att kunna besvaras. Visst missnöje kan uppstå bland de kunder som skriver men inte får ett svar. Andra frågor kanske inte kan besvaras på grund av att de är för individuella eller komplexa för att ett svar ska kunna ges.

Bedömd risknivå: Medel

16. Företagsevent

Företagsevent är ett effektivt sätt att ge företagskunderna mervärde samtidigt som det ges en möjlighet att nå ut med information om tilläggstjänster och E.ON som företag. Konceptet genomförs redan idag men kan varieras och testas med flera olika typer av events. Sannolikheten att NKI ökar något är relativt stor men eftersom kostnaden är förhållandevis hög kan dessa events inte hållas i allt för stor omfattning.

Bedömd risknivå: Låg

17. Förbrukningsloggen

Att ge kunderna möjlighet att debitera olika enheter och lägenheter är ett förslag som många ställer sig positiva till och det är ett koncept som kan bli mycket framgångsrikt på sikt. Produkten kräver en uppmontering av mätare för undermätning i de olika lägenheterna/ lokalerna för de kunder som är beredda att betala för denna extra tjänst. Det återstår dock vissa svårigheter i form av exempelvis integritetsskydd för boende i bostads- och hyresrätter och

det skulle även kunna innebära att boende i exempelvis gavellägenheter debiteras för en högre förbrukning än de som har en centralt belägen lägenhet. Detta måste därför på något sätt kalkyleras så att man får en rättvis fördelning. Tekniken för att känna av hur mycket värme radiatorerna förbrukar finns väl utvecklad medan teknik för att mäta förbrukad mängd varmvatten för dusch och kranar måste utvecklas mer innan tjänsten är helt tillämpbar.

Bedömd risknivå: Hög

4.7.4 Konceptval

Målet med avsnittet är att, utifrån den kvantitativa och kvalitativa bedömningen i föregående avsnitt, välja vilka koncept som ska läggas fram i form av en rekommendation till E.ON. Initialt ställs de 17 koncepten samman och rankas utifrån NKI/NPV för att underlätta bedömningen. Därefter görs en totalbedömning utifrån samtliga bedömningsfaktorer.

4.7.4.1 Ranking av koncept

De 17 koncepten rankas initialt efter NKI/NPV. Resultatet presenteras i tabell 3 nedan. För att kunna enkelt rangordna NKI per NPV krävs en omvandling av NPV till positiva tal. För att få en mer samlad bild inkluderas även investeringskostnad och risk. Styrkor och svagheter är alltså inte inkluderade i tabellen men tas naturligtvis hänsyn till vid den slutliga bedömningen.

Tabell 3. Ranking med hjälp av NKI/NPV samt investeringskostnad och risk för de olika koncepten.

Ranking	Koncept Nr.	Koncept	Investerings-kostnad	Risk
1	6	E.ON Totallösning värme	Låg	Medel
2	1	Avbetalning av grundinvestering	Låg	Medel
3	8	E.ON Energispar	Medel	Medel
4	13	Förbättringar av hemsidan	Medel	Låg
5	14	E.ON Energireglering	Hög	Medel
6	4	E.ON Members Club®	Låg	Låg
6	9	E.ON miljöval	Låg	Låg
8	10	Uppringning av nya kunder	Hög	Låg
9	16	Företagsevent	Hög	Låg
10	15	Chatta med experten	Låg	Medel
10	5	Kunderna tipsar	Låg	Medel
12	2	Värmenytt	Medel	Låg
12	3	Segmenterad gåva	Medel	Låg
14	12	E.ON-poolen	Mycket hög	Medel
15	7	Fakturautjämning	Medel	Medel
16	11	Interntipslåda och ambassadörspris	Låg	Låg
17	17	Förbrukningsloggen	Hög	Hög

Valda koncept

Utvärderingen och den därpå följande rankingen syftade till att angripa problemet utifrån en mängd olika aspekter för att få en tydlig bild av konceptens potential. De koncept som visat sig vara mest lämpliga är nummer 6, 1, 8, 13, 14 och 4.

Utvärderingen har även lett till ett sammanfogande av två av koncepten på grund av stora likheter. *E.ON Totallösning värme* (nr.6) och *Avbetalning av grundinvestering* (nr. 1) har satts samman till en gemensam produkt med namnet *Värmefinansiering+*. De har båda stor potential men kan med enkelhet gå under temat ”nya prisalternativ”. *Värmefinansiering+* går, på grund av förväntad stor potential, vidare till rekommendationen.

Även tjänsten *E.ON Energispar* (nr. 8) har fått bra resultat på samtliga plan och väljs därför ut för rekommendation. *Förbättringar av hemsidan* (nr. 13) är en ”quick-fix” och således något som bör åtgärdas inte minst eftersom den är förhållandevis enkel att

implementera. Dock går den av det enkla skälet att produkten är för spridd och svårbedömd inte vidare till rekommendation. *E.ON Energireglering* (nr. 14) har en hög investeringskostnad och med tanke på att det idag råder finanskris är rekommendationen att man bör spara detta förslag inför framtiden. *E.ON Members Club*® ger till en låg investeringskostnad ett starkt mervärde för kunderna och är därför något man i dagsläget bör satsa på.

