



Värdekedjor på värmepumpsmarknaden

Detta resultatblad baseras på ett examensarbete för Chalmers Tekniska Högskola¹ där fokus har varit att kartlägga den svenska värmepumpsmarknaden, dess nuvarande tjänster samt förutsättningar för framtida tjänstutveckling på marknaden. Kartläggningen baseras på en intervjustudie med 20 personer som företrädare tillverkare, grossister, installatörer, underleverantörer, fastighetsbolag, fjärrvärmeleverantörer, villaägare och energibolag. Här presenteras kartläggningen i form av fyra så kallade värdekedjor. Begreppet värdekedja definieras i detta sammanhang som en serie aktörer involverade i förädlingen av en produkt, från tillverkning till installation och paketerat kunderbjudande. Förutom produktens flöde

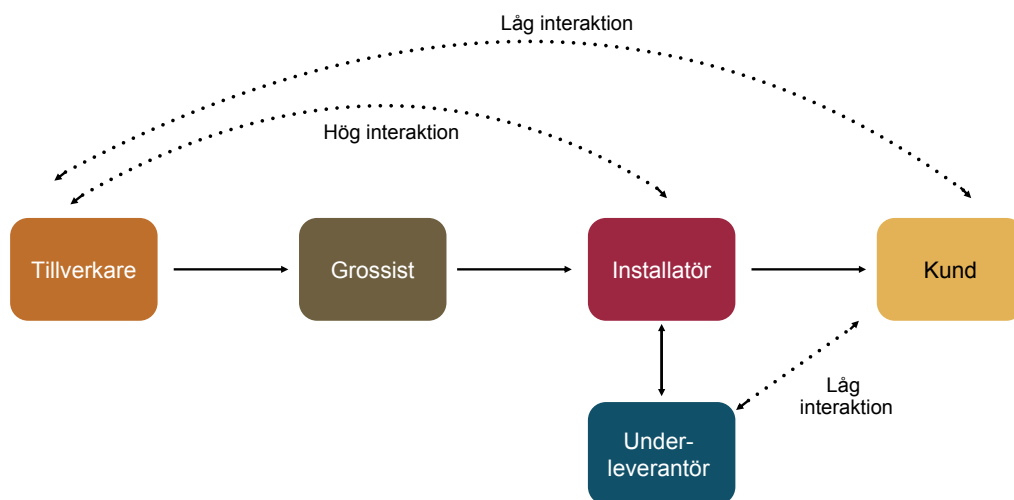
beskrivs även aktörernas roller och interaktioner i de olika värdekedjorna. I följande bilder illustrerar en heldragen linje produktflödet och en streckad linje interaktionen mellan två aktörer.

Ytterligare resultat från examensarbetet presenteras i boken "Tjänstutveckling på värmemarknaden".

Traditionella värdekedjan

Den traditionella värdekedjan anses vara den vanligaste värdekedjan på värmepumpsmarknaden idag. Formationen innefattar ett tillverkande företag som säljer sina produkter via en grossist eller direkt till en installatör. Enligt intervjustudien är det vanligare att tillverkaren säljer sina produkter via en grossist eftersom det underlättar spridningen av produkten. Det finns däremot vissa tillverkare som använder sig av dubbla distribu-

Traditionella värdekedjan



¹ Titel: Transition from product to service focus through servitization: the case of the Swedish heat pump market. Chalmers Tekniska Högskola, avdelningen Service Management and Logistics.

tionskanaler, dvs. säljer både via grossist och direkt till installatör, men detta kan påverka deras relation med grossisten på ett negativt sätt. Därför väljer oftast tillverkaren att använda sig av en distributionskanal till samtliga användare.

När värmepumpen när installatören installeras den oftast tillsammans med underleverantörer, t.ex. borrar eller elektriker, direkt hos kunden. Enligt en intervjuad installatör är det dock ekonomiskt fördelaktigt för kunden, ur skattesynpunkt, att låta en aktör vara huvudansvarig i en totalentreprenad. Antalet underleverantörer som krävs för en installation varierar, dels beroende på installatörens kompetenser, och dels beroende på projektets omfattning. Vid mer omfattande projekt kan antingen tillverkaren eller kunden anlita en konsult för att underlätta avancerade beräkningar under projektets planeringsfas. I den traditionella värdekedjan kan kunden vara villaägare, bostadsrättsföreningar, privata och offentliga fastighetsbolag, kommersiella- eller industriella verksamheter samt kommuner.

