

Aalborg Universitet



Salg af integrerede produkt-serviceydelser i danske B2B virksomheder - 2024

Carlé, Rikke; Andersen, Poul Houman

DOI (link to publication from Publisher):
[10.54337/aau.sips2024](https://doi.org/10.54337/aau.sips2024)

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2024

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Carlé, R., & Andersen, P. H. (2024). *Salg af integrerede produkt-serviceydelser i danske B2B virksomheder - 2024*. <https://doi.org/10.54337/aau.sips2024>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Salg af integrerede produkt-serviceydelser i danske B2B virksomheder

2024



AALBORG
UNIVERSITET

BUSINESS
DANMARK



Forord

Hvordan påvirker integrerede produkt- og serviceydelser salgsaktiviteter i danske B2B-virksomheder? Denne baggrundsrapport præsenterer resultaterne fra en digital spørgeskemaundersøgelse gennemført i 2024. Den er resultatet af et samarbejde mellem Business Danmark samt salgsforskere fra Aalborg University Business School. Den præsenterer servitization-begrebet og baggrunden for dets fremvækst. Den viser nye data og giver en status for salg af serviceydelser i danske B2B virksomheder. Rapporten afsluttes med en vurdering af resultaternes anvendelse i teori og praksis.

Vi vil også gerne bruge forordet til at sige tak til de mange danske sælgere, der har indvilget i at deltage i undersøgelsen. Det er kun i samarbejde med jer og andre aktører fra dansk erhvervsliv, at vi kan skabe ny viden, der kan bidrage til større forståelse og relevante tilpasninger af indholdet i vores uddannelser, som i sidste ende skal komme dansk erhvervsliv og dermed det danske samfund til gavn.

Først får du baggrunden for undersøgelsen og får viden om, hvad salg af serviceydelser betyder for en virksomhed og salgsorganisation. Dernæst dykker vi ned i resultaterne fra undersøgelsen og ser på, hvad det betyder for danske virksomheder. Nogle af resultaterne er ganske opsigtsvækkende. Følg Business Danmark, hvor du vil finde yderligere fortolkninger af resultaterne og få gode råd til, hvad din virksomhed kan gøre.

Indholdsfortegnelse



Baggrund	side 4
Servitization som begreb	side 5
Hvad betyder øget salg af services for kunderelation og B2B salgsopgaven?	side 7
Opsummering og formålet med denne undersøgelse	side 8
Om undersøgelsen	side 9
Hvilke brancher dækker undersøgelsen	side 10
En profil af respondenterne	side 11
Danske sælgere bliver i deres job	side 12
Undersøgelsens hovedresultater	side 13
Udbredelse af servitization i danske B2B salgsaktiviteter	side 13
Typer af services	side 14
Digitalisering af B2B services	side 15
Betydning af services i B2B virksomheders forretningsmodel	side 16
Hvordan betaler virksomheder for services	side 18
Servitization og salgsaktiviteter: Hvordan påvirkes salgsarbejdet?	side 19
Opsamling	side 19
Konsekvenser for salgsforskning og for praksis	side 20
Referencer	side 21

Baggrund

Salget af services er i vækst i Danmark. Et opslag i statistisk 10-års oversigt fra Danmarks Statistik viser, at services udgør en stadig større del af den danske nationaløkonomi, og at der er vækst i de specialiserede serviceerhverv. Dette gælder også på B2B-området, hvor blandt andet den økonomiske betydning af forretningsområdet erhvervsservice vokser stærkt. En undersøgelse af danske virksomheders web-sites viser, at seks ud af ti danske industrielle virksomheder markedsfører services sammen med produkter og i mange tilfælde kombinerer dem til en samlet løsning eller et markedstilbud.

At virksomheder vælger at kombinere services og produkter i et markedstilbud benævnes servitization i den internationale salgs- og marketinglitteratur. I de seneste år er begrebet blevet udvidet med digital servitization, som bruges til at beskrive en ny kvalitet i markedstilbuddet, men også forholder sig til forandringsprocesser i salgsorganisationer og i markedsfokus. Salgsorganisationer udfordres i skiftet fra produktsalg til salg af løsninger, der (digitalt) integrerer produkter og services (Coreynen et al., 2017; Kohtamäki et al., 2019).

Servitization som begreb

Det er en gængs antagelse, at services fylder stadig mere i modne økonomier, som den danske. Ikke kun på grund af en stadig større servicesektor, men også fordi serviceindholdet i produkter generelt vokser. Et skifte mod et større element af service i salget er ofte forbundet med ønsket om at differentiere sig i en stadig mere intensiv og global konkurrence. Salg af fysiske produkter bliver for stadig flere B2B virksomheder en indgang til at sælge komplementære services til kunder. Et godt illustrativt eksempel er Vestas, hvis omsætning de seneste 10 år har flyttet sig fra at være domineret af salg af hardware (vindmøller) til salg af services, forbundet med energiproduktion, overvågning, vedligehold og opsætning (og nedtagning) af vindmøller.

Der kan være mange flere motiver for industrielle købere og sælgere til at efterspørge og levere services - enten sammen med produkter eller som rene immaterielle ydelser. Vi har samlet hovedmotiverne fra litteraturen i figur 1 nedenfor:

Sælgere	Højere dækningsbidrag
	Udvikling og fastholdelse af kunderelationer
	Stabil indtægtsstrøm
	Tilpasning til nye muligheder for at tilbyde markedsværdi
Købere	Mindre kapitalbinding og risiko
	Kontinuerligt opdaterede services og tilgang til ekspertise
	Operationel fleksibilitet: Hurtigere op- og nedskalering af aktiviteter
	Mindre organisatorisk kompleksitet og lavere totalomkostninger

Figur 1: Sælgere og køberes motiver for at anvende servitization

Set fra sælgeres side har salg af services samlet set flere potentielle økonomiske fordele. Salg af services indeholder få variable omkostninger. De betyder højere dækningsbidrag. Serviceaftaler skaber differentieringsmuligheder, forstærker betydningen af kunderelationer og fungerer som et afsæt for mersalg. Servicekontrakter skaber samtidig grundlag for udvikling og fastholdelse af kunderelationer og er med til at sikre en stabil likviditetsstrøm – som ikke er udsat for kapacitetssvingt og udsving i materialeomkostninger. Fra købersiden giver løsninger, hvor kunder får rådighed over ressourcer gennem fx et serviceabonnement, mindre kapitalbinding og større operationel fleksibilitet. Kravet til likviditet bliver mindre, hvilket især kommer nystartede virksomheder til gode. Desuden giver serviceaftaler kunderne adgang til løbende opdateringer og til de nyeste kompetencer på området.