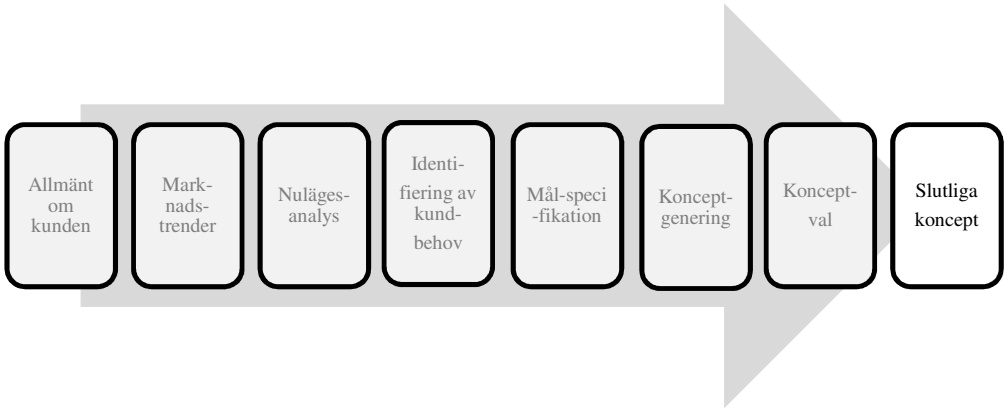
Slutsatsen är alltså att de tre tjänsterna *E.ON Värmefinansiering+*, *E.ON Energispar* samt *E.ON Members Club*® går vidare till rekommendationen. Koncepten presenteras mer utförligt i nästa avsnitt.

4.7.5 Reflektion

Att välja en passande utvärderingsmetod är svårt, men av yttersta vikt. Flertalet av koncepten har med stor säkerhet potential att öka kundlojaliteten, kontaktytan och NKI-nivån. I utvärderingsskedet kan man dock inte bara utgå från vilka koncept som har störst potential för det mål man har med koncepten. Nyttan måste alltid vägas mot resurserna.

Att ta hänsyn till konceptens investeringskostnad och eventuellt långsiktiga vinst är av stor betydelse. Dessutom bör detta ställas i relation till risken att konceptet inte höjer NKI i den grad man beräknat, att investeringskostnaden skjuter i höjden eller att konceptet inte genererar den vinst man räknat med. De tre utvalda koncepten bedöms i nuläget ha störst potential ställt i relation till de befintliga resurserna.

4.8 Slutliga koncept



I detta avsnitt presenteras de valda koncepten mer utförligt i form av en produktplan. Avsnittet avslutas med en kort reflektion.

1. Presentation av slutliga koncept
2. Riskanalys
3. Reflektion

4.8.1 Presentation av slutliga koncept

De tre koncept som valts ut för rekommendation presenteras nedan i form av en informativ produktsammanställning, se nedan. I bilaga 7-9 nedan finns även koncepten sammanfattade i en mer kortfattad form.

E.ON Värmefinansiering +

Aktuell för	• Privatkunder • Företagskunder
Förväntad NKI-ökning	• 1,50 procentenheter • 1,46 procentenheter
Investerings-kostnad	• Låg
Risknivå	• Medel

Bakgrund

Fjärrvärmebranschen är i dagsläget en stabil bransch utan några större svängningar. Detta kan dock komma att förändras radikalt vid ett eventuellt införande av tredjepartsaccess (TPA). En avreglering kan medföra att konkurrensen ökar och därmed pressen på E.ON att ha nöjda kunder och därmed lojala kunder. Det kan även leda till ökade krav på anskaffande av nya kunder för att täcka upp för de man eventuellt förlorar, samt behov av utveckling av så kallade ”lock-in-tjänster”.

Fjärrvärmen är ett av de uppvärmningsalternativ som i dagsläget har jämförelsevis lägst förbrukningskostnad. Investeringskostnaden är dock så stor att valet av fjärrvärme som värmelösning blir en omöjlighet för en del personer. Grundinvesteringen för installation av fjärrvärme kan uppgå till en ansenlig summa och kan ge en totalkostnad på upp till 150 000 kronor för en småhuskund. Kunder har via E.ONs säljare uttryckt en önskan om en paketlösning och avbetalningstjänst för investering i fjärrvärme.

För kunder vars värmeväxlares tekniska livslängd är slut finns ett liknande problem. Att köpa och installera en ny värmeväxlare är både dyrt och krångligt och privatkunderna får räkna med kostnader på cirka 35 000 kronor.

Projektets uppgift och mål

Produkten erbjuds både till privat- och företagskunder. Målet är i dagsläget att i första hand öka servicenivån i form av en totallösning med tillhörande avbetalnings-erbjudande för byte av värmeväxlare. Erbjudandet förväntas även vända sig till kunder vars värmeväxlare är åldersstigen och därmed leder till onödigt stora energikostnader för E.ONs del.

De båda produkterna har en ”lock-in” effekt eftersom kunden förbinder sig till E.ON som fjärrvärmeleverantör under bindningstiden. För E.ON kan denna effekt vara särskilt attraktiv vid en eventuell avreglering av marknaden. Produkterna ger samtidigt E.ON möjlighet att sälja och marknadsföra fjärrvärme och värmeväxlare på ett helt nytt sätt. Att erbjuda en anpassad och förmånlig finansieringslösning bidrar även till ett ökat NKI. En ytterligare fördel med denna produkt är att numera kan

E.ON direkt ansöka om ROT-avdrag för kunderna, vilket innebär en sänkning av kostnaderna för installation och därmed får produkten att låta ännu bättre.

Inledningsvis utförs förhandlingar med ett antal banker för slutandet av ett förmånligt låneavtal. Erbjudanden, lämpliga ur marknadsföringssynpunkt, arbetas sedan fram utifrån aktuell ränta. ”Frånpriset” i form av en månadskostnad, ska se förmånligt ut i kundens ögon. Aktuella finansieringsförslag marknadsförs exempelvis i broschyrer och på hemsidan. Via ett direktnummer kan kunden beställa en individuellt anpassad offert med avbetalningsvillkor för ett önskat antal år. Viss anpassning får göras om banken eventuellt kräver en initial kontantinsats.