Roller

I den traditionella värdekedjan är tillverkarens roll främst att leverera teknisk funktion och prestanda genom att tillverka och sätta ihop olika värmepumpar. I detta avseende är värmepumpens effektivitet en viktig faktor, men även dess design och ljudnivå. Eftersom värmepumpen är en dyr produkt är det viktigt att tillverkarna levererar hög kvalitet och en lång livslängd. Grossistens huvudsakliga roll är att distribuera värmepumparna vidare till nästa nivå i värdekedjan, alltså installatören. Detta innebär att grossisten tillför logistiklösningar i form av transport, lagerhållning och leverans av produkterna.

Installatörens främsta roll är att installera värmepumpen hos kunden. Detta innefattar vanligtvis driftsättning av pumpen och i vissa fall även planering och ledning av hela projektet. När installatören tar större ansvar i projektet innebär det att denna aktör tar sig an flera roller, både som projektledare och kommunikatör mellan olika parter, men också som leverantör av vissa tjänster. Det är vanligt att installatören inte besitter all nödvändig kompetens för att installera värmepumpen på bästa sätt. Därför anlitar den ofta underleverantörer som kan stötta projektet genom viss expertis. Dock kan kunden välja att leda projektet själv och därmed anlita olika underleverantörer på egen hand. Detta kan bero på att kunden är ute efter en viss aktör eller kompetens, eller att kunden måste agera efter offentlig upphandling.

Relationer och interaktioner

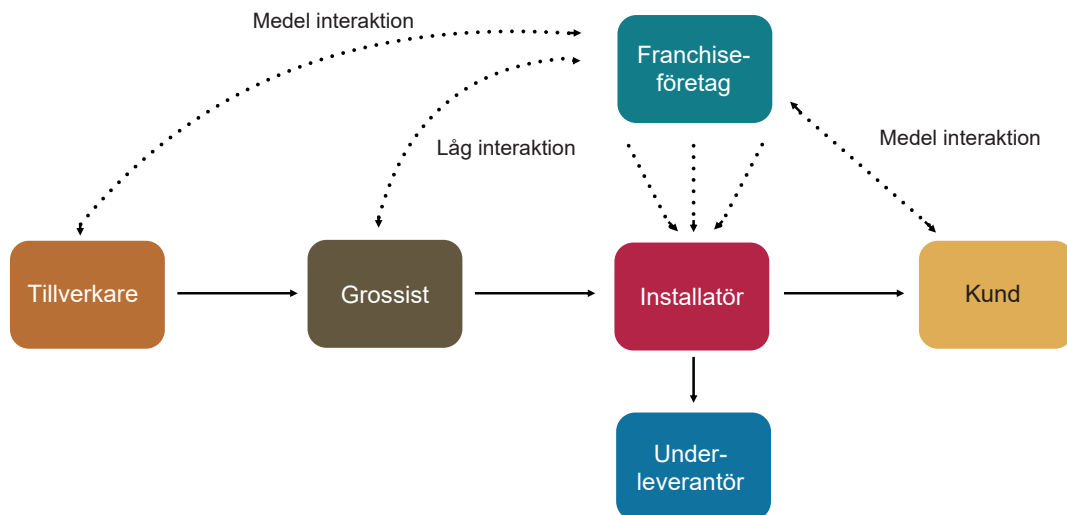
Relationerna och interaktionerna i den traditionella värdekedjan varierar beroende på slutkunden. Tillverkaren har oftast mest kontakt med grossisten (angående inköpsavtal) och installatörerna som ska leverera produkten till kunden. Enligt studien arbetar tillverkarna aktivt med att bearbeta installatörerna för att se till att de väljer att stötta just deras märke ut mot kund. Denna bearbetning innebär att tillverkaren erbjuder olika tjänster för att underlätta installatörens arbete och stötta dem med kompetens och råd. I de fall då tillverkaren säljer sina produkter direkt till installatören formas ett partnerskap mellan aktörerna, vilket innebär att interaktionen mellan dem blir mer intensiv. Tillverkaren har ofta begränsad kontakt med kunden, men vid större projekt kan den bli mer inblandad. Dessutom har de flesta tillverkarna tagit fram en applikationstjänst för mindre kunder, vilken syftar till att öka kundens kunskap och kontroll över värmepumpen. Detta innebär att en viss interaktion uppstår mellan kund och tillverkare.