Digitalisering af forretningsprocesser har øget muligheden for at tilbyde flere løsninger baseret på servitization. Digitale B2B services kan i højere grad udvikles og tilpasses enkelte kunders anvendelse og behov.

Der er også mere grundlæggende markedsforandringer på spil, når virksomheder integrerer services og produkter. Økonomiske transaktioner har historisk været forbundet med udveksling af ejerskab, når penge og ressourcer skiftede hænder. Billedet er ikke længere så entydigt. Ifølge Robbie Keller Baxter, flyttes det økonomiske fundament for markedstransaktioner sig i disse år: fra et fokus på ejerskab til medlemskab (Baxter, 2015). For sælgere og købere betyder det, at ejerskab suppleres med leasingaftaler og serviceabonnemeter, f.eks. virksomheder ønsker i mindre grad at eje alle aktiver og vil gerne undgå de bindinger og andre forpligtelser, der følger med ejerskab. Vi taler i stigende grad om virksomheder, der er "asset light" – virksomheder, som har en forholdsvis lille mængde kapital bundet i aktiver i forhold til de aktiver, de mobiliserer i deres aktiviteter.

Mange forbinder servitization med et grundlæggende skifte fra en produkt-domineret til en service-domineret markedslogik, hvor produkters betydning for værdiskabelse og tilegnelse ændres (Vargo et al., 2004). I en service-domineret markedslogik, skabes værdi gennem adgang til services fremfor ejerskab. Som det fremgår af tabel 2, er det en udvikling som også fordrer grundlæggende ændringer i virksomheders forretningslogik.

	Produkt-domineret markedslogik	Service-domineret markedslogik
Hvad handles der med	Markedsaktører handler varer for penge	Markedsaktører handler om adgang til services eller viden
Fysiske varers rolle	Fysiske ressourcer forbruges, videresælges eller bearbejdes med henblik på videresalg	Fysiske ressourcer er adgangsportaler til services og kombineres løbende med andre services og produkter
Kundens og leverandørens rolle	Kunder modtager varer og har en passiv (modtager) rolle mens sælgere har en aktiv (afsender) rolle	Kunder er med til at definere og sammensætte ydelser og samarbejder med leverandører
Værdiskabelse og værditilegnelse	Sælgere opnår værdi gennem kontrol over fysiske ressourcer og transaktioner med kunder om ejerskab. Købere opnår værdi ved at overtage ejendomsret til ressourcer.	Sælgere opnår værdi ved at udvikle kombinationer af viden og services med kunder på kontinuerlig basis. Langsigtede relationer snarere end kortsigtede transaktioner dominerer værdiskabelse

Tabel 1: Sammenligning af den produkt-dominerede og den service-dominerede markedslogik (baseret på Vargo et al., 2004).

Et skifte i forretningslogikker påvirker opgavedelingen mellem salg, produktion og udviklingsfunktioner og påvirker måden de ansvarlige for disse funktioner samarbejder på i virksomheden. Værdiskabelse og værditilegnelse baseres på langsigtede relationer, hvor ressourcer i den købende og den sælgende organisation konfigureres på nye måder. Derfor kræver transformation mod en servicebaseret markedslogik også forandringer af forretningsprocesser for værditilegnelse og værdiskabelse.

Hvad betyder øget salg af services for kunderelation og B2B salgsopgaven?

Selv om B2B salg tilsyneladende forandres, tyder forskningen også på, at den produktdominerede markedslogik ikke lader sig udskifte så nemt og at omstillingsprocessen er mere mosaik. Kunders ønske til leverandørers services varierer fra at ville stå for opgaven selv, understøttet af leverandører til modeller hvor kunden ønsker at samarbejde med leverandører eller ønsker at leverandører tager sig af opgaven. Integration af services og produkter i markedstilbuddet påvirker hvordan B2B salgsopgaven løses. Salg, der omfatter både produkter og services griber længere ind i kundevirksomheders drift og dagligdag. Det påvirker deres beslutninger og berører flere interne funktioner hvilket betyder, at flere beslutningstagere i kundevirksomheden involveres i købsbeslutninger.

Det er dog ikke kun i forbindelse med det første køb, at salgsopgaven ændres. Kundernes brug (og manglende brug) af et markedstilbud kan følges digitalt, sammenlignes og analyseres af salgsorganisationen. På baggrund af denne viden kan sælgere løbende tilbyde og tilpasse services, baseret på kundernes anvendelse eller mangel på samme. Målet er skabe kundetilfredshed og på denne måde sikre og udbygge kunderelationer. Dette formulerer nye opgaver og ansvarsområder for sælgende virksomheder. Et illustrativt eksempel er denne jobannonce hvor Kamstrup søger en Customer succes manager som skal sikre, at kunder får det forventede udbytte af deres serviceaftaler med Kamstrup.

Customer Success Manager

Are you motivated by delivering excellent service and advice to our customers? Do you have expertise in district heating and/or heating systems? Do you want to become responsible for building and maintaining strong relationships with key customers, ensuring high customer satisfaction and retention?

Become part of Customer Service Management

Kamstrup is a Danish technology company and a world-leading supplier of intelligent metering solutions and services. Our ambition is to transform meter data into insights that will help utilities optimize the production and distribution of clean water and energy, and we experience significant demand for our products, solutions, and services. A crucial part of achieving our goals is a continued focus on how we do business, and therefore, we are looking to extend our team. With a direct reference to our Head of Customer Service Management, you will become a part of a team of 11 motivated colleagues who work together to ensure high customer satisfaction. Through our strategic initiatives and strong customer-oriented mindset, we contribute to the transition towards being a service-driven business.

A job with a focus on customer value realization and aftersales

As our new Customer Success Manager, you will play a key role in ensuring that we deliver high customer value by driving initiatives and refining processes to improve our services. You will be dedicated to our new Return Temperature service solutions, which have tremendous potential. You will act as the primary point of contact for your customers, managing the relationship and ensuring that the customer achieves the desired outcomes from our services. You will achieve customer success and profitability by regularly reviewing customer value and customer portfolios to optimize benefits, identify gaps, and initiate new sales opportunities. Your main KPI will be based on customer satisfaction and retention, reflecting your commitment to delivering a seamless customer experience.