Risker med detta projekt är bland annat att kunden får problem att betala enligt överenskommen plan, en risk som bör vila på banken. Svårigheten är även att locka kunder vars värmeväxlare idag fungerar att byta innan den tekniska livslängden är helt slut.

En ungefärlig uppskattning visar att 35 procent av kunderna är i behov av en ny värmeväxlare inom fem år. Av dessa uppskattar vi att cirka hälften kan vara intresserade av att köpa sin växlare via E.ON. För företagskunderna förväntas intresset vara något svalare. Förhoppningen är att cirka 40 procent av de som har behov av en eller flera nya värmeväxlare väljer att köpa via E.ON .

Vad gäller antalet nyanslutna fjärrvärmekunder de kommande åren är prognosen mer osäker. Troligtvis kommer de öka inom relativt snar framtid som en följd av att den svenska ekonomin tar ny fart. Förhoppningsvis är närmare hälften av de nya kunderna intresserade av en helhetslösning med tillhörande avbetalningsplan.

Tidplan

Planerna kan sättas i verket så snart man hittat en lämplig bank som erbjuder ett förmånligt avtal. Dessa förhandlingar kan dra ut på tiden. Parallellt kan därför ett system och en mall för beräkning av månadskostnader, beroende på avbetalningstiden, samt ett framgångsrikt marknadsföringskoncept skapas. Tjänsten kan förhoppningsvis finnas tillgänglig för kund inom ett halvår från projektstart räknat.

Organisation och resursbehov

En specifik projektgrupp bör tillsättas med ansvar för att ro tjänsten i land. Ett team bestående av representanter från förslagsvis ledningsnivå, E.ON Försäljning samt säljare bör sättas samman för förhandlingar med banker samt utformandet av

avbetalningsplanerna med dess respektive räntenivåer. En del av projektgruppen bör även ansvara för utformandet av en effektiv marknadsföringsstrategi. *Värmefinansiering+* bör ha en nyckelposition på fjärrvärmes hemsida.

Ekonomi – Resurser och kostnader

Finansiering av produkten sker i samarbete med en väletablerad bank som tillhandahåller en förmånlig ränta. Ett mindre räntepåslag kommer E.ON tillgodo och kan utgöra en effektiv inkomstkälla på sikt. I marknadsföringen mot kund måste av juridiska skäl årsränta och effektiv ränta uppges. Av marknadsföringsskäl bör uppläggnings- och aviavgift ingå i månadskostnaden. I tabell 4 och 5 nedan ges en illustration av de nya prisalternativen för investering i ny värmeväxlare samt grundinvestering i fjärrvärme.

Tabell 4. Förslag på utformning av prisalternativ, värmeväxlare. Månadskostnaden är ett ”frånpris”.

Prisalternativ	Betalningsspecifikationer				
	Grund-investering	Månadskostnad (kr/månad)	Antal månader	Totalt pris (kr)	Hemkörning & installation
Betalning direkt	ca. 35 000	0	-	ca. 35 000	Ingår
Avbetalning 24	0	1699	24	40 776	Ingår
Avbetalning 36	0	1199	36	43 164	Ingår
Avbetalning 60	0	799	60	47 940	Ingår

Tabell 5. Förslag på utformning av prisalternativ, grundinvestering. Månadskostnaden är ett ”frånpris”.

Prisalternativ	Betalningsspecifikationer				
	Grund-Investering (kr)	Månadskostnad (kr/månad)	Antal månader	Totalt pris (kr)	Hemkörning & installation
Betalning direkt	ca. 80 000	0	-	ca. 80 000	Ingår
Avbetalning 36	0	2599	36	93 564	Ingår
Avbetalning 60	0	1699	60	101 940	Ingår
Avbetalning 120	0	999	120	119 880	Ingår

E.ON Energispar

Aktuell för	• Privatkunder • Företagskunder
Förväntad NKI-ökning	• 2,30 procentenheter • 2,40 procentenheter
Investerings-kostnad	• Medel
Risknivå	• Medel

Bakgrund

Att bygga upp ett förtroende bland kunderna är viktigt i alla branscher och en förutsättning för att företag ska behålla sin konkurrenskraft. För att vinna kundernas förtroende krävs att organisationen, utifrån sett, agerar utifrån kundernas bästa även om det ur ekonomisk synvinkel inte alltid är det bästa alternativet.

I dagsläget utgörs cirka 40 procent av driftskostnaderna för en normal småhuskund av energikostnader. Genom ökad förståelse och effektivisering av den egna energiförbrukningen kan kunden göra besparingar och därmed få ökad acceptans för prissättningen. Kan dessutom energileverantören vara den hjälpande handen vid energieffektiviseringen kan ett ökat förtroende skapas.

Kunderna utlyser i dagsläget att de får för lite information om hur fjärrvärmen fungerar och vad de kan göra för att energieffektivisera. Ett antal andra företag erbjuder möjligheten att boka en så kallad energiexpert för information, råd samt möjlighet för kunden att ställa frågor.

Projektets uppgift och mål

Tjänsten *E.ON Energispar* syftar bland annat till att öka förtroendet för E.ON som energileverantör samt förståelsen för den nuvarande energiförbrukningen. Målet är att erbjuda kunderna möjlighet att sänka energikostnader samtidigt som de får en större förståelse för värmeanläggningen och dess funktion.