Installatören fokuserar i sin tur främst på att interagera med kunden. Dock är installatören en aktör som ofta upplever hög arbetsbelastning, vilket brukar leda till att deras interaktion med kunden ofta är kort och intensiv. Vid större projekt finns det en ökad möjlighet till att utforma en längre relation mellan parterna. När värmepumpen väl är installerad och driftsatt brukar installatören och kunden inte ha mycket kontakt, endast vid underhåll eller kontroll av värmepumpen.

Franchisevärdekedjan

I nästa värdekedja, den så kallade franchisevärdekedjan, finns även ett franchiseföretag, vilket fungerar som en koordinator för en kedja av oberoende installatörer. Här distribueras värmepumpen från tillverkaren till grossisten. Därefter köps värmepumpen av installatörerna i kedjan, vilka är geografiskt spridda över hela landet. Installatörerna använder olika underleverantörer för att komplettera sina egna kompetenser, och värmepumpen levereras sist från installatören till användaren. Användarna kan vara villaägare, bostadsrättsföreningar, fastighetsbolag samt industriella- eller kommersiella fastigheter. I denna värdekedja är installatörerna franchisetagare och får alltså ta del av franchiseföretagets varumärke. Franchisetagarna får även en bonus av tillverkarna, som franchiseföretaget i sin tur tar ut en avgift för. Franchiseföretaget har kontakt med både tillverkaren, grossisten och användaren.

Franchisevärdekedjan



Roller

Franchiseföretaget tar på sig flera olika roller i värdekedjan. Bland annat ser det till att kunder och installatörer följer de regleringar som gäller och fungerar därmed som en koordinator. Franchisetagarna har en hjälpsam kultur sinsemellan och skulle en installatör sakna arbetskraft i ett visst projekt kan franchiseföretaget hjälpa till att koordinera franchisetagarnas resurser. Franchiseföretaget tar också hand om inköpsavtal för franchisetagarna. En annan roll som franchiseföretaget har är att undersöka marknadens behov och leta efter nya affärsutvecklingsmöjligheter. Dessutom har det en rekryteringsroll, med andra ord ansvarar det för rekryteringen av nya installatörer i kedjan.

Installatörens roll i franchisevärdekedjan verkar inte skilja sig nämnvärt från dess roll i den traditionella värdekedjan. Installatören tar alltså på sig flera roller, blanda annat fungerar den som tjänsteleverantör, samordnare och kommunikatör.

Relationer och interaktioner

Franchiseföretaget har ett tätt samarbete med en branschförening på den svenska värmepumpsmarknaden. Den samarbetar även med konsulter, vilka hjälper företaget med beräkningar och utveckling av miljövänliga värmelösningar. Franchiseföretaget interagerar med yrkeshögskolor och samarbetar med finansieringsbolag för att kunna erbjuda leasing- och amorteringsalternativ till de användare som inte har råd med värmepumpsinvesteringen.

Franchiseföretaget har ett tätt samarbete med sina huvudsakliga tillverkare, där fokus ligger på att hitta miljövänliga alternativ. Franchisekedjan är den största

i Sverige och samtliga relationer med tillverkarna anses vara bra. Däremot verkar inte installatörerna ha någon nämnvärd kontakt med de svenska tillverkarna. De kunder som franchiseföretaget främst interagerar med är hotellkedjor, fastighetsbolag och dagligvaruhandel. Kunderna har, enligt franchisebolaget, ett högt förtroende för franchisebolaget och dialogen mellan dem beskrivs som god.

