

Rapport från workshop:

# Effektiv IT-användning leder till nya affärsmodeller med fokus på tjänst och kundbehov

Workshoparrangörer och författare till rapporten:

Henrik Fagrell, VD (henrik.fagrell@diadrom.se, 0733-31 11 10)  
Anders Dyhre, Marknadschef (anders.dyhre@diadrom.se, 0733-31 11 40)  
Robert Tengqvist, konsult (robert.tengqvist@diadrom.se, 0739-42 24 20)  
Fredrik Ljungberg (fredrik.ljungberg@diadrom.se, 0733-31 11 00)

Diadrom Systems AB, Första Långgatan 19, 413 27 Göteborg, www.diadrom.se ,  
telefon 031-774 11 00

## 1 Bakgrund och syfte

Denna rapport sammanfattar diskussionerna från workshopen “Effektiv IT-användning leder till nya affärsmodeller med fokus på tjänst och kundbehov” arrangerad av Diadrom Systems AB som en del av Conductives konferens ”Affärsdriven Eftermarknad”, 14-15 april 2008 i Göteborg. Kopia av presentationen delades ut under workshopen och bifogas som bilaga 2.

Syftet med workshopen var följande:

1. Ett inledande teoripass med syfte att informera deltagarna om utvecklingen inom området, definiera grundläggande begrepp och ge exempel.
2. Ett diskussionspass som syftade till att vara en arena för diskussion och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna.

I diskussionsdelen behandlades tre områden:

1. Hur kan man effektivisera service och reparation mha IT-användning?
2. Hur kan man sänka garantikostnaderna mha IT-användning?
3. Hur kan man mha IT-användning öka graden planerat underhåll?

Varje område inleddes med en kort teoridel där arrangörerna gav en bakgrund till den aktuella frågeställningen. Därefter diskuterades frågorna gruppvis under ca 15 minuter, varpå diskussionerna i respektive grupp presenterades för övriga grupper under ca 15 minuter.

Frågorna som diskuterades är komplexa och diskussionen kom att handla mer generellt om problem och möjligheter inom (1) service och reparation, (2) garanti, och (3) planerat underhåll.

## 2 Summering av diskussionen

### 2.1 Service och reparation

Reparation måste gå snabbt. När en reparation måste ske så "står kunden still" och det är alltid mycket negativt.

Servicejänster är ofta svåra att paketera och göra tydliga för kunden. Vad är det egentligen man ger kunden för mervärde? Ett relaterat problem är att kunden, efter att ha använt tjänsten ett tag, tar den för givet och att förväntningarna på vad man ska leverera ökar. Om man inte levererar mer upplever kunden ett lägre kundvärde trots att tjänsten som sådan är oförändrad. Återigen är tydlighet viktigt gentemot kund (vad man kommit överens om), men även att ha en kontinuerlig dialog. Nya serviceavtal är mycket lättare att sälja till kunder man träffar kontinuerligt, jämfört med de man möter mer sporadiskt. Att förstå kundens behov är A och O. Ett verktyg för att åstadkomma det är att ge serviceteknikerna frågeformulär som kan användas för att dokumentera kundens behov.

Vid försäljning via en lokal entreprenör kan man stöta på en intressekonflikt, nämligen att man själv vill sälja in servicekontrakt som i realiteten hotar att minska den lokala entreprenörens framtida affär och därför motarbetas av honom.

Vid merförsäljning kan serviceteknikern eller det tekniska säljstödet spela en viktig roll. Anledningen är att teknikern ofta har stor legitimitet hos kund och dessutom ofta är tydlig ("detta är bra för er, det ska ni ha"). Det är dock viktigt att teknikerna inte blir allt för involverade i försäljning eftersom de då kommer tappa denna legitimitet. Det är en fin balansgång.

En generell trend verkar vara att allt fler utbildar serviceteknikerna i försäljning och affärsmannaskap. Det kan vara lite trögt i början ("det här ingår inte i vårt arbete") men uppfattas efter ett tag ofta som positivt. Man får ett större ansvar, det är kul att göra affärer!

En viktig informationskälla om kunden är data från den produkt/maskin de har köpt från leverantören, antingen som produkt eller tjänst. Genom att få tillgång till sådan data och dialog med kunden har en stor robotillverkare lyckats lösa hela 70% av sina kundproblem över telefonen. Samma robotillverkare skickar även ut reservdelar till kunden som han installerar själv. Detta kräver att kundernas kunskapsnivå höjs så att de kan utföra enklare reparationer själva. Då kan man istället fokusera på mer avancerade reparationerna som är mer lönsamma och ger kunden ett tydligare kundvärde ("det är svårt").

Att dokumentera servicebesök, reparationer, etc. är mycket viktigt för alla inte minst inför nästkommande servicebesök och framtida försäljning.