Your primary responsibilities will include:

- Managing both onboarding and operational responsibilities to ensure a seamless customer adaptation to our solutions.
- Exploring gaps and potential for extended sales
- Managing your own customer portfolio and ensuring customer success, satisfaction, and retention
- Monitoring customer feedback and survey response and initiating dialogues
- Identifying optimization areas and contributing to the further development of our services and products

Jobannonce fra LinkedIn (opslag i februar 2024)

Ramme 1: Eksempel fra en jobannonce: Customer Success Manager

Opsummering og formålet med denne undersøgelse

Potentielt har integrering af produkter og services stor betydning for tilrettelæggelsen af salgsopgaven i danske B2B-virksomheder. Servitization afspejler en ny markedsvirkelighed, hvor salg er service-domineret, og hvor ejerskab over fysiske produkter betyder mindre for virksomheders muligheder for at etablere sig og skabe drift. Dette skifte skaber mange nye muligheder for salg, men stiller samtidig nye krav til virksomheders værdiskabelse og værditilegnelse. Det forudsætter, at B2B salgsorganisationer finder nye måder at organisere salget på, og kræver, at nye kompetencer kommer i spil. Imidlertid kendes der ikke meget til det aktuelle omfang af servitization på danske B2B markeder, og hvordan det påvirker salgsopgaven.

Poul Houman Andersen og Rikke Carlé, fra Aalborg University Business School har sammen med Business Danmark gennemført en undersøgelse blandt sælgere i danske B2B virksomheder, for at skabe et bedre overblik over udbredelsen af servitization som salgsstrategi i danske B2B-virksomheder. Undersøgelsen afdækker, hvor meget og hvordan integration af produkter og services indgår i sælgeres aktiviteter, og hvordan det påvirker deres salgsarbejde i en stikprøve af danske virksomheder. Denne rapport giver et overblik over resultaterne fra undersøgelsen.

Undersøgelsen med titlen: "Tager leverandører i din branche sig betalt for servitization?" er distribueret til et webpanel på 1.431 medlemmer hos Business Danmark. Spørgeskemaet er udviklet ved hjælp af SurveyXact, hvor en QR-kode er genereret, som skemaet kan besvares via et online link, for at fremme svarprocenten. Undersøgelsen er gennemført i perioden december 2023 til marts 2024 med flere opfordringer om at deltage. Cirka 300 respondenter har leveret anvendelige svar.

Undersøgelsen dækker et bredt udsnit af brancher. De har høj gennemsnitlig anciennitet i deres nuværende arbejde. Cirka hver fjerde har et operationelt salgansvar, mens resten har ledelsesansvar indenfor salg. Halvdelen betegner sig selv som salgsdirektører eller salgsledere, mens en stor del af resten har ansvar for at vedligeholde kunderelationer (key account managers).

Det er ikke alle respondenter, der har kunnet eller har ønsket at besvare alle spørgsmål i undersøgelsen. Derfor varierer antallet af svar på tværs af spørgsmål. Distributionen er sket via mail og opslag på LinkedIn og andre sociale medier med direkte links til undersøgelsen. Derfor er det ikke muligt at linke besvarelser direkte tilbage til mailadresser eller entydigt bestemme svarprocenten.

Forfatterne kan kontaktes på mail:

Professor Poul Houman Andersen: poa@business.aau.dk

Ph.d.-studerende Rikke Carlé rikkeca@business.aau.dk

Ramme 2: Data om undersøgelsen og kontaktoplysninger

Om undersøgelsen

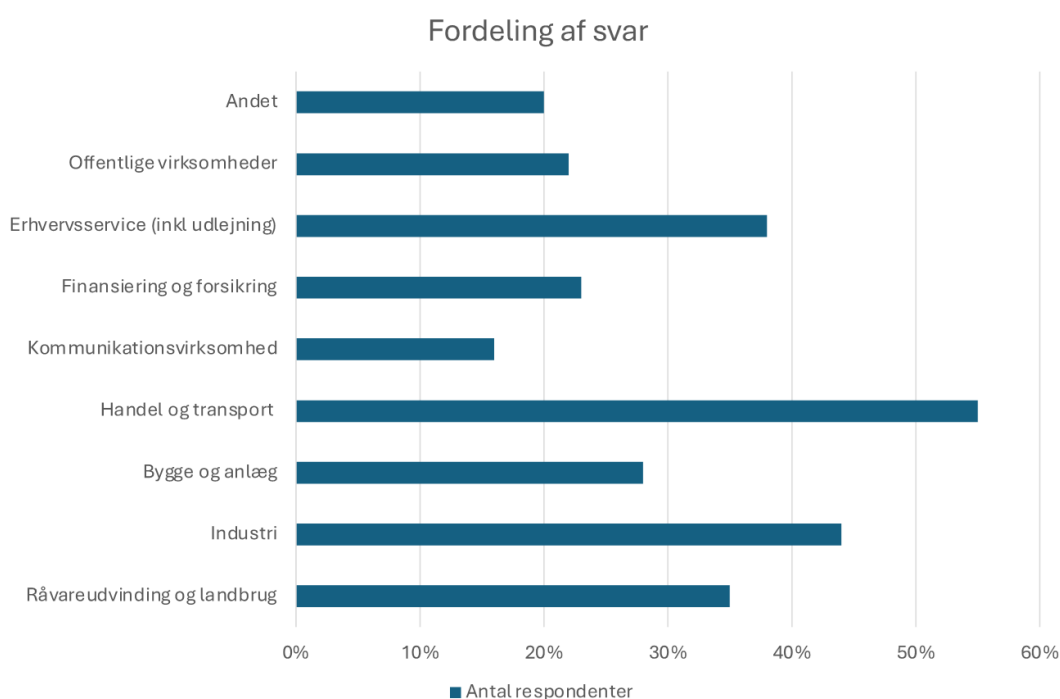
I det følgende gennemgås undersøgelsens resultater. En kort opsummering af de vigtigste resultater fremgår i oversigten nedenfor:

Oversigt over de vigtigste resultater

- Integration af produkter og services er udbredt på B2B markedet, men der er et betydeligt gap mellem frontløbere og de øvrige virksomheder. En stor gruppe virksomheder benytter ikke produkt-serviceintegration i deres salg. Udbredelsen er også skævt fordelt på tværs af brancher.
- En stor del af virksomhederne udnytter ikke digitale kundedata i deres salgsindsats.
- Serviceydelser i dansk B2B salg består primært af rådgivning og i mindre grad af after-sales og services baseret på f.eks. overvågning af systemer og risk-management.
- Næsten halvdelen af de serviceydelser der leveres, er tilpasset den enkelte kunde.
- En meget lille gruppe leverer B2B ydelser, der udelukkende baserer sig på digitale data.
- Services vurderes som væsentlige for at fastholde kunderelationer. Alligevel mangler mange virksomheder tilsyneladende at implementere betalingsmodeller for services.
- Salget af B2B serviceaftaler, som omfatter integration af services og produkter, er mere ressource- og tidskrævende og forudsætter en bredere kontakthorisont med personer i kundevirksomheder, end salg af produkter.