Integratörens värdekedja

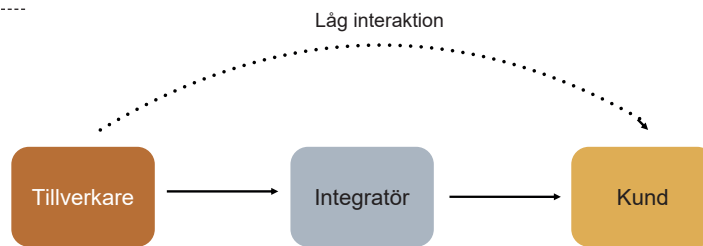
Integratörens värdekedja är den kortaste värdekedjan. Här får integratören värmepumpen direkt från tillverkaren och levererar samt installerar den sedan hos kunden. Integratören arbetar med interna kompetenser och behöver inte involvera underleverantörer vid installation av värmepumpen, vilket anses vara ett unikt arbetssätt inom värmepumpsmarknaden. Detta arbetssätt blir möjligt eftersom integratören köper upp mindre installatörsfirmor runt om i landet. I denna värdekedja kan kunden vara villaägare, bostadsrättsföreningar och fastighetsbolag (privata och offentliga).

Roller

Tillverkarens roll i denna värdekedja är väldigt lik den traditionella värdekedjan. Det innebär att tillverkarens fokus främst är på teknisk funktion och prestanda. I detta fall är grossisten inte inblandad, vilket innebär att tillverkarens roll utökas något och involverar leverans av produkt samt att tillgodose integratören med värdefull produktinformation.

Integratörens roll är omfattande och innebär bland annat att den tar fullt ansvar för kundens värme- och kylanläggning. Därmed arbetar integratören inte

Integratörens värdekedja



enbart med värmepumpar, utan kan komplettera kundens system med t.ex. solpanel eller ventilationssystem. Integratören tar även ansvar för att städa ur det gamla värmesystemet, planera och designa det nya projektet, leverera värmepumpen, utföra borring och installation, driftsätta systemet, och slutligen underhålla och kontrollera det färdiga värmesystemet. Integratören vill ha en aktiv roll hos kunden även efter att värmepumpen är i drift, därför levererar den flera tjänster även på eftermarknaden. I framtiden har integratören som ambition att ta fullt ansvar för hela kundens värmesystem mot en månadskostnad, vilket skulle innebära att värmepumpen finansieras eller leasas via integratören.

Relationer och interaktioner

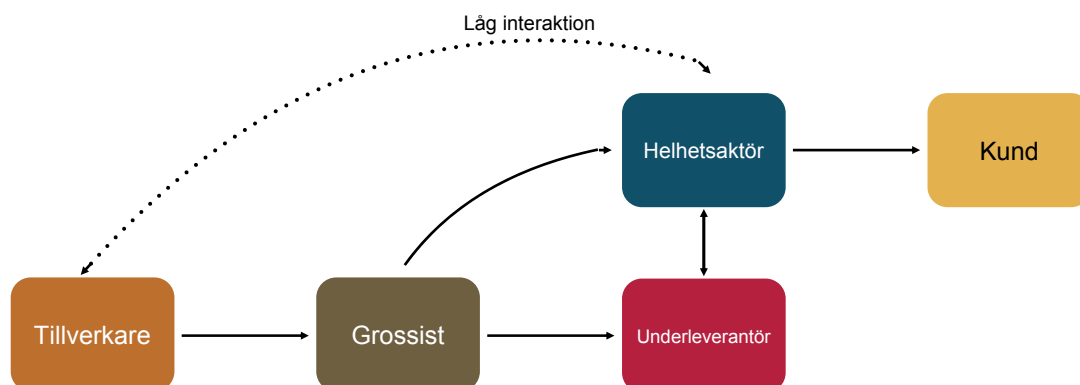
Relationen mellan integratören och tillverkaren beskrivs som oberoende och transaktionsbaserad. Integratören känner sig alltså inte låst till ett visst märke och upplever inte att tillverkaren erbjuder mycket mer än en produkt. Däremot är relationen med kunden betydligt viktigare, och integratören strävar hela tiden efter att få ta en större roll på eftermarknaden. Efter-

som integratören köper upp olika installatörsföretag som sedan arbetar ut mot kund, är det viktigt att hela organisationen värdesätter relationen med kunden. I dagsläget finns det, enligt uppgifter från integratörer, vissa installatörer som har en mer traditionell syn på arbetet och arbetar därmed inte lika hårt för att upprätthålla en god relation med kunden, vilket skapar problem för företagen att nå den kundrelation man eftersträvar.