Utbildning av egna servicetekniker och kundens personal är generellt sett en mycket viktig fråga i sammanhanget. Inom Europa upplever flera att kunden ofta har välutbildad personal som klarar mer själva och som är enklare att instruera över telefonen. Serviceteknikerna i t.ex. Asien arbetar ofta under kortare perioder, t.ex. indier som arbetar i Saudiarabien under några år för att tjäna ihop en slant, och där saknas därför ofta kontinuitet. Därför behöver man där ofta mer stöd från huvudkontoret.

Ett sätt att minska behovet av besök hos kund där det visar sig vara ett mycket enkelt fel som man kunde ha reparerat utan att resa dit, är att koppla en industri-PC till produkten/maskinen. Man kan då på distans avhjälpa de mest banala/enkla problemen. Flera bolag säljer även generella fjärrövervakningstjänster där man övervakar produkter/maskiner på distans. För att undvika att man gör något med produkten/maskinen på distans (t.ex. då den är igång) har Tetra Pak utvecklat en lösning där man kopplar upp sig mot en lokal laptop som är kopplad till maskinen.

En workshopdeltagare har erfarenheten att upp till 50% av alla problem för en maskin beror på handhavandefel. Anledningen är att kunden har för lite kunskap om maskinen/produkten vilket också gör att han ofta kommer tillbaka—han behöver hjälp! Det leder också till att produkten/maskinen går sönder oftare än det borde, vilket bl.a. leder till garantikostnader (se nedan).

En stor svensk fordonstillverkare arbetar mycket med att integrera ”förplanering” (som börjar vid kundmottagningen) både IT- och processmässigt, t.ex. att låta kundmottagaren mata in information om kundens upplevda problem som serviceteknikern senare kan ta del av. Samma fordonstillverkare fokuserar allt mer på vad kunden upplever (jämfört med vilka problem produkten signalerar med felkoder) och man känner sig allt mer bekväm med tanken att utgå från symptombaserad diagnostik (till skillnad från sk. ”upfront-diagnostik” med fokus på tekniska problem). Argumentet är: Varför ska man titta på andra aspekter än de problem kunden upplever? Det var tidigare ett motstånd mot denna tanke men man börjar ”svänga om”. Det kommer, om symptombaserad diagnostik införs i eftermarknadssystemen, vara resultatet av de tester man genomför som bestämmer om det är ett garantiärende eller ej (ett visst symptom är länkat till ett antal tester och resultatet av dessa tester vägs samman av systemet och avgör om det är ett garantiärende eller ej).

Ett sätt att göra kunden likvid inför nya inköp är att köpa tillbaka gamla maskiner, renovera dem och leasa tillbaka till kunden. Kunden får pengar för nya inköp, vi kan behålla kundkontakten och får en leasingaffär.

Alla maskiner/produkter har inte sensorer och inbyggda system (ännu). I många fall kan man dock fastställa vad man skulle behöva mäta för att kunna fastställa fel. Investeringen är sedan föremål för en kostnads-intäktsanalys (”business case”). Detta är förstås även en faktor då man ska förbättra en produkt styrs av inbyggda system. Alltså, hur kan en produkt som är designad för styr och regler bli en plattform för effektivt serviceutnyttjande.

## 2.2 Garanti

Eftersom det viktigaste är att få igång kundens maskin/produkt (se ovan) är garantifrågan ofta något man får ta i efterhand. Kundens omedelbara problem går först! Generellt verkar det bli allt vanligare att definiera processer för att synliggöra kostnaderna för alla garantijobb. Det är även mycket viktigt att göra goodwilljobb synliga för kunden. Annars uppfattas det inte som goodwill utan man kan istället få en situation där man förväntas göra goodwilljobb även i framtiden i situationer där garantin inte gäller.

Det är viktigt att få kunden att acceptera en leverans (signera), och därmed starta garantiprocessen. Om man inte får en tidig ”accept” från kunden är det lätt att man får en lång lista med restpunkter som allt mer får karaktären av nya eller förändrade krav. Det kan man hantera genom att skriva ett acceptansprotokoll (för leveransen) och lägga till en bilaga med

restpunkter. Detta skapar tydlighet och kundens förväntningar är enklare att hantera/styra. Att skapa ett tydligt "footprint" vid leverans är mycket viktigt för att skapa tydlighet.

Goodwill är en annan sida av myntet. Balansgången mellan goodwill och garanti är svår. När maskinen/produkten står still måste man i många lägen först och främst laga den (se ovan), därefter får man prata om garantin. Problemet kan vara när kunden säger "jag har varit kund så länge så detta borde ni göra för mej". Det viktiga då är att dokumentera att detta görs som goodwill, både för att göra det tydligt för kunden men också för att skapa tydlighet internt (vad det faktiskt kostar, vem som tar kosten internt, etc.). Spårbarhet och tydlighet är nyckelord i sammanhanget.