Då fastigheter och energianläggningar ser olika ut krävs att energikonsulten besitter bred kompetens och produktkännedom. En utredning får avgöra huruvida det bästa alternativet är att skriva avtal med ett utomstående företag alternativt rekrytera egna energikonsulter. Besöket sker till självkostnadspris med motiveringen att sannolikheten är stor att kunden på kort eller lång sikt sparar in motsvarande summa genom en lägre energiförbrukning. Tjänsten kan med fördel integreras med el och gas i totaloptimeringssyfte. Konsultationen sammanfattas av konsulten i en rapport som skickas till kunden efter besöket.

En risk med tjänsten är att kunden redan har en optimal lösning och därmed anser att man betalat för en energikonsultation i onödan. Det finns även risk att energikonsulten, vid anlitande av utomstående företag, inte lever upp till kundens förväntningar.

Tjänsten ger ett bra tillfälle att sälja in en ny värmeväxlare via totallösningen *E.ON Värmefinansiering+*. E.ON får därmed möjlighet till intäkter, både via energibesparing och produktförsäljning. Kundens energibesparing kommer dock med stor sannolikhet väga upp för dessa intäkter genom den minskade energiförbrukningen. Det är i detta dubbelbottnade dilemma viktigt att se till helheten, där kundens ökade förtroende för E.ON leder till ökad lojalitet, vilket i sin tur ger en långsiktig vinst.

E.ON Energispar förväntas ha störst genomslagskraft bland företagskunderna eftersom de, på grund av en högre energiförbrukning, har möjlighet att göra större vinster. Marknadsföringskampanjer är av stor betydelse för att kunderna på både privat- och företagsnivå ska uppmärksamma produktens existens.

Tidplan

Ett stort och tidskrävande arbete är att sammanställa ett standardiserat formulär för hur besöket och dess ingående besiktning ska gå till. Ett antal energikonsulter ska även anlitas och genomgå en anpassad utbildning. Parallellt i slutet av denna fas ska tjänsten marknadsföras på bland annat hemsidan och ett bokningssystem tas i drift. Den totala implementeringstiden beräknas uppgå till cirka ett halvår.

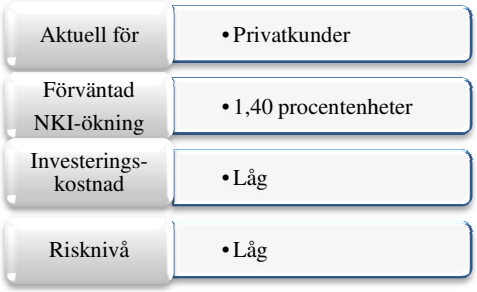
Organisation och resursbehov

Beroende på om energiexperterna anställs av E.ON eller om man väljer att anlita ett utomstående företag krävs något olika resurser på grund av erfarenhet och kompetens. En beräkning av hur många kunder som beräknas beställa tjänsten, vilket leder till hur många energikonsulter man behöver utbilda, får göras och revideras efterhand.

Ekonomi – Resurser och kostnader

Finansieringen av tjänsten finansieras av kunderna själva. Priset ska bero på bland annat fastighetens storlek och vara högre för företagskunder. E.ON får räkna med vissa investeringskostnader initialt som senare täcks upp av kundernas betalning. Payback-tiden bör inte vara längre än 10 år. Besöken bör samordnas i aktuella områden för att antalet långa resor ska minimeras.

E.ON Members Club®



Bakgrund

Att tillfredställa de nuvarande kunderna handlar inte bara om att uppfylla kundens förväntningar. Kundernas förväntningar bör överträffas för att skapa ett idealt NKI-värde och öka lojaliteten. Det är av extra vikt om beslutet om en avreglering tas (TPA). En av de grundläggande förutsättningarna för att skapa nöjda kunder är att ta reda på vilka kunderna är och kunna erbjuda mervärden efter deras intressen.

Idealiskt vore att få tillgång till kundernas kontaktuppgifter i form av mobilnummer, e-post samt kundens intressen för att skapa nya kontaktvägar och kunna överträffa kundernas förväntningar genom att ge möjlighet att kunna skicka ut segmenterade erbjudanden.

Kundklubbar har blivit allt vanligare och erbjuds inom de flesta branscher idag. Så kallade bonus- och VIP-klubbar förekommer i stor skala inom livsmedels- och detaljhandeln, men det blir allt vanligare att även mer oväntade branscher erbjuder sina kunder rabatter och specialerbjudanden.

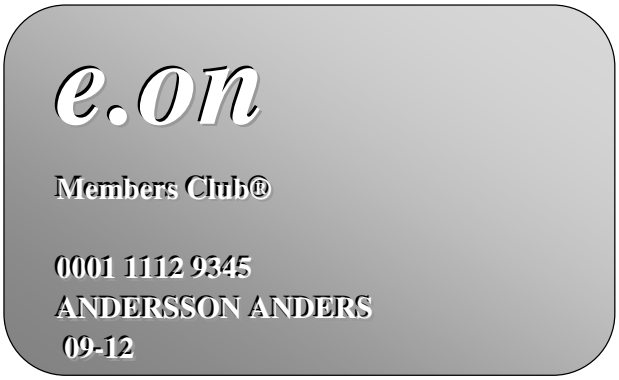
Projektets uppgift och mål

E.ON Members Club® riktar sig till E.ON fjärrvärmes privatkunder, men är även tänkt att utökas till att omfatta även el- och gaskunder. Klubben är internetbaserad och syftar bland annat till att överträffa kundens förväntningar, samla information om kunderna och få dem att bli mer frekventa användare av E.ONs hemsida.