Helhetsaktörens värdekedja

I helhetsaktörens värdekedja levereras värmepumpen vanligen via grossisten på samma sätt som i den traditionella värdekedjan. Men i vissa fall köps värmepumpen direkt från tillverkaren av antingen helhetsaktören eller någon av dess underleverantörer. Dock är det alltid helhetsaktören som tar fullt ansvar för värmepumpssystemet och dess leverans till kunden. Både energibolag och rörmokarföretag med utökat energifokus kan agera som helhetsaktör. Helhetsaktörens huvudsakliga kunder är villaägare, bostadsrättsföreningar, privata och offentliga fastighetsbolag, kommersiella- och industriella fastigheter, byggbolag samt kommuner.

Helhetsaktörens värdekedja



Roller

Helhetsaktörens främsta roll är att leverera en komplett värmelösning till användaren, vilket innebär att olika tekniker kombineras till ett system. Helhetsaktören tar också fullt ansvar för värmelösningen, vilket t.ex. kan innebära att den planerar projektet, hanterar inköp, designar systemet, investerar i värmepumpen och erbjuder olika tjänster i samband med köpet som t.ex. installation och ventilation för värmelösningen. Ibland tar även helhetsaktören på sig en konsulterande roll i projekt. Helhetsaktören kan också agera som en serviceorganisation, vilket innebär att den erbjuder produktrelaterade tjänster efter att själva produkten är såld.

De tekniker som kombineras med värmepumpen i den så kallade värmelösningen varierar, t.ex. kan värmepumpen kombineras med solenergi. Dock ligger helhetsaktörens fokus alltid på att hitta den optimala lösningen för användaren, inte på att inkludera en viss teknik. Exempel på ett erbjudande från helhetsaktör till användare är att sänka användarens kostnader kopplat till dess värme- och energiförbrukning. Helhetsaktörens roll kan variera beroende på vem som är kund. T.ex. kan en helhetsaktör erbjuda stora, integrerade värmesystem till större kunder såsom bostadsrättsföreningar, företag och kommuner, vilket innebär en omfattande roll. Däremot kan helhetsaktören ha en betydligt mindre roll gentemot mindre kunder, t.ex. villaägare, där de enbart erbjuder en värmepumpinstallation.

Relationer och interaktioner

Generellt sett är helhetsaktören oberoende av märke på värmepumpen och väljer den tillverkare eller grossist vars produkt passar bäst till den enskilda användarens behov. Relationen mellan helhetsaktören och tillverkaren varierar. I vissa fall beskrivs den som hälsosam,

eftersom tillverkarna strävar efter att ha ett gott samarbete. I andra fall hävdas det att man inte behöver ha ett nära samarbete med tillverkaren eftersom helhetsaktören ligger längre fram i utvecklingen av både design och konfigurering av värmesystemen. Dock är helhetsaktörens serviceorganisation beroende av tillverkaren vid hantering av serviceprojekt och garantiärenden. I de fall som helhetsaktören är trogen till ett specifikt märke på värmepumpen beskrivs relationen med tillverkaren som ett partnerskap.

Det är viktigt för helhetsaktören att ha en god relation med sina underleverantörer eftersom den är beroende av dem för att kunna leverera en välfungerande lösning till användaren. Relationen har beskrivits som bra och förtroendeingivande, eller som ett tätt samarbete. I vissa fall kan en underleverantör ta på sig flera uppdrag såsom borring, rörläggning, installation och kontroll av systemet. Om helhetsaktören istället har flera underleverantörer ställs högre krav på kontrakten. En del helhetsaktörer har en favoritunderleverantör för varje tekniskt område, t.ex. en "favoritborrare" och en "favoritelektriker", som de försöker välja till projekt i den utsträckning det går. Även dessa favoritunderleverantörer har ett gott samarbete sinsemellan.

Helhetsaktören strävar efter att ha ett bra samarbete med kunden och en kontinuerlig dialog även efter att produkten är såld. Interaktionerna sker exempelvis genom jourverksamhet, underhåll samt kontroller och bevakning av systemet. Helhetsaktören är ibland del av kundens utvecklingsarbete, t.ex. genom att designa värmelösningen så att den kan utökas med fler tekniker vid framtida behov. Helhetsaktören har även kontakt med konsulter, finansieringsbolag och branschorganisationer.

FÖR MER INFORMATION:

Mårten Haraldsson, Profu

email: marten.haraldsson@profu.se, mobil: 0734 - 24 61 00