En delikat situation kan uppstå när man levererar en produkt/tjänst som är integrerad men andra produkter/tjänster i ett större tekniskt system, eftersom ett fel kan vara svårt att isolera (var är felet?) och kunden kan vara missnöjd trots att man levererar det man skall göra. Vi har gjort vad vi skall men kunden är missnöjd! Detta kan hanteras genom att någon på leverantörssidan har totalansvaret (frontar mot kund). Om ingen har totalansvaret och en sådan problemsituation uppstår kan det vara förödande att gå in och försöka lösa den totala problembilden för kunden. Man förknippas lätt med problemen (som kanske är någon annans) och förväntas arbeta gratis med att lösa problemen. Tydlighet med avseende på leveransinnehåll och hur den ska testas/verifieras är A och O.

Det kan vara svårt att hitta generella garantiorsaker. Man följer ofta upp garantiärenden som kommer in för att se trender och informera produktion om eventuella generella fel (efter att fel X inträffat Y gånger). En tillverkare av förpackningsanläggningar har en "topp 5"-lista med garantiärenden man jobbar med. En sådan "hot list" finns hos många större företag.

Ett problem kan vara att avgöra vad som är normal förslitning. Är det verkligen normalt att produkten/maskinen ska ha sådant skick den har efter den aktuella användningstiden? Genom att använda loggdata från maskinen kan man se om den har missbrukats, t.ex. att den är avsedd för att hantera lyft om 5 kg men har använts för lyft på 8 kg. Denna spårbarhet kan vara mycket användbar men det krävs att serviceutföraren har rutiner för hur informationen ska användas.

En stor fordonstillverkare har problem med att serviceverkstaden skickar tillbaka (till huvudkontoret) delar som inte är felaktiga, vilket leder till att fordonstillverkaren inte kan åberopa garanti gentemot underleverantören (av delen). Det kostar pengar.

### 2.3 Analys av produkt/maskindata

Om man säljer en tjänst på eftermarknaden med ett SLA (Service Level Agreement) så kan det ingå att löpande gå igenom loggdata. Analys av loggdata är dock något flera bolag kunde göra mer strukturerat för interna ändamål t.ex. för att hitta merförsäljningsmöjligheter mot kund. Det är få som gör idag trots att det borde kunna vara effektivt.

I fastighetsbranschen ställer räddningstjänsten stora krav på fastighetsägarna. Ett brandlarm kostar 12 500 kr och fastighetsägaren är därför intresserad av att undvika felaktiga sådana. Man kan logga förvarningslarm och tipsa husägaren om att ett larm snart kommer att utlösas och därmed ge dem chansen att agera proaktivt för att undvika falsklarm. Ur ett IT-perspektiv är denna situation ofta mycket komplex eftersom flera system måste samverka och kostnaden för integration är svår att motivera för det enskilda fallet.

De flesta har maskiner/produkter som kan kopplas upp ”on demand”. Antingen har man sådan funktionalitet inbyggd eller också lägger man till det med tredjepartsprodukter. Man kan logga felkoder, statusinformation, etc. Genom att bygga in intelligens i analysen av denna data kan man analysera kundens användningsprocess (av maskinen/produkten). Eftersom många fel beror på felaktig användning (se ovan) är det värdefull information som kan användas för att se till att problem inte uppstår. Investeringen i en tredjepartsprodukt eller att bygga in loggmöjligheter och uppkoppling på distans måste föregås av noggrann analys (så att man gör rätt investering).

### 3 Summering och rekommendation

Nedan summerar vi de viktigaste lärdomarna från diskussionerna:

#### 1 Reparation och service:

- Reparation måste gå snabbt!
- Servicetjänster måste vara tydliga och ska kombineras med kontinuerlig kundkontakt
- Information om kunden är mycket viktigt
- Serviceteknikern kan utbildas och ta ansvar för viss försäljning men får inte tas för säljare av kunden
- Många problem beror på handhavandefel, vi måste utbilda våra kunder bättre!
- Data från kundens maskin/produkt är viktig vid reparation och service

#### 2 Garanti

- Generellt sett: Laga först, hantera garantifrågan sedan
- Det är viktigt att ta fram processer för att synliggöra garanti och goodwill och vad de faktisk kostar, både för internt bruk och för att skapa tydlighet mot kund
- Leveranser: Tydligt ”footprint” (vad) och accept från kund (eventuellt med restlista), extra viktigt vid leverans av del i större tekniskt system
- Logga garantifrågorna för feedback till produktutveckling då samma fel upprepas
- Viktigt att kunna isolera var felet finns och att det faktiskt är ett fel

#### 3 Analys av produktdata/maskindata:

- Data från produkten/maskinen är generellt sett värdefull men ofta oexploaterat
- Många loggar driftsdata idag och det finns möjlighet att ta ut informationen (via modem) vilket främst används vid service.
- Flera ser andra möjligheter t ex att samla information för garantiärenden men även generera produktaffärer
- Vissa bearbetar driftsdatan och paketerar den som en del av sitt serviceerbjudande