

ELINSTALLATØRERS RÅDGIVNINGSAADFÆRD

- analyse af adfærd og barrierer

Udarbejdet af:
Julie Friis Voss
Marie Svensmark Krag
Asger Breindahl Ridderhaugen
Thor Ridderhaugen

Indhold

Executive summary	3	Mødet mellem installatør og erhvervskunde	43
Introduktion	6	<i>A: Skabe interesse for LED hos den økonomi-orienterede kunde</i>	<i>44</i>
<i>Indledning</i>	<i>6</i>	<i>B: Langstrakt og fragmenteret rådgivning om LED</i>	<i>48</i>
<i>Formål</i>	<i>6</i>	<i>C: Underbygning af de økonomiske argumenter</i>	<i>51</i>
Del I: Metode	9	Del III: Interventionsindsatsen	55
<i>Adfærdsøkonomi</i>	<i>9</i>	1. Ændr incitamentstrukturen	59
<i>Antropologi</i>	<i>10</i>	2. Tilbyd værktøj	63
<i>Informantudvælgelse</i>	<i>11</i>	3. Kommunikér	67
<i>Databearbejdningsprocessen</i>	<i>13</i>	4. Fjern forhindringerne	72
Del II: Analyseresultater	16	Konklusion	74
<i>Elinstallationsbranchen</i>	<i>18</i>	Bilag 1: Begrebsafklaring	77
<i>Segmentering af informanterne</i>	<i>18</i>	Bilag 2: Nudge cases	78
<i>Segmenteringsmodel - version II</i>	<i>19</i>		
<i>Forskel på store og små erhvervskunder</i>	<i>21</i>		
Adfærden skal defineres	22		
<i>Elinstallatørens beslutningsproces</i>	<i>23</i>		
Installatørens vilkår og omstændigheder	27		
<i>Installatørens faglige selvopfattelse</i>	<i>27</i>		
<i>Kompetenceudvikling</i>	<i>30</i>		
<i>Tillid</i>	<i>31</i>		
<i>At fornemme kunden</i>	<i>32</i>		
Viden og holdninger til EE og LED	35		
<i>Holdning til og inddragelse af EE</i>	<i>35</i>		
<i>Myter om LED</i>	<i>36</i>		
<i>Producenternes og grossisternes rolle</i>	<i>38</i>		

Executive summary

Udskiftningen til LED-belysning blandt danske detailvirksomheder pågår i dag i et stort omfang. Bevægelsen støttes af Energisparesekretariatet gennem en række initiativer, der bidrager til den overordnede målsætning om at realisere energibesparelser i private virksomheder, særligt i små og mellemstore virksomheder (SMV) samt større virksomheder, der ikke er kvoteregulerede.

Tidligere analyser og erfaringer fra Energisparesekretariatet peger på de strukturelle og økonomiske barrierers centrale betydning for erhvervsvirksomhedernes motivation for at skifte til LED-belysning. I lyset heraf udgør energiselskabernes energisparindsats et centralt redskab til at fremme energioptimering, sammen med information om energibesparelse.

Samtidig peger undersøgelser på, at installatører spiller en central rolle for formidling og realisering af energibesparelser blandt små og mellemstore virksomheder i detailhandlen. Installatørerne oplever dog en række barrierer, der forhindrer branchen i at realisere dette potentiale.

Derfor har Energistyrelsen valgt at stille skarpt på de barrierer, som præger mødet mellem installatørerne og deres erhvervskunder i rådgivningssituationen og i relationen generelt. Ønsket er at kvalificere eksisterende evalueringer, segmenteringer og nye mulige indsatser ved at afdække de kulturelle og adfærdsøkonomiske dimensioner i beslutningsprocessen.

I nærværende rapport har Decision Design udarbejdet et analytisk fundament og idégrundlag, der anviser hvordan installatørerne mest hensigtsmæssigt kan påvirkes til at fokusere mere på energieffektive løsninger i deres virke. Rapporten bygger på en kombination af antropologiske metoder, psykologiske indsigter og en overvejende adfærdsøkonomisk tilgang til at undersøge og analysere installatørerne og deres kunders adfærd, samt identificere nye løsninger, der skal gøre det nemmere for detailvirksomhederne at gå den grønne vej. I rapporten identificeres en række mulige adfærdsinterventioner – populært kaldet nudging.