Hvilke brancher dækker undersøgelsen

Sælgerne blev bedt om at angive i hvilke brancher og sektorer, de typisk fandt deres kunder. Besvarelsene er fordelt på sektorer i figur 2. Råvarer, handel og transport, industri og erhvervservices dominerer, hvilket stemmer godt overens med disse sektors generelle betydning for bruttotilvækst og relative størrelse i dansk økonomi¹. Det er med til at understøtte undersøgelsens repræsentativitet og generelle troværdighed.



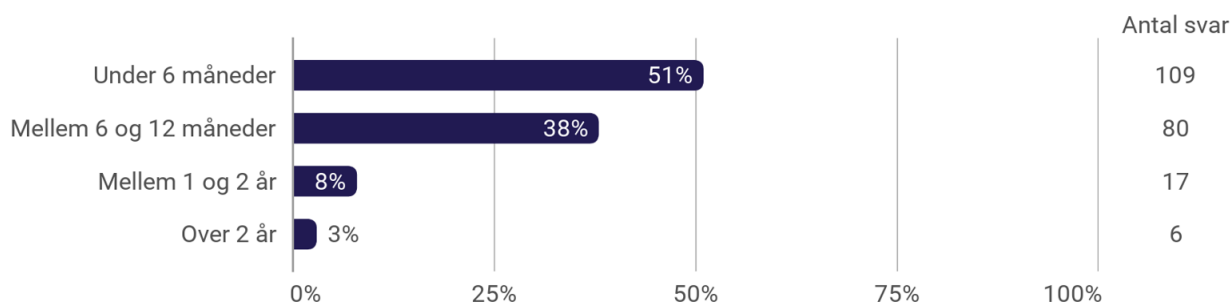
Figur 2: Respondenter fordelt på brancher

Blandt de adspurgte sælgere er langt størsteparten (ca. 90%) kun aktive i én branche. Men en del sælgere spreder deres salgsaktiviteter på tværs af brancher og 9 sælgere blandt respondenterne sælger til kunder i mere end 10 brancher. Det er interessant, at 9 ud af 10 sælgere kun er aktive i én branche. Det giver et billede af, at sælgerne og de løsninger, der tilbydes, er dybt specialiserede og at sælgerne derfor har mulighed for at have et meget dybt kendskab til både branchen og sandsynligvis også til kunder og potentielle kunder indenfor den pågældende branche. Dette rummer store muligheder for at udnytte viden om branchen og dens muligheder og begrænsninger i tilpasning af produkter af services. Sælgerne vil derfor have en konkurrencefordel, hvis denne formodede dybe viden om branchen sættes i spil.

¹ Se *Statistisk 10-årsoversigt: produktion i årets priser og bruttotilvækst, Danmarks Statistik*

En profil af respondenterne

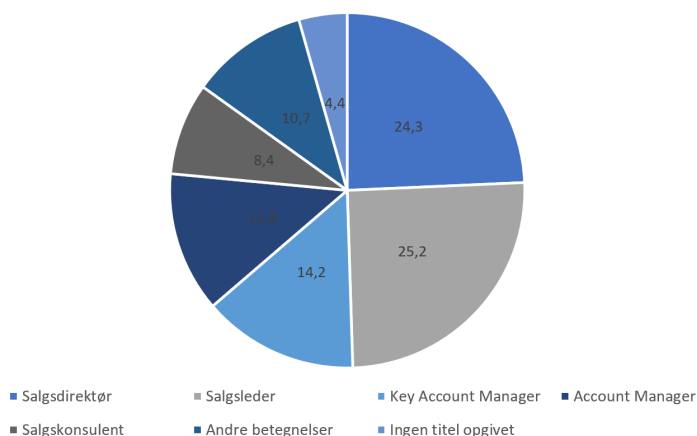
Respondenterne anvender knap 60 % af deres tid på salgsaktiviteter, og bruger derfor en betydelig del af deres tid på andre opgaver. Dette stemmer godt overens med den viden, der allerede findes om organisering af salgsaktiviteter i B2B. Tidligere undersøgelser viser, at især salg af komplekse B2B ydelser involverer mange indirekte salgsaktiviteter, herunder planlægnings- og koordineringsopgaver i salgorganisationer. At mange salgsopgaver er komplekse, understøttes af den tid, der bruges på at gennemføre et salg. Som det fremgår af figur 3, bruger cirka halvdelen af sælgerne i undersøgelsen mere end 6 måneder på at fuldføre et salg – fra første kundekontakt til en aftale indgås med kunden om levering. Billedet af langvarige salgsprocesser peger på, at relations opbygning og vedligeholdelse af relationer til potentielle købere er et centralt tema i salget. Sælgerne og deres virksomhed skal kunne opbygge og vedligeholde relationer med kunderne. Det påvirker hvordan salgsledelse bedst kan understøtte dette i form af f. eks. kompensationsmodeller.



Figur 3: Tid brugt på at skabe kunderelation

Størsteparten af respondenterne har et overordnet salgsansvar i virksomheden eller selvstændigt ansvar for enkelte nøglekunder. Respondenterne er blevet opdelt efter samme klassificering som det EU-certificeringsprogram af sælgere og salgsledere, som Business Danmark er en del af. Fordeling af respondenter på arbejdstitler fremgår nedenfor i figur 4.

Respondenter fordelt på arbejdstitler



Figur 4: Respondenter fordelt på arbejdstitler

Danske sælgere bliver i deres job

Respondenterne har arbejdet hos deres nuværende arbejdsgiver i 9 år i gennemsnit, hvilket er mere end et år længere end gennemsnittet for dansk arbejdskraft. Den relativt store stabilitet hos medarbejderne afspejles også i de seneste fem årlige lønundersøgelser blandt medlemmerne i Business Danmark. Det ikke undersøgt specifikt for danske forhold, hvorfor danske sælgere bliver i den samme virksomhed.

Tendensen er, at sælgere i mange andre lande bliver kortere i deres job. Udskiftningen af sælgere i fx USA er dobbelt så stor som for andre jobtyper. En sælger hos 365 adspurgte virksomheder i USA er i gennemsnit i sit job i 1,4 år, og der er en gennemsnitlig udskiftning af sælgere på 50 % om året (The Bridge Group, 2023). At sælgere bliver så længe i deres job, understøtter opbygning af dyb viden om en branche. Derfor forstærker dette mulighederne for at opbygge specialistviden samt relationer med aktører og kunder i den pågældende branche. Dette er en konkurrencefordel i forhold til markeder, hvor hyppig udskiftning af sælgerstyrken alt andet lige kræver oplæring og opbygning af relationer. På dette punkt står danske virksomheder derfor stærkt og tyder på, at sælgere i Danmark er glade for deres job.

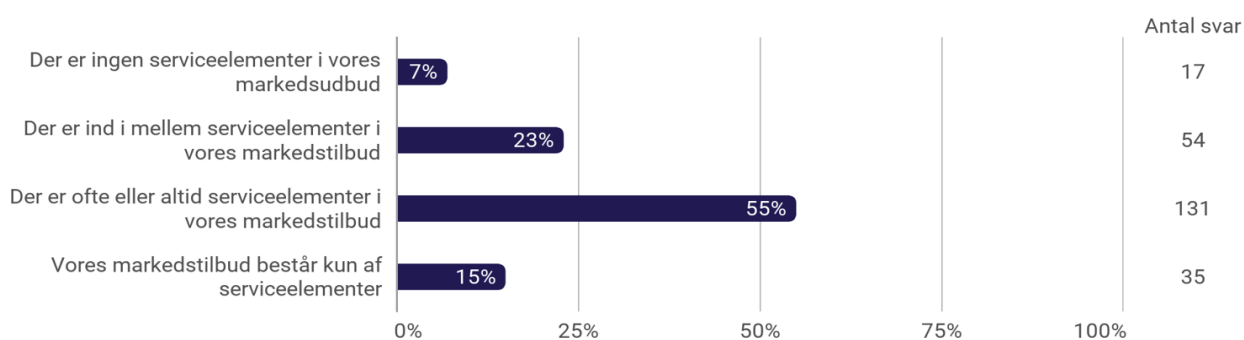
Ramme 2: Data om undersøgelsen og kontaktoplysninger

Undersøgelsens hovedresultater

I det følgende kapitel præsenteres hovedresultaterne fra undersøgelsen. De giver en karakteristik af udbredelsen af servitization indenfor B2B i Danmark, hvilke typer af services der tilbydes og hvordan sælgende virksomheder tilegner sig værdi af disse services.

Udbredelse af servitization i danske B2B salgsaktiviteter

Et af undersøgelsens formål var at skabe et overblik over betydningen services i danske sælgers salgssarbejde. Respondenterne blev bedt om at forholde sig til det markedstilbud de selv var mest involveret i samt vurdere, om der indgik et eller flere serviceelementer i dette tilbud. Besvarelserne fordeler sig som vist i figur 5, nedenfor. Som det fremgår, indgår salg af services regelmæssigt i størsteparten af respondenternes salgsaktiviteter. Dette er i høj grad som forventet. Kun 7 procent, svarende til 17 respondenter angiver, at de ingen serviceaktiviteter har i deres markedstilbud, mens det dobbelte antal respondenter angiver, at deres markedstilbud udelukkende består af serviceelementer. Næsten hver fjerde sælger oplyser, at serviceelementer kun indgår ind i mellem i markedstilbuddet.



Figur 5: Serviceelementer i markedstilbud

De services, virksomhederne tilbyder, er i næsten halvdelen af tilfældene (46%) skræddersyet til den enkelte kunde, mens godt en tredjedel (36%) konfigurerer serviceelementerne i markedstilbuddet individuelt til kunderne ud fra et underliggende "katalog" af standardiserede services. Der er dog også en betydende del (17%), som ikke tilpasser deres servicetilbud til kunderne.

Services er generelt en vigtig konkurrenceparameter i B2B salget. Næsten fem ud af ti respondenter svarer, at nye kunder i meget høj grad eller i høj grad vælger at købe hos dem på grund af services. 35% af respondenterne mener at nye kunder i nogen grad vælger dem som leverandører på grund af deres services. Services har en meget væsentlig betydning for fastholdelsen af eksisterende kunder. Mere end ni ud af ti (93%) af respondenterne angiver, at kunderne fastholdes gennem de services, leverandøren tilbyder. Det tyder på, at mange kunder først bruger servicetilbud, når de har opbygget et større kendskab til leverandørerne. Det peger på, at services er et væsentligt element i udvikling af kunderelationer. Det understøtter også den grundlæggende formodning om, at markedsløggikken er under forandring. Kunderne på B2B markeder efterspørger i stigende grad løsninger, som integrerer services og løser problemer, fremfor ejerskab. Det kan f.eks. være performancekontrakter, hvor driften garanteres.

Ikke overraskende er der forskel i udbuddet af produkt-service løsninger på tværs af brancher. Enkelte brancher virker til at anvende servitization i højere grad end andre. Sælgere, der henvender sig til transportbranchen eller kommunikations- og informationsvirksomhed tilbyder alle services ofte eller udelukkende. Øvrige brancher, som ellers er blevet diskuteret meget i relation til servitization, såsom traditionel fremstillingsindustri, virker ikke til at være mere orienterede mod service sammenlignet med de øvrige brancher.

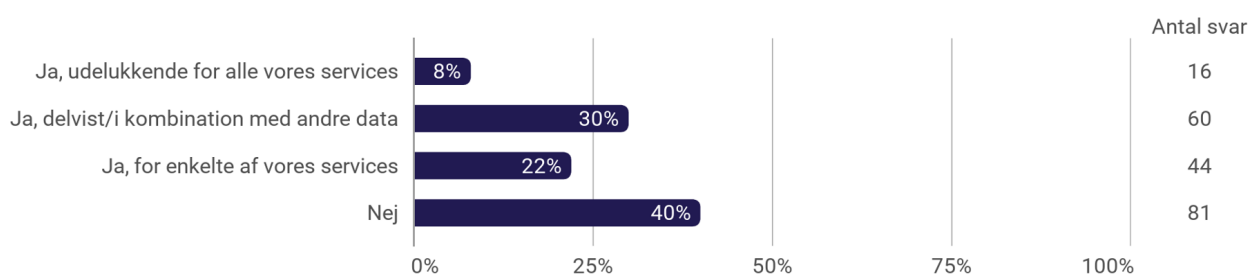
Typer af services

Blandt de 215 virksomheder, der besvarer spørgsmål om typen af services der indgår, nævner to ud af tre virksomheder, at serviceelementer knytter sig til processer i forbindelse med kundernes valg af løsninger, såsom rådgivning og design af kundeløsninger. Der er formentlig tale om udarbejdelse af tilbud, hvor en del af markedsføringsopgaven består af at anskueliggøre en teknisk løsning for en kunde. Der findes ikke systematisk indsamlet information om dette på tværs af brancher i Danmark. Det er dog en gængs opfattelse, at den slags serviceydelser indgår som en del af at udarbejde tilbud og mere generelt i kundeforhandlinger i mange brancher. Ved levering af komplekse teknologiske løsninger til kunder på B2B markedet, kan netop tilbudsgivning være meget omfattende. Denne type af service har formodentlig altid eksisteret i forbindelse med komplekst teknisk salg, og er sikkert ikke et resultat af et øget fokus på service.

Det forholder sig anderledes med operationelle services, som leveres i forbindelse med en etableret kunderelation. Mere end hver fjerde sælger nævner services, der relaterer sig til support og løbende vedligehold, mens overvågnings-services, hvor den sælgende virksomhed for eksempel påtager sig risk-management opgaver eller overvåger alarmer hos kunder kun nævnes af 15 respondenter, svarende til 7% af besvarelserne.

Digitalisering af B2B services

Det er som nævnt i den akademiske litteratur en udbredt antagelse, at fremvæksten af servitization som salgsparadigme på B2B markederne understøttes af en stigende digitalisering. Vi spurgte respondenterne i undersøgelsen, om deres services var baseret på indsamling og bearbejdning af digitale data. Resultaterne støtter kun delvist denne antagelse (se figur 6). Som det fremgår, bruger en meget stor gruppe af respondenterne ikke digitale data i tilpasning og levering af services til deres kunder. Det er – givet den store interesse og omtale i servitization litteraturen om digitale datas betydning for værdiskabelse og salg – overraskende. Det er dog også værd at bemærke, at et næsten lige så stort antal virksomheder bruger digitale data i et vist eller i et stort omfang i deres serviceaktiviteter.



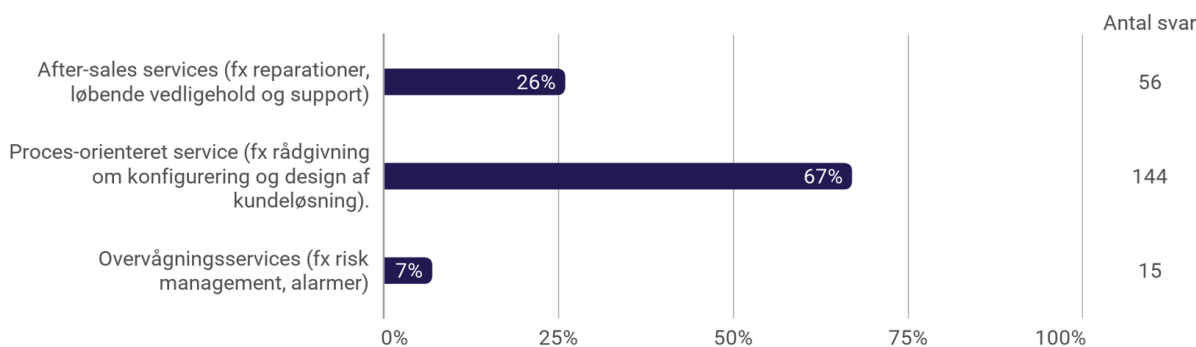
Figur 6: Anvendelse af digitale data i servicetilbud

Flere undersøgelser af udbredelsen af digitalisering i danske virksomheders forretningsprocesser tyder på, at der er et teknologisk skifte undervejs, som også griber ind i danske virksomheders salg, men viser også et betydeligt lag mellem de virksomheder, der må karakteriseres som frontløbere indenfor digitalisering af services/digital servitization og flertallet af danske virksomheder engageret i B2B salg. Et forhold, der understøtter dette, er, at en meget stor del af sælgerne (46%) angiver, at de fortsat primært eller udelukkende mødes med deres kunder face to face. En tilsvarende andel (48%) har både fysiske og digitale møder med kunderne, og kun en mindre del (19%) har flere online end offline møder med kunder.

Betydning af services i B2B virksomheders forretningsmodel

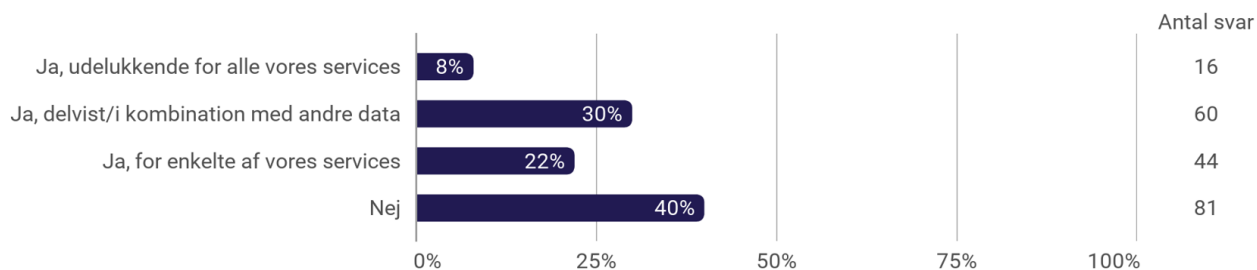
Ifølge grundantagelsen i den markedsdominerede logik, skabes værdi i salg gennem at udvikle og fastholde relationer snarere end gennem at tilegne sig værdi for hver enkelt transaktion. Betydningen af langvarige og betydende køber-sælger relationer på danske B2B markeder er bekræftet i tidligere undersøgelser af danske virksomheder. En omfattende kortlægning af danske leverandørers kunderelationer i 2015 viste, at virksomhedens største kunde i næsten halvdelen af tilfældene også var den kunde, virksomheden havde arbejdet længst tid sammen med. Samarbejdet med underleverandørernes fire vigtigste kunder var omtrent syv år i gennemsnit (Drejer et al., 2015).

Typen af services, der udbydes blandt danske virksomheder på industrielle markeder, blev undersøgt i 2015-2016 (Hsuan et al., 2018). Undersøgelsen dengang viste, at serviceudbuddet især bestod af rådgivning og dokumentation, vedligehold og after-sales. Sådanne smart services baseret på overvågning af kunders anvendelse eller solution services forekom i meget mindre omfang (omtrent en ud af seks virksomheder). Den aktuelle undersøgelse, som er gennemført ni år efter den forrige undersøgelse, viser, at rådgivning fortsat er dominerende på B2B markeder og at egentlige smart services kun findes i et begrænset omfang (se figur 7). Det skal understreges, at de to undersøgelser ikke er direkte sammenlignelige, men tendensen synes at være nogenlunde klar: Der findes en etableret gruppe af virksomheder, der udbyder digitale og smarte services blandt danske B2B virksomheder, men services der indebærer (digital) monitorering og løbende tilpasning er endnu ikke en dominerende norm.



Figur 7: Typer af service

Formodningen om at salgsaktiviteterne i danske B2B virksomheder er i en slags transformationsproces, hvor forretningspotentialet i digitale services stadig undersøges og i mange virksomheder sameksisterer med den traditionelle produkt-dominante logik, understøttes af omfanget af anvendelsen af digitale data i serviceudbuddet. Dette fremgår af resultaterne i figur 8.



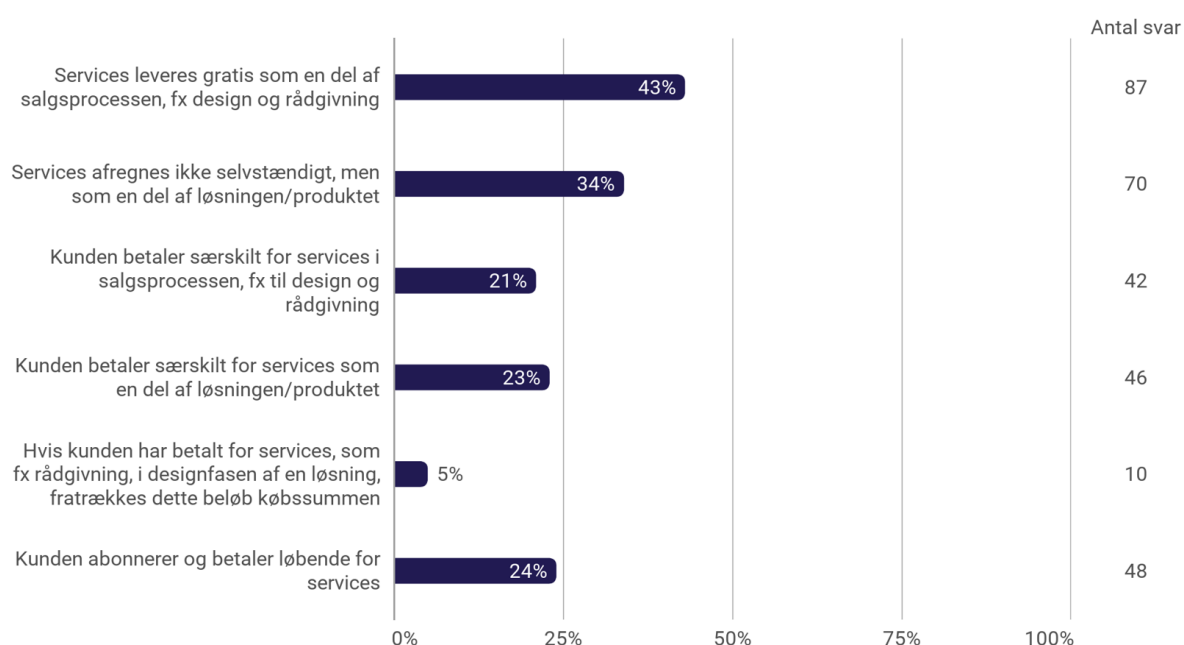
Figur 8: Anvendelse af digitale data i servicetilbud

En lille gruppe virksomheder baserer alle services udelukkende på indsamling og bearbejdning af digitale data. En meget stor gruppe af virksomheder bruger endnu ikke digitale data, mens den største gruppe af virksomheder befinder sig imellem disse yderpositioner.

Der er et stort element af modularisering og standardisering i de services sælgerne tilbyder. Modularisering betyder, at en løsning sammensættes af servicemoduler, der allerede er på hylderne. Næsten halvdelen (46%) konfigurerer et serviceudbud på basis af standardiserede rutiner, mens hver 6. virksomhed leverer helt standardiserede services. Der er dog også et stort mindretal (36%), der skræddersyr servicetilbud til enkelte kunder. Det betydelige fokus på modularisering/standardisering handler sandsynligvis om at udnytte skalafordele. Det tyder på, at serviceforretningen har opnået en vis modenhed, selv om vi desværre ikke har mulighed for at undersøge udviklingstendenser ved at sammenligne med tidligere undersøgelser.

Hvordan betaler virksomheder for services

Et andet væsentligt aspekt i at uddybe forståelsen af services betydning for dansk B2B salg knytter sig til betaling af services. Et skifte fra transaktionssalg til salg via serviceaftaler må forventes at indebære store skift i eksisterende modeller for værditilegnelse. Det har store konsekvenser for sælgende og købende virksomheders kapitalbinding og finansieringsomkostninger (CAPEX) og for deres cash flow (OPEX). Vi spurgte i undersøgelsen, hvordan kunder afregner serviceydelser. Resultatet fremgår af figur 9 nedenfor.



Figur 9: Værditilegnelse fra services

Vores undersøgelse viser, at sælgere ofte (43%) ikke kræver betaling for rådgivning og lignende services i forbindelse med salg. Mange leverer services gratis som en del af salgsprocessen og betragter fortsat nogle af de services, der leveres, som en komplementær og integreret del af kundens køb. Fra samtaler med sælgere på tværs af virksomheder og brancher har vi en formodning om, at rådgivning og i nogen tilfælde de første dele af en konceptudvikling i forbindelse med tilbudsgivning ofte ses som en markedsføringsomkostning, der skaber kundefordel, men ikke som en selvstændig indtægtskilde. Resultaterne i undersøgelsen synes at bekræfte den antagelse – herunder at 34% ingen selvstændig afregning har for services. Men der er flere nuancer. Sammenlagt er der lidt flere sælgere, der angiver at kunderne betaler særskilt for services forbundet med design og rådgivning (21%) eller services som en del af produktet (23%). Endelig har næsten en ud af fire virksomheder etableret serviceabonnementer med kunder, hvor kunder løbende betaler for services.

Servitization og salgsaktiviteter: Hvordan påvirkes salgsarbejdet?

Vi har i undersøgelsen stillet flere spørgsmål om B2B salgsaktiviteter, for at få et indblik i længden af salgsaktiviteter i tid samt omfanget af salgsopgaven. Her har vi undersøgt, hvem er involveret i salgsaktiviteterne fra henholdsvis købs- og salgssiden. I den sammenhæng er det også nærliggende at undersøge, om der er forskelle i længde mellem den gruppe af sælgere, hvor services har en lille eller ingen betydning og den gruppe af virksomheder, hvor services er mere betydende. Iblant servicevirksomhederne er det yderligere interessant at forsøge at spore sammenhængen mellem typen af services og salgsopgavens længde og omfang.

Vores data viser, at kompleksiteten øges på en række parametre, når der er flere services i markedstilbuddet. Sammenligner man svar fra dem, der siger, at deres tilbud ofte eller kun indeholder services, med de andre, er flere personer fra både sælger- og køberorganisationer involveret i salgsopgaven. Det er dog kun antallet af involverede fra salgsorganisationen, der er statistisk signifikant. Salgsarbejdet tager også signifikant længere tid pr. kunde. Sammenholdes omfanget af services i markedstilbuddet med salgsopgavens længde, er der statistisk belæg for at konkludere, at der blandt de salgsopgaver, der tager mere end et år at gennemføre, oftere er tale om B2B markedstilbud med et stort serviceindhold. Dette bekræftes af internationale undersøgelser og understøtter også antagelsen om, at salgsopgaven er mere omfattende, når services og produkter kombineres.

Opsamling

Overordnet bekræfter vores undersøgelse, at servitization er et reelt og vigtigt fænomen blandt aktører på B2B markedet i Danmark. Der er et relativt stort omfang af servitization i flere danske brancher. Øget servitization påvirker salgsopgaven i B2B salg – både i form af længere salgstider og i form af øget kompleksitet i købscenteret. Ikke mindst omfanget af medarbejdere involveret i salg er signifikant større blandt virksomheder, hvor services ofte eller altid er en del af markedstilbuddet. Til gengæld er betydning af servitization for organisering og tilrettelæggelse af salget overordnet set stadig mindre, end udenlandsk forskning antyder. Den værdiskabelseslogik, der understøtter eksisterende produkt-domineret salg, dominerer stadig. Undersøgelsen viser dog også, at der er en stor spredning i omfanget af servitization. For en mindre gruppe sælgere er servitization allerede blevet hverdag, men for en større gruppe står en udviklingsopgave tilbage, men henblik på at kunne gribe og navigere i den nye markedsvirkelighed.

Konsekvenser for salgsforskning og for praksis

Nærværende undersøgelse giver et realistisk bud på udbredelsen af servitization i dansk B2B salg. Som det fremgår af vores resultater, er billedet broget. Mange danske virksomheder kombinerer allerede produkter og services i deres markedstilbud. I nogen brancher, såsom transport og logistik synes salg baseret på servitization at være meget udbredt. I besvarelserne sporer vi omvendt ikke en omfattende bevægelse imod mere produkt-service integration. Noget peger på, at antagelserne om salgspraksis og forandringspotentialet i servitizationlitteraturen er for simple. Den konventionelle salg i en dansk B2B markedskontekst har et udviklet interface til kunderne. Men data viser også, at servitizationløsninger er mulige, og at services i noget eller stort omfang bliver brugt i salget, ligesom services åbenbart er værdifulde med henblik på at fastholde en B2B kunderelation. Et interessant forskningsspørgsmål for fremtidige undersøgelser handler om at få en bedre forståelse af, hvilke branchemæssige eller organisatoriske forhold, der har betydning i forhold til at bremse eller promovere denne udbredelse. Et andet spørgsmål vedrører udbredelsen af B2B servitization i Danmark sammenlignet med andre lande. Er danske virksomheder foran eller bagud i forhold til den internationale udvikling på dette område?

For praktiserende sælgere og salgschefer, kan nuancerne i denne undersøgelse være anvendelige som afsæt for videre overvejelser. De kan bruges af virksomheder som afsæt for et benchmark, hvor tilgange, muligheder og kompetencer indenfor servitization sammenlignes med situationen i andre virksomheder indenfor eller udenfor branchen. Den enkelte sælger eller salgsorganisation kan bruge dette til at overveje, om der er et uudnyttet potentiale i at være first-mover på servitization-tankegangen, også set i lyset af, at der må formodes at være en stor opbygning af viden i de danske virksomheder som følge af, at sælgerne er længe i deres job og at de kun sælger til få brancher. Undersøgelsen kan også bruges som afsæt til at spotte de enlige soloryttere i en branche, med henblik på at lære fra dem. I mange brancher, hvor servitization ikke er særligt udbredt, findes der enkelte succesfulde eksempler på virksomheder, hvor digitalisering har skabt konkurrencefordele og været med til at åbne for nye måder at tilegne værdi på for både sælgende og købende virksomheder. Omvendt kan undersøgelsen også hjælpe virksomheder med at slå koldt vand i blodet, før tanken om at sakke bagud helt overtager. Resultaterne kan være med til at af- eller bekræfte på et mere solidt grundlag et enkeltstående eksempel, om branchen reelt er klar til at anvende servitization. Den form for indsigt hjælpe salgsorganisationer med at time deres egen indsats.

Det er vores håb at undersøgelsens resultater vil blive brugt i bredest muligt omfang. Vi vil anvende de opnåede indsigter i vores fremtidige forskning på området og formidle enkeltresultater mere fokuseret. Og vi er altid åbne for at diskutere fremtidens salgspraksis og fortælle om vores forskning på området. Endnu en gang tak til respondenterne og til Business Danmark for at give os denne mulighed.

Referencer

Baxter, R. K. (2015). *The membership economy: Find your super users, master the forever transaction, and build recurring revenue*. McGraw Hill Professional.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42–53. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2016.04.012>

Hsuan, J.; Frandsen, T.; & Raja, J. (2018). Survey of the Danish Servitization Landscape Service Performance and Service Strategies.

Drejer, I., Poul Houman Andersen, Christian Richter Østergaard, Brian Vejrum Wæhrens, John Johansen, Eun Kyung Park, & Peder Veng Søberg. (2015). *En kortlægning af Underleverandører i Danmark*.

Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380–392. <https://doi.org/10.1016/JJBUSRES.2019.06.027>

The Brigde Group. (2023). *Sales Development Metrics & Compensation*. The Brigde Group. <https://blog.bridgetgroupinc.com/sales-development-metrics>

Vargo, S. L., Lusch, R. F., Vargo Is Visiting Professor of Marketing, S. L., Smith, R. H., Hunt, S., Laczniak, G., Malter, A., Morgan, F., & O'brien, M. (2004). A New Dominant Logic / 1 Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.



**AALBORG
UNIVERSITY**

DOI: 10.54337/aau.sips2024

BUSINESS
DANMARK