Klubben har en egen länk på E.ONs hemsida där aktuella erbjudanden marknadsförs. Exempel på ett erbjudande kan vara att alla E.ON klubbmedlemmar får 10 procent rabatt på inträde till Liseberg för hela familjen eller gå på bio till specialpris. Klubben finansieras genom avtal där de aktuella erbjudandena ger de bakomliggande företagen marknadsföring på E.ON Members Club´s ® hemsida. På så vis uppstår en ”win-win-situation”. Medlemskapet skall även locka kunderna att besöka aktuella E.ON-events.

Kunderna informeras om klubben via ett reklamblad i fakturautskicket där beskrivning av klubben ges och dess aktuella förmåner. Anmälan sker via Mina Sidor på E.ONs hemsida, där det är obligatoriskt att fylla i e-post adress och

eventuella intressen för att bli medlem. Mobilnummer ska även kunna anges för att ge möjlighet att skapa ytterligare kontaktyta i form av exempelvis sms- eller mms-utskick. Kunden får vid anmälan själv välja om han eller hon vill ta emot nyhetsutskick via e-post. Kunderna identifierar sig fortsättningsvis med det personliga medlemskortet, eller vid internetbokning via koden på framsidan av kortet, som skickas ut till kunden efter registrering (se figur 9). Målet är att minst hälften av kunderna ska vara medlemmar inom tre år.



Figur 9. Illustration av det personliga medlemskortet.

Tidsplan

Inledningsvis bör förhandlingar upptas för att avtala om lämpliga mervärdeserbjudanden. Meningen är att en ”win-win-situation” skall uppnås där värdet av erbjudandena motsvarar marknadföringsvinsten mot kund. Förhandlingarna beräknas initialt ta cirka 15 veckor.

Att nå ut med informationen om klubben till kunderna är den största utmaningen. Informationen bör spridas i fakturautskicket, troligtvis mer än en gång, samt via hemsidan.

Organisation och resursbehov

En projektgrupp bör sättas samman med ansvar för företagskontakter och avtal, skapande av klubbens hemsida, informationsutskick och informationsinsamlingen om kunderna. Gruppen bör arbeta i nära samarbete med personal som arbetar med events på E.ON för att sammanlänka erbjudanden.

Ekonomi – Resurser och kostnader

Erbjudandena finansieras via marknadsföring i nyhetsbrev och via klubbens hemsida. Grundinvesteringen begränsas till skapandet av hemsidan, avgift till företaget som samlar in rabatter, kontaktnätskapandet med företagen, informationsbladet som skickas med fakturan samt ett klubbmedlemsregister och klubbkort. De löpande kostnaderna består av tid och resurser för anskaffande av nya erbjudanden, informationsutskick via e-post samt uppdateringar av hemsidan.

4.8.2 Reflektion

I avsnittet har de utvalda koncepten presenterats i form av produktblad och produktsammanställningar som informerar om bakgrund, projektets uppgift och mål, tidplan, organisation, resurser och kostnader.

5. Slutsats och rekommendation

I detta kapitel presenteras de bästa förslagen. Kapitlet innehåller även råd inför implementeringsfasen samt fortsatt arbete utifrån rapportens resultat.

Utvecklingen av mervärdes- och tilläggstjänster är en viktig del i arbetet att tillfredställa kundernas individuella behov och måste ständigt fortgå. Nöjda kunder är en förutsättning för långsiktig lönsamhet och tillväxt på en avreglerad marknad, men bör även vara utgångspunkten på en reglerad marknad.

För att stå redo för en eventuellt ökad konkurrensnivå måste organisationen i god tid arbeta fram en strategi för ökad lojalitet och nöjdhet bland fjärrvärmekunderna. Finns dessutom möjlighet att binda kunden till E.ON som fjärrvärmeleverantör under en period ökar dessutom sannolikheten att kunden känner sig bekväm med företaget och stannar kvar som kund hos E.ON även efter bindningstiden gått ut.

I dagsläget är kunderna överlag nöjda med E.ON som fjärrvärmeleverantör, vilket gör det svårt att veta exakt hur man bör gå tillväga för att öka den totala NKI-nivån. En av de säkraste vägarna till nöjda kunder är att tillfredställa, och helst överträffa, kundernas förväntningar. Detta är endast möjligt genom att lära känna kunderna och förstå deras respektive behov och preferenser. Regelbunden kontakt och ett välutbyggt system för insamling av kundinformation och kontakthistorik är därmed en självklar förutsättning. Det ger även ökad möjlighet för företaget att erbjuda segmenterade erbjudanden och tillhandahålla individuellt utformad information. För företag i många branscher har en ny kontaktyta i form av e-mail och sms blivit allt viktigare för att nå kunderna på ett snabbt och ekonomiskt hållbart sätt. Ny teknik har allmänt sett blivit ett viktigt verktyg för att skräddarsy information och marknadsföring efter kundens eget önskemål.

Organisationen ska ständigt ha fokus på att bli en bättre fjärrvärmeleverantör. Företeelser som ständiga förbättringar ”Kaizen”, kvalitetssäkrings- och CRM-system bör vara väl vedertagna och integreras med framtagningen av nya mervärdes- och tilläggstjänster. Andra vägar till framgång kan vara i form av inomorganisatoriskt entreprenörskap, förbättrad servicenivå, ökat innovationsinflytande och användande av ny teknik.

Hur ska E.ON då veta var man står och om man är på rätt väg? E.ONs årliga NKI-undersökning är ett utmärkt verktyg för att få en översiktlig bedömning av nuläget. Vidare ger regelbunden benchmarking, såväl internt som externt, en bra uppfattning om hur andra företag agerar. Benchmarking är ett utmärkt verktyg för att finna

inspiration till nya produkter, tjänster och allmänna förbättringar. Det bör således användas flitigt.