Empirien udgøres af installatørvirksomheder spredt på geografi, land/by og i forhold til deres respektive størrelser, der varierer lige fra fire til 100 ansatte, foruden en række af mindre erhvervskunder i detailhandlen. På et overordnet plan ses der en væsensforskel hos installatørvirksomhederne og en mulig adfærdsorienteret segmentering i forhold til måden, hvorpå virksomhederne tilgår deres kunder og i praksis håndterer rådgivningen omkring energieffektiv belysning. Installatørvirksomhedernes faktiske og strategiske adfærd vedrørende energieffektive løsninger varierer i udtalt grad fra "Meget strategiske" (gr. 3), over "Strategiske" (gr. 2) til "Ikke strategiske" (gr. 1), og behovet for at blive hjulpet på vej i forhold til deres rådgivningsadfærd er tilsvarende lille, moderat og stort. Analysen peger dermed på, at der er god grund til i overvejende grad at målrette fremtidige interventioner mod gruppe 1 og 2.

Elinstallatørens rådgivningsadfærd er en del af en større kontekst, hvori flere aktører indvirker på rådgivningen over for kunden. Således er installatørernes viden og adfærd i høj grad bundet op på relationen til deres grossister, ligesom relationen til slutkunden, og den enkelte detailbutiks situation og størrelse, har betydning for måden, installatøren udøver rådgivning på og influerer hans valg i retning af at tilbyde energieffektive løsninger.

Den altoverskyggende udtalte barriere for både detailbutikker og elinstallatører er økonomien. Investeringsprisen på LED udgør den største barriere i at fremme realiseringen af energibesparelser i små og mellemstore virksomheder i detailhandlen. En solid (og troværdig) beregning, der kan illustrere en relativt kort tilbagebetalingstid er altafgørende i installatørens rådgivnings- og salgsforløb. Og her kommer installatørerne simpelthen til kort hos de små detailbutikker, som sjældent ser en langsigtet investering som interessant eller som en reel mulighed.

Denne kundegruppe er dermed en mindre attraktiv kundetype for installatørerne, fordi deres økonomiske eksistensgrundlag er skrøbeligt og de samtidig kræver et alsidigt belysningssortiment.

Detailbutikkernes eget kendskab til og interesse for belysning og mulighederne ved LED er ofte meget begrænset: "Lys er bare noget der skal være der". Det er således en central barriere, at installatøren ikke oplever, at der er en anledning til at rådgive og sælge LED, så længe den eksisterende (men måske utidssvarende) løsning virker.

Hertil kommer, at viden, for den største gruppe af installatører (gr. 2), ikke opsøges aktivt via fx kurser eller anden kompetenceudvikling. Viden er noget, der erfares, overleveres og deles uformelt og løbende i branchen. Det betyder, at myter om LED-belysning og dårlige erfaringer med den tidlige generation af LED-produkter får lov at spille en stor rolle for, hvad der videreformidles til kunderne.

Andre centrale barrierer knytter sig til installatørernes arbejdskultur, der i udpræget grad influerer på installatørernes rådgivningsadfærd: Uforudsigelige arbejdsdage og virksomhedernes interne organisering gør, at installatøren sjældent er tilstrækkeligt rustet til at forfølge en mulighed for at rådgive om energieffektive løsninger, når han står ude hos kunden. Samtidig betyder en faglig selvopfattelse, hvor langvarige kunderelationer, ydmyghed og troværdighed er nøgleord i bestræbelsen på at yde "den gode service", at installatørerne sjældent skubber på for at overbevise kunden om at vælge LED. Installatørerne er ofte tilbageholdne i forhold til at vejlede om funktionelle og æstetiske fordele. "Det er jo ikke mig, der skal synes. Det er kunden." Også selvom kundens valg er imod 'det fornuftige valg'.

Rapportens analytiske konklusioner peger altså på, at der mangler fokus på at promovere og sælge LED, men også redskaber til at bringe gode argumenter i spil over for de mindre virksomheder i detailhandlen. Anderledes forholder det sig i de større erhvervsvirksomheder, hvor salget af LED og energieffektive løsninger generelt er godt med. Her understøttes salget af energiselskabernes energispareindsats og et målrettet strategisk salgsarbejde, som betyder at en skarp business case kan tegnes tydeligt op.

Rapporten fremlægger en række interventioner, der kan afhjælpe de barrierer, installatørerne oplever i deres rådgivning om og salg af LED-belysning til små og mellemstore virksomheder i detailhandlen.

Det er helt afgørende, at en interventionsindsats imødekommer den særlige arbejdskultur og de former for videns- og erfaringsudveksling, som præger branchen. Interventionerne skal i hovedtræk gøre det *nemmere* for installatørerne at håndtere en uforudsigelig og uforberedt rådgivningssituation, og samtidig gøre det (økonomisk) *attraktivt* for dem at rette fokus på de små detailbutikker.

Interventionerne i rapporten bevæger sig inden for følgende fire spor, der kan komplementere hinanden eller anvendes isoleret:

1) Ændr incitamentstrukturen

Det første interventionsspor skal afhjælpe, at en høj investeringspris afholder små virksomheder i detailhandlen fra at vælge LED og den manglende interesse for disse kunder hos installatører. Der foreslås dels at gøre det attraktivt for installatørerne at promovere, sælge og tilegne sig viden om LED ved at skabe et direkte økonomisk incitament i form af et tilskud til installatøren, dels at tilbyde lånemuligheder, der fjerner den barriere, som handler om manglende investeringskapital.

2) Hjælp installatørerne og tilbyd dem brugbare værktøjer

Det andet spor handler om at gøre det nemt for installatørerne at rådgive om og illustrere fordele ved LED og EE over for kunden. Der foreslås at tilbyde et mobilt og elektronisk værktøj til brug for installatøren i planlagte og ikke-planlagte møder med forskellige kunder, som kan understøtte hurtig og illustrativ beregning af løsningens potentialer. Samtidig skal det udgøre en visuel støtte i argumentationen for LED og tale ind i kundens værdier og interesser.

3) Kommunikér til installatørerne – afliv usikkerheder og myter

Det tredje spor ligger i forlængelse af de to første og handler om at understøtte nye (og evt. eksisterende) tilskudsordninger og værktøjer gennem en kommunikationsindsats målrettet installatørbranchen. Rapporten foreslår at bygge indsatsen op omkring de gode historier og udsagn og at inddrage lokalt forankrede samarbejdspartnere som fx kommuner og ambassadører blandt installatørvirksomhederne, foruden faglige organisationer og grossister.

4) Gør det nemt for installatøren – fjern bøvlet

Det fjerde spor fokuserer bredt set på at fjerne de forhindringer og uhensigtsmæssigheder, der er med til at gøre LED til en besværlig størrelse at håndtere og sælge for installatørerne. Det handler om at skabe bedre, let tilgængelig og pålidelig information om produkterne på markedet, og der foreslås et samarbejde mellem Energistyrelsen og grossister og producenter med henblik på at skabe overblik for installatøren i et stort og uoverskueligt marked.

Introduktion

Indledning

Nærværende rapport er udarbejdet af Decision Design for Energisparesekretariatet under Energistyrelsen for at fremme energibesparelser i private virksomheder, herunder særligt i små og mellemstore virksomheder (SMV). Rapporten bygger på en kvalitativ undersøgelse af elinstallatørers oplevede barrierer i forhold til at fremme udbredelsen af energieffektive (EE) løsninger hos erhvervskunder blandt de små og mellemstore virksomheder i detailhandlen.¹

Helt konkret er det Energisparesekretariatets ønske at opfordre detailhandlen til at udskifte energikrævende lyskilder med LED-lyskilder. Energisparesekretariatet har tidligere fået udarbejdet en række analyser af henholdsvis erhvervslivets energiforbrug, energisparepotentialer i erhvervslivet, barrierer for energieffektiviseringer, adfærdsstudier, erfaringer med hidtidige energieffektiviseringsindsatser og erfaringer fra kommunernes indsatser.

På baggrund af disse peger sekretariatet på, at installatører af belysning spiller en central rolle for formidling og realisering af energibesparelser blandt små og mellemstore virksomheder i detailhandlen. Det understreges yderligere, at mange installatører oplever en række barrierer, der forhindrer branchen i at realisere dette potentiale.²

På denne baggrund er hensigten med rapporten at kaste lys over barriererne og den adfærd, som knytter særligt an til elinstallatørers rådgivningspraksis over for mindre erhvervskunder i detailhandlen i forbindelse med valg af nye belysningsløsninger og til- eller fravalg af LED-lyskilder.

¹ Undersøgelsen er udført fra november 2015 frem til januar 2016.

² Jf. Energisparesekretariatets udbud af 6. oktober 2015 "Håndværkeres rådgivningsadfærd – analyse af adfærd og barrierer".

Det empiriske datamateriale er tilvejebragt på baggrund af en holistisk, kulturanalytisk tilgang til feltet, hvori vi har anvendt en kombination af deltagerobservation og kvalitative interviews. Undersøgelsen og nærværende rapport er udarbejdet med et overordnet afsæt i den adfærdsøkonomiske disciplin, hvori individet betragtes som irrationelt og automatisk tænkende, og hvor fokus er at afdække adfærdsbarrierer og biases.³ Formålet med den adfærdsøkonomiske tilgang er at stille skarpt på uhensigtsmæssige typer af adfærd og fremlægge konkrete idéer til interventioner, som understøtter nye typer af adfærd samt fastholder adfærdsændringer, der genererer energibesparelser, rettet både mod installatører og erhvervslivet generelt.

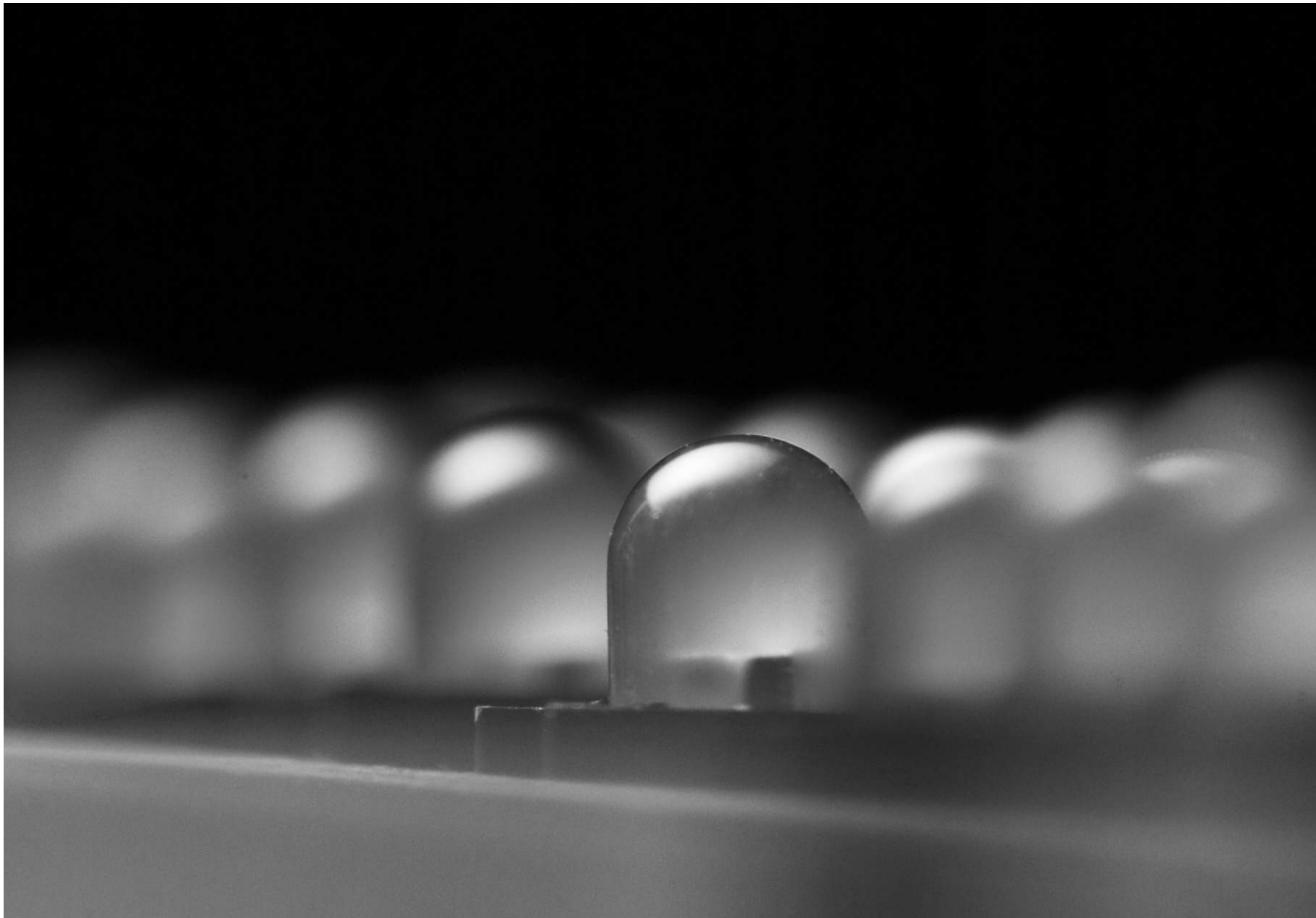
Rapportens opbygning og anbefalinger reflekterer således et tosidet fokus på henholdsvis en dybdegående, kulturanalytisk adfærds- og behovsforståelse og udviklingen af adfærdsrettede interventioner. Disse udfoldes sammen med den metodiske tilgang gennem tre overordnede dele: Metode, Analyse og Interventioner. Til sammen kvalificerer rapportens dele tidligere analyser og evalueringer på området og udgør et analytisk fundament og idégrundlag for udformning og udmøntning af konkrete tiltag.

Formål

Formålet med undersøgelsen er at belyse samspillet mellem installatørerne og deres erhvervskunder via et feltstudie, der holistisk forholder sig til aktørernes adfærd, værdier, "kulturer" eller "traditioner" (red. Energistyrelsens fremhævnings, jf. Energistyrelsens udbud forud for nærværende undersøgelse) i samarbejdet generelt og mere specifikt i forhold til energieffektivisering. Specifikt skal undersøgelsen afdække de centrale barrierer blandt installatørerne og erhvervskunderne, der udfordrer realiseringen af energieffektivisering, men som samtidig anviser, hvordan man mest hensigtsmæssigt påvirker installatørerne til at fokusere mere på energieffektive løsninger i deres virke.

³ Biases er systematiske smutveje (eller skævheder), hjernen tager, når vi træffer beslutninger.

Det er således undersøgelsens formål at afdække, hvordan energieffektivisering italesættes både internt i elinstallatørernes dagligdag og i installatørernes eksterne kommunikation målrettet potentielle eller eksisterende erhvervskunder, for herved at kunne danne et billede af installatørernes viden om energieffektive produkter og løsninger, hvor og hvordan de tilegner sig ny viden på området, og hvilken rolle eksterne aktører, som fx grossister og producenter, spiller i relation til disse forhold. Ydermere skal undersøgelsens resultater understøtte Energisparesekretariatets forestående indsats, der lanceres i 2016, ved at anviser hensigtsmæssige indsatsområder og konkrete interventioner, der i centrale faser i kunderelationen kan påvirke installatørerne til at fokusere mere på energieffektive løsninger i deres virke.



Del I: Metode

man undersøger, hvordan individet træffer valg i praksis, og den er ophavet til

Del I – Hovedpointer

- Rapporten bygger på et undersøgelsesdesign, som trækker på en kombination af videnskaber. Adfærdsøkonomi udgør det teoretiske udgangspunkt, mens antropologien har bidraget med de kvalitative værktøjer til at afdække elinstallatørernes adfærd og oplevede barrierer. Slutteligt bidrager psykologien til analysen af elinstallatørernes beslutningsproces samt udviklingen af interventioner.
- Det empiriske datamateriale, som undersøgelsen bygger på, er indsamlet ved hjælp af deltagerobservation og interviews hos 12 autoriserede elinstallatørvirksomheder fordelt på Jylland, Fyn og Sjælland. Derudover er inddraget seks sekundære informanter fra små og mellemstore detailbutikker som installatørerne har serviceret, samt interviews med fire grossistvirksomheder og en producent inden for belysningsområdet.
- I arbejdet med datamaterialet og i udformningen af nærværende rapport har vi taget udgangspunkt i Double Diamond modellen. På den måde har vi 1) forholdt os undersøgende og udforskende til feltet, 2) defineret og afgrænset det problem, som søges løst, og 3) gennemgået en idéudvikling for at definere diverse løsningsforslag. Det sidste punkt 4) handler om at teste og evaluere de interventioner, der implementeres.

Nærværende rapport er udarbejdet på baggrund af et omfattende feltarbejde foretaget hos elinstallatører i hele landet. Da undersøgelsens primære formål er at undersøge elinstallatørernes rådgivningsadfærd og, på baggrund af disse indsigter og 'svar', at udvikle nogle interventioner, der kan understøtte denne adfærd, har vi valgt at kombinere vores metodiske og analytiske tilgang med flere forskellige discipliner. Vi har valgt at tage udgangspunkt i en adfærdsøkonomisk tilgang til adfærd, hvorfor vi værdisætter adfærd højere end *ytringer* og *udsagn* om adfærd. Til at afdække adfærd har vi benyttet antropologiske metodegreb som deltagerobservation og interview. Slutteligt finder vi inspiration i psykologien til at udvikle interventioner, der skal sikre, at interventionerne får størst mulig effekt på målgruppen.

Adfærdsøkonomi

Udgangspunktet for undersøgelsen af barriererne i elinstallatørernes rådgivningsadfærd er adfærdsøkonomi. Det er en disciplin inden for økonomiens verden, hvor

nudging og adfærdsdesign. Gennem hele undersøgelsen er det adfærdsøkonomien, der har lagt grundstenene i vores tilgang, så vi i sidste ende kan intervenere i forhold til slutbrugeren, nemlig detailbutikkerne.

Vi har valgt at anvende en adfærdsøkonomisk tilgang, fordi den forbinder to videnskabelige felter: økonomi og psykologi. Den adfærdsøkonomiske disciplin tillader os at gøre op med den klassisk økonomiske tanke om det evigt rationelt handlende individ. Vi kan ikke altid, i alle situationer, være rationelle og træffe velovervejede beslutninger, for der er ikke tid nok til at overveje alle risici, muligheder, konsekvenser, costs og benefits af vores handlinger. I stedet bruger mennesket mentale smutveje for at undgå at bruge for meget tid og energi på hver beslutning, der skal træffes. Vi mennesker bruger i stedet for en række mentale tommelfingerregler (heuristikker), som kan udmønte sig i systematiske afvigelser (biases) fra det rationelle valg.

Inden for adfærdsøkonomien har man blandt andet kortlagt en række forskellige heuristikker og biases, som vi vurderer er relevante for nærværende undersøgelse og udvikling af interventioner. Dermed kan vi udnytte viden fra adfærdsøkonomien til at udvikle interventioner, der bygger på og udnytter disse mentale heuristikker og biases.

Adfærdsøkonomien benytter sig ofte af statistiske analyser af adfærd og har som sådan ikke nogen kvalitativ tilgang til at forstå den kontekst, hvori individets handling finder sted. Derfor har vi også anvendt en antropologisk metodik, som tydeliggør i hvilke sammenhænge elinstallatørernes rådgivning skal forstås. Konteksten er vigtig, fordi den afslører, hvornår interventionerne er relevante, og hvordan interventionerne skal indgå i elinstallatørens arbejdslivssammenhæng.

Antropologi

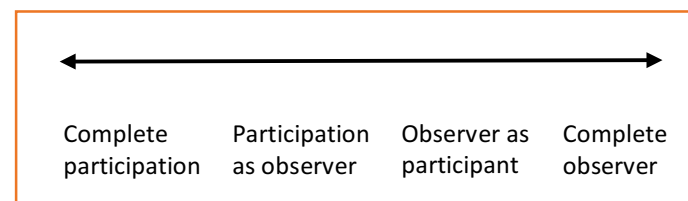
Antropologien udgøres overordnet set af et socialvidenskabeligt teoriapparat med dertil hørende metoder. Videnskabens formål er at skabe viden om menneskers adfærd og kulturelle praksisser. For at få adgang til denne viden må man placere sig der, hvor adfærden udspiller sig. Antropologen trækker derfor på feltarbejdet i sin tilgang til verden, og der bruges tid blandt informanter for at lære deres praksisser, viden og forståelser af verden at kende. Teorier om menneskelig praksis hjælper antropologen med at indsnævre, hvilken adfærd, der er relevant i forhold til samfundsmæssige problemstillinger, således at feltarbejdet har et fokus og et udgangspunkt.

Det er denne undersøgende tilgang til at forstå menneskelig adfærd i sin kontekst, som er særligt brugbar i relation til adfærdsøkonomien. Den antropologiske metodik anvender i nogen grad kvantitative metoder, men i særlig grad kvalitative metoder, som er fordelagtige i forhold til at forstå kontekst og sammenhæng for den menneskelige adfærd. De kvalitative metoder er især samtalen og deltagerobservationen. I det følgende skitseres metodernes indhold og anvendelse i nærværende undersøgelse.

Deltagerobservation

Deltagerobservation er en metode, hvor feltarbejderen placerer sig i den sammenhæng, hvori undersøgelsens omdrejningspunkt finder sted. I denne undersøgelse er det altså sammenhænge, hvori elinstallatører rådgiver kunder. Metoden spænder over forskellige grader af observation og deltagelse, hvori man kan være mere eller mindre observerende eller deltagende på forskellige tidspunkter. Et yderpunkt, fx den komplette deltagelse, er hvor feltarbejderen indgår i felten på lige vilkår med alle andre, modsat den komplette observatør, hvis tilstedeværelse ikke registreres af felten.

I praksis gælder dog, at man som feltarbejder må overveje, hvordan ens tilstedeværelse påvirker adfærden i felten og deri vælge, hvor deltagende eller observerende man bør eller kan være. Nedenstående figur illustrerer, hvilken spændvidde deltagerobservation råder over.⁴



Figur 1: Illustration af deltagerobservationens spændvidde.

I håndværksfaget er 'mesterlære' en gængs metode til overlevering af teknisk viden fra etablerede elektrikere til elektrikere, der er nyligt uddannede eller under uddannelse. Det er således udbredt, at man som fagperson indgår i en mesterlærlinge relation, hvor man skal demonstrere sit arbejde og viden over for andre 'endnu-ikke-indviede'. I antropologien taler man også om 'lærlinge-metoden' i deltagerobservation, som en måde at opnå viden om særligt praktisk orienteret

⁴ "Behavioral Engineering". *Academie voor Organisatie Cultuur*.
<http://academievoororganisatiecultuur.nl/behavioral-engineering/>

menneskelig erfaring. Fordi vi i undersøgelsen har 'gået i hælene' på informanten, om end i et begrænset omfang, er det muligt for os at erfare arbejdsdagens præmisser. Vi har derfor opnået adgang til, hvordan fx rådgivning udspiller sig, bliver modtaget og forløber i relation til andre opgaver i løbet af arbejdsdagen. Ved at følge elinstallatøren har vi opnået indsigt i, hvad denne orienterer sig om før, under og efter mødet med en kunde, hvordan han agerer overfor forskellige typer af kunder og hvordan han oplever energieffektivisering generelt. Deltagerobservation som metode har derfor været særligt oplagt og anvendelig for nærværende undersøgelse, fordi den både taler ind i den antropologiske tilgang til at forstå verden på og den håndværksfaglige måde at overbringe viden på.

I praksis har vi indgået i det daglige arbejde, såsom indledende kundebesøg, tilbudsgivning og dialog med kunden om mulige løsninger. Vi har forsøgt at være mere observerende end deltagende, for ikke at påvirke rådgivningssituationerne og kundeforholdene. Vi er dog samtidig opmærksomme på, at vores blotte tilstedeværelse er en form for deltagelse, som bliver bemærket. Vi har derfor introduceret os selv for kunden som feltarbejder, men ellers i øvrigt ikke kommenteret undervejs i mødet mellem installatør og kunde. I praksis kan man derfor sige, at vi har været 'deltagende observatører' blandt elinstallatørerne.

Samtalen

Ud over deltagerobservation har vi, som en naturlig del af enhver social sammenhæng, haft formelle og uformelle samtaler med installatøren, kontorpersonale og diverse erhvervs- og privatkunder. Disse samtaler har taget udgangspunkt i interviewguides, som vi har udviklet med afsæt i en række undersøgelsesspørgsmål, der nedbryder rådgivningsadfærd i en række undertemaer. Samtaler med informanterne benævner vi også som interviews, og i denne undersøgelse har vi anvendt semistrukturerede interviews, oftest i forlængelse af deltagerobservationen, fx i bilen mellem kundebesøg eller på kontoret eller lageret før eller efter kundebesøg.

Det semistrukturerede interview er karakteriseret ved, at interviewereren tager udgangspunkt i en guide, som danner rammen om de temaer, interviewet skal dreje sig om. Spørgsmålene skal ses som en guide til interviewereren, som denne kan bruge,

hvis informanten bevæger sig for langt væk fra emnet, der undersøges. Det semistrukturerede interview muliggør desuden, at informantens oplevelse af væsentlige perspektiver kan komme til udtryk, da interviewguiden er vejledende og ikke styrende.

I sammenhold med deltagerobservationen, har vi derfor fået mulighed for at opleve elinstallatørens arbejdsgange, som de udspiller sig i det daglige, stille spørgsmål ud fra vores observationer og tale med elinstallatøren om de emner, vi på forhånd vurderede var essentielle at opnå viden om. Vi vurderer samlet set, at denne triangulering af metoder har givet os den fornødne data til at besvare undersøgelsens formål med at afdække elinstallatørers rådgivningsadfærd.

Informantudvælgelse

I undersøgelsens startfase stillede Energistyrelsen en mængde kontaktoplysninger på danske elinstallatører til rådighed, som, i forbindelse med en kvantitativ undersøgelse foretaget af Megafon, gav tilladelse til at blive kontaktet igen.⁵

I udvælgelsen af informanter, har vi i udgangspunktet fokuseret på de lidt større elinstallatørvirksomheder med flere end fem ansatte.⁶ Vi har dog medtaget en enkelt mindre elinstallatørvirksomhed på fire ansatte, for også at opnå indsigt i dennes perspektiver.

Undersøgelsens informanter er tilfældigt udvalgt på baggrund af følgende fire kriterier, som i samarbejde med Energistyrelsen er vurderet som relevante:

⁵ I alt indeholdt listen oplysninger på 311 elinstallatører over hele landet.

⁶ Vi har rekrutteret ud fra antagelsen om, at enkeltmandsvirksomheder og mindre elinstallatørvirksomheder har en mindre berøringsflade med detailbutikker generelt. I rekrutteringsprocessen oplevede vi desuden, at mindre virksomheder gav udtryk for at forholde sig passivt til energieffektivitet og LED, da mange af dem oplever det som et vanskeligt marked at orientere sig i, samtidig med, at de daglige opgaver skal afvikles. Af disse grunde har vi ikke fokuseret på at inddrage enkeltmandsvirksomheder og kun i et begrænset omfang inddraget de små elinstallatørvirksomheder på op til fem mand.

- Autoriseret elinstallatør, som udfører belysningsopgaver og har opgaver inden for detailhandlen ofte eller nogle gange.
- Geografisk spredning på Jylland, Fyn og Sjælland.
- Størrelse på virksomhed: overvægt af virksomheder med fire ansatte eller derover.
- Lyst og mulighed for at have en feltarbejder med i løbet af november-december 2015 og primo januar 2016.

De fire udvælgelseskriterier har medført besøg hos 12 autoriserede elinstallatører fordelt på fire i Jylland, seks på Sjælland og to på Fyn. Virksomhederne har mellem fire og 100 ansatte.⁷

Primære informanter

De elinstallatørvirksomheder, som udgør vores empiriske felt, arbejder alle med alment elinstallationsarbejde og i nogle tilfælde også med varmepumper, elevatorer, solceller og vvs. Syv af de 12 virksomheder er beliggende i urbane områder såsom Storkøbenhavn, Aalborg, Odense, Esbjerg og Kolding. De resterende fem ligger i landlige områder eller provinser, såsom Store Heddinge, Stenstrup, Slagelse, Bjert og Holbæk. Vi har fulgt ansatte, der betegnes som montører, typisk elektriker-uddannede, og/eller overmontører, som typisk er autoriserede elinstallatører. I nogle tilfælde har vi også fulgt og/eller interviewet ejeren af virksomheden eller kontorpersonale. Næsten alle informanterne er mænd fra midt 20'erne til slut 50'erne. Vi har opholdt os sammen med elinstallatørerne i flere dage i træk og været med dem i diverse afkroge af deres arbejde, fx på lageret, med grossisten, i pauser med kollegaer og på besøg hos kunder. Ydermere har vi bestræbt os på at komme med ud til besøg i detailbutikker, hvilket er lykkedes i nogle tilfælde.

Vi har derfor fået indblik i mange aspekter af elinstallatørernes arbejdsdag. Vi har talt om forholdet til detailbutikkerne og grossisterne, samt oplevelsen af energieffektivisering i særdeleshed. Vi har fået indsigt i kunderelationer generelt, som de

udspiller sig i hverdagen, fx at rådgivning og møder med diverse kundetyper ofte ikke er en planlagt aktivitet, fordi installatørens hverdag er uforudsigelig.

Ud over at følge elinstallatører har vi også foretaget semistrukturerede interviews med detailbutikker, som de pågældende installatører har lavet belysningsopgaver for. Disse interviews tjener som validering af den data, vi har opnået hos elinstallatørerne, da det i et begrænset omfang har været muligt at være tilstede i rådgivningen til detailbutikker. Gennem feltarbejdet blev det også tydeligt, at elinstallatørenes grossister, som leverer de produkter, installatørerne bruger i deres arbejde, er signifikante spillere i udbredelsen af energieffektive løsninger og viden herom. Derfor har vi fået foretaget en række interviews med relevante grossistfirmaer i Danmark. En opgave foretaget af kommunikationsbureauet Vores Bureau (jf. "Rapport om interviewundersøgelse af grossistmarkedet" fra januar 2016). Detailbutikker og grossister og producenter indgår derfor som sekundære informanter i undersøgelsen.

Sekundære informanter

Ud over vores fokus på elinstallatørerne, har vi samtidig haft et mål om at opnå viden om, hvordan små og mellemstore detailbutikker agerer i forhold til installatørens rådgivning, idet disse i mindre grad investerer i energieffektive løsninger. De små og mellemstore detailbutikker har desuden en anden beslutningsproces end de store detailkæder (jf. Decision Designs tidligere udarbejdede rapport for Energi-styrelsen fra 2015 "Adfærdsbarrierer ved valg af lyskilder i detailhandlen"), hvorfor deres beslutningsproces er særligt relevant for nærværende undersøgelse.⁸ Ved at interviewe installatørens kunder i detailhandlen, har vi sammenholdt generelle observationer og narrativer hos elinstallatøren med detailbutikkens oplevelse og derigennem kunnet kortlægge en typisk rådgivningsproces. Der er blevet foretaget interviews med seks detailbutikker som installatørerne har serviceret.

Ud over udvalgte detailbutikker, har vi også inddraget elinstallatørernes grossister og producenter af LED som sekundære informanter. De er inddraget fordi elinstal-

⁸ Rapporten "Adfærdsbarrierer ved valg af lyskilder i detailhandlen" kan hentes i pdf på Energi-styrelsens hjemmeside www.ens.dk.

latørerne ofte refererer til grossister og producenter i forhold til LED-produkter og opnåelse af ny viden. Grossisterne udgøres af fire grossistvirksomheder placeret rundt omkring i Danmark, hvoraf de fleste også betjener andre brancher end elinstallatører fx vvs og bygge-/anlægsbranchen.

Grundet undersøgelsens smalle tidsramme er interviews med grossister og producenter blevet foretaget af en ekstern part: Vores Bureau. Denne part har efter en indføring i undersøgelsens formål og løbende indsigter foretaget fire interviews med grossister inden for elbranchen og en producent af LED-belysning.