De framtagna koncepten i denna rapport försöker alla ur olika vinklar bidra med ökning av kontaktytan mot kund, lojaliteten samt förbättra NKI. Beroende på läget, bland annat budgetkalkyler, omgivande faktorer och riskbenägenhet, är de mer eller mindre aktuella. Investeringskostnaden har exempelvis fått tas större hänsyn till i nuläget på grund av den pågående finanskrisen. Detta innebär att rekommendationen, i form av de utvalda koncepten, kunde ha blivit något annorlunda i högkonjunktur.

Utvärderingsdelen i denna rapport försöker vinkla bedömningen utifrån flera olika relevanta aspekter; investeringskostnad, intäktsgenerering, risk, ökning av NKI-nivå, NPV samt styrkor och svagheter. Omfattningen grundas i argumentet att få en så klar bild av läget som möjligt. Långsiktigt är dock tanken att valet av strategiska skäl faller på det eller de koncept som medför högst NKI-ökning per krona. På grund av det stundande beslutet om en eventuell avreglering av marknaden kan alternativen som har en ”lock-in-effekt”, d.v.s. ofrivillig lojalitet, vara av extra stor betydelse som komplement till strävan mot en hög kundlojalitet.

De tre utvalda koncepten; *Värmefinansiering+, E.ON Energispar* samt *E.ON Members Club®,* förväntas alla medföra ett högt NKI/NPV. Koncepten innebär inte heller någon anmärkningsvärd risk eller anmärkningsvärd investeringskostnad.

E.ON Totallösning värme i kombination med *Avbetalning av grundinvestering*, d.v.s. *E.ON Värmefinansiering+*, medför ett nytt sätt att sälja och marknadsföra fjärrvärme för E.ON. Den höga investeringskostnaden kan i många fall vara ett av skälen till att privat- och företagskunder väljer andra uppvärmningsalternativ. När värmeväxlarens tekniska livslängd är slut, och kunden vant sig vid fjärrvärme som en bekymmerslös produkt, kommer tjänsten sannolikt bli mycket populär eftersom E.ON står redo med en snabb och prisvärd lösning. Dessutom är det ett mycket bra tillfälle att låsa kunden för en tid som denna senare är för bekväm att ta sig ur.

E.ON Energispar är ett viktigt led i aktiviteter för att skapa ett ökat förtroende för E.ON som fjärrvärmeleverantör. Kunden får möjlighet att både göra besparingar och lära sig mer. Sannolikt får E.ON igen en eventuellt lägre förbrukningsnivå genom ökad lojalitet som leder till en lång och därmed lönsam kundrelation.

E.ON Members Club® ger slutligen kunden ett mervärde, förhoppningsvis över dennes förväntan. Genom ett välutbyggt nätverk skapas en ”win-win-situation” där mervärden erbjuds i utbyte mot marknadsföring. Klubben är ett utmärkt verktyg i arbetet med insamling av information för framtida ”one-to-one marketing”.

Vårt råd är att låta en expert vidare bedöma bland annat risk, investeringskostnad och möjligheten till avtal med utomstående leverantörer för att noggrant utvärdera potentialen hos de utvalda alternativen. Det viktiga är att få igång några aktiviteter för att skapa både kort- och långsiktig framgång. Det är viktigt att inte vänta in TPA-beslutet utan att arbeta som om det redan fanns för att stå rustade och väl föreberedda vid en eventuell avreglering. Att arbeta utifrån ett monopolistiskt tankesätt bör aldrig utgöra ett alternativ.

Vid ett införande av samtliga koncept bör man räkna med att ett visst beroende existerar mellan de olika koncepten, vilket leder till att en summering av de uppskattade NKI-ökningarna inte kan göras. Beroendet gör att den totala NKI-höjande effekten förmodligen blir betydligt mindre än summan av de ingående.

Dessutom beror konceptens framgång till stor del på hur framgångsrik organisationen är vad gäller bland annat marknadsföring, skapande av ett framgångsrikt nätverk för erbjudanden, rekrytering av energikonsulter och avtal med banker. Internt är det även av stor betydelse att få de aktuella koncepten accepterade, vilket kan vara en utmaning eftersom de själva inte varit med i framtagningsskedet. Detta kan förslagsvis uppnås via diskussionsgrupper kring de utvalda koncepten där anställda kan komma med synpunkter och förslag på förändringar. Det viktigaste är emellertid att göra kunderna uppmärksamma på existensen av de nya tjänsterna. Det kunderna inte vet har de inte gott av!

Slutligen är det viktigt att inte lägga de koncept som inte valts ut till den aktuella rekommendationen åt handlingarna. De utgör en framtida inspirationskälla som går att falla tillbaka på och arbeta vidare med i annan form eller vid en annan tidpunkt.

6. Referenser

Litteratur

Arnerup-Cooper, B., Edvardsson, B., (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Ulrich K.T., Eppinger S.D. (2008). *Product Design and Development*. Fourth Edition, McGraw Hill. International Edition, New York, U.S.A.

Feurst O. (1999). *One-to-One Marketing*. Liber AB Ekonomi, första upplagan, Malmö.

Danielsson R. J. (1995). *Tjänstekvalitetens hörnstenar - kundstyrd affärsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Silverstein B. (2000). *Business-to-Business Internet Marketing*. Second Edition, Canada.

Helling J., Helling T. (2001). *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Nionde upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Cook S. (1995). *Konkurrensfördelar med benchmarking*. Första upplagan, Docendo Läromedel AB, Stockholm.

Grönroos C. (2000). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach*. Second edition, Wiley.

Matheson D., Matheson M. (1998). *The Smart Organization*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, U.S.A.

Dogson M. (2000). *The Management of Technological Innovation*. Oxford University Press.

Ekberg, S. (2002). *Allt du måste veta om säljande hemsidor.* Bokförlaget Redaktionen, Stockholm.

Internt material

E.ON Intranät, 2009-07-10.

Internt material E.ON, 2009-06-10.

Internt material E.ON. Med Värme, 2009-06-11

Elektroniska källor

Vattenfall

www.vattenfall.se, 2009-06-20.

Svensk Fjärrvärme

www.svenskfjarrvarme.se, 2009-06-29.

Halmstad Energi och Miljö

www.hem.se/extra/pod, 2009-07-15.

Skatteverket

http://www.skatteverket.se/skatter/rotavdrag.4.58a1634211f85df4dce80009465.html, 2009-07-10.

http://www.skatteverket.se/nyheterpressrum/pressrum/pressmeddelanden/2009/2009/nyareglerforhusarbeteborjargalladen1juli.5.76a43be412206334b8980000.html: 10, 2009-07-10.

Riksdagen

Åsling, P. *Motion till riksdagen*. www.riksdagen.se/webbnav/?nid=410&dokid=GW02N359, 2009-07-10.

Åsling, P. *Motion till riksdagen*. http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=410&dokid=GW02N359, 2009-07-10.

Övriga

http://www.mig.se/tasks/sites/default/assets/File/Sammanfattning_av_Philip_Kotler_-_Marketing_Management.pdf, 2009-07-10.

http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_sv.html, 2009-06-29.

http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_sv.html, 2009-06-29.

Muntlig information

Intern källa, E.ON, 2009-06-26

7. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuformulär, identifiering av kundbehov, säljare E.ON Sverige

Målgrupp:	Säljare inom E.ON Värme Sverige AB
Urval:	Säljare privat- och företagskunder
Intervjumetod:	Telefon- samt personlig intervju
Beräknad tidsåtgång:	30 minuter
Tidpunkt för genomförande:	Examensarbetsvecka 10-12
Intervjuare:	Therese Andersson och Jennie Säwenvik
Genomförande:	• Presentation av oss • Presentation av uppdraget • Segmentering av säljare • Intervjufrågor • Avslutning

- Vad tror säljaren att kunderna tycker är positivt med att ha just E.ON som fjärrvärmeleverantör?

- Vad tror säljaren att kunderna tycker är negativt med att ha just E.ON som fjärrvärmeleverantör?

- Beskriv vilken typ av hjälp säljaren kan tillhandahålla gentemot kunderna och när den sker?

- Hur upplever säljaren kontakten med kunderna? Något som kan förbättras?

- Hur mycket kontakt har säljaren med kunderna efter avslutad försäljning, det vill säga när personen eller företaget i fråga blivit kund?

- Upplever säljaren att kunderna skulle vilja ha en ökad kontakt jämfört med idag?

- Vilka typer av tilläggs- eller mervärdestjänster tror säljaren att kunderna skulle finna önskvärda?

- Har säljaren noterat några särskilda önskemål från kundernas sida?

- Tror säljaren att kunderna skulle vara beredda att betala för den/de aktuella tjänsten/tjänsterna?

- Vilka tjänster och information saknar säljaren på E.ONs hemsida?

- Hur finansierar kunderna vanligtvis sin anläggning?

Bilaga 2. Diskussionsunderlag

Målgrupp:	E.ON Försäljning och produktutveckling
Urval:	Anställda på E.ON Försäljning och produktutveckling
Intervjumetod:	Individuell diskussion
Beräknad tidsåtgång:	60 minuter
Tidpunkt för genomförande:	Examensarbetesvecka 10-12
Diskussionsledare:	Therese Andersson & Jennie Säwenvik
Genomförande:	• Presentation av oss • Presentation av uppdraget • Fri diskussion kring önskemål och behov av mervärdes- och tilläggstjänster • Presentation av de olika konceptförslagen • Avslutning

Del 1. Fri diskussion kring önskemål och behov av mervärdes- och tilläggstjänster:

- Vilka mervärdes- eller tilläggstjänster finns det ett direkt behov av?
- Vilka typer av mervärdes- eller tilläggstjänster vore önskvärda att erbjuda kunderna?

Del 2. Presentation av de olika konceptförslagen:

- Spontan reaktion?
- Förslag på utförande/specifikationer?
- Vilka typer av kunder skulle detta koncept passa?
- Förslag på pris?
- Förslag på förändringar?

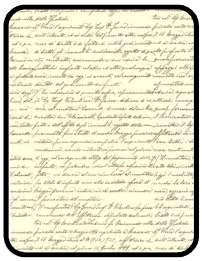
Bilaga 3. Uppskattad intäktsgenerering, investeringskostnad och NPV, privat- och företagskunder

	Koncept																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Privatpersoner																	
Intäktsgenerering																	
Direkt från kund	1	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	4	0		
Genereringav nya kunder	2	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0		
Energieffektivisering	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0		
Lojaliserande verkan	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Summa intäktsgenerering	5	1	2	2	1	4	1	3	3	1	1	1	1	5	1		
Investeringskostnad																	
Grundinv., tid, personal, övr.	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	5	2	5	2		
NPV																	
Intäktsgen. - Investering	3	-2	-1	0	-1	2	-1	0	1	-3	-1	-4	-1	0	-1		
Företagskunder																	
Intäktsgenerering																	
Direkt från kund						2	0	3	1	0	0	0	0	3	0	0	3
Genereringav nya kunder						0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
Energieffektivisering						1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0
Lojaliserande verkan						2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Summa Intäktsgenerering						5	1	3	3	1	1	1	1	4	1	3	5
Investeringskostnad																	
Grundinv., tid, personal, övr.						2	2	3	2	3	2	5	2	4	2	4	5
NPV																	
Intäktsgen. - Investering						3	-1	0	1	-2	-1	-4	-1	0	-1	-1	0

Bilaga 4. Ranking av koncepten, privat- och företagskunder

Konceptnummer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Privatkunder																	
NKI	1,46	1,24	1,06	1,40	1,22	1,50	0,90	2,30	1,10	1,60	0,20	1	1,40	1,20	1,20		
NPV	3	-2	-1	0	-1	2	-1	0	1	-3	-1	-4	-1	0	-1		
NPV(omvandlat) (-(NPV-4))	1	6	5	4	5	2	5	4	3	7	5	8	5	4	5		
NKI/NPV (omvandlat)	1,46	0,21	0,21	0,35	0,24	0,70	0,20	0,60	0,40	0,20	0	0,10	0,30	0,30	0,20		
Ranking privatkunder	1	9	9	5	8	2	11	3	4	11	15	14	6	6	11		
Företagskunder																	
NKI						1,5	0,9	2,4	0,9	1,5	0,2	0,9	1,5	1,1	1,2	1,4	0,6
NPV						3	-2	-1	0	-1	2	-1	0	1	-3	-1	-4
NPV(omvandlat) (-(NPV-4))						1	6	5	4	5	2	5	4	3	7	5	8
NKI/NPV (omvandlat)						1,5	0,2	0,5	0,2	0,3	0,1	0,2	0,4	0,4	0,2	0,3	0,1
Ranking Företagskunder						1	7	2	7	5	12	7	3	3	7	5	11
Ranking Totalt	2	12	12	6	10	1	15	3	6	8	16	14	4	5	10	9	17

Bilaga 5. Produktsammanställning Värmefinansiering+



Beskrivning

- Helhetslösning för kunder vars värmeväxlares tekniska livslängd är slut.
- Avtal med bank där banken står för kreditrisken. Ett mindre räntepåslag ger E.ON viss avkastning.
- På sikt är tjänsten även tänkt att inkludera avbetalning av grundinvestering i fjärrvärmeanläggning.

Viktiga egenskaper

- Privat- och Företagskunder:
  - Förmånligt avbetalningsvillkor och service.
- E.ON:
  - Bindningstiden har en påtvingad lojaliserande effekt.
  - Nya växlare ger bättre reglering, vilket i sin tur medför energibesparing eftersom lägre pumpkapacitet krävs.
  - Risken för lånet tas av banken.

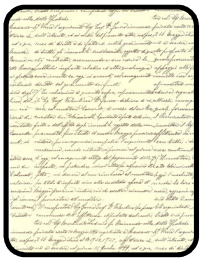
Kundsegment

- Kunder som är redo att betala lite extra för att få service i form av en bekväm totallösning där kunden inte behöver fixa något själv.
- Kunder som hellre betalar en förhöjd månadsavgift än en stor engångssumma.
- Kunder som kan tänka sig att binda sig till E.ON som fjärrvärmeleverantör under ett antal år.

Säljargument

- Kunden kan betala av i lugn och ro.
- Enkelt och bekvämt för kunden. Ett samtal är allt som krävs - E.ON ordnar resten.

Bilaga 6. Produktsammanställning E.ON Energispar



Beskrivning

- Kunderna ges till självkostnadspris möjlighet att boka in ett personligt besök av en energiexpert. Konsulten ger, efter besiktning, information om diverse besparingsmöjligheter innefattande allt från värmeväxare och radiatorer till fönsterisoleringar och reglering av dygnstemperatur.
- Besiktningen sammanfattas i en rapport.
- Tjänsten kan integreras med el- och gasbesiktning och därmed ge en helhetsbild.

Viktiga egenskaper

- Privat- och företagskunder:
  - Får hjälp och stöd att sänka energikostnaderna.
- E.ON:
  - Ökat förtroende leder på sikt till ökat NKI.
  - Ett bra tillfälle att sälja in en ny värmeväxlare.

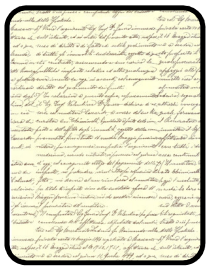
Kundsegment

- Privat- och företagskunder som kan tänka sig att betala ett engångsbelopp för att kunna spara energi och därmed pengar på sikt, alternativt har frågor om uppvärmning.

Säljargument

- Kunden har stor möjlighet att sänka den nuvarande energikostnaden.
- Kunden får ökad förståelse för fjärrvärmeanläggningen och möjlighet att lösa fler problem på egen hand.

Bilaga 7. Produktsammanställning E.ON Members Club®



Beskrivning

- Kundklubb som syftar till att ge mervärde och överträffa fjärrvärmekundernas förväntningar. Möjlighet till användbar informationsinsamling.
- Nätverksbyggande med företag från olika branscher och skapande av "win-win-situationer med erbjudanden tilldelade E.ON:s klubbmedlemmar i utbyte mot marknadsföring på E.ON:s hemsida.

Viktiga egenskaper

- Privatkunder:
  - Mervärden i form av attraktiva erbjudanden.
- E.ON:
  - Ökad kundinformationsbas och möjlighet till nya kontaktytor.
  - Kundklubben ökar besöksfrekvensen på E.ON:s hemsida, eftersom aktuella erbjudanden finns tillgängliga här.

Kundsegment

- Kunder som har intresse av att spara pengar genom att utnyttja rabatter och kostnadsfria erbjudanden.

Säljargument

- Som fjärrvärmekund hos E.ON och medlem i E.ON Members Club® får kunden förmånen att ta del av ett antal olika erbjudanden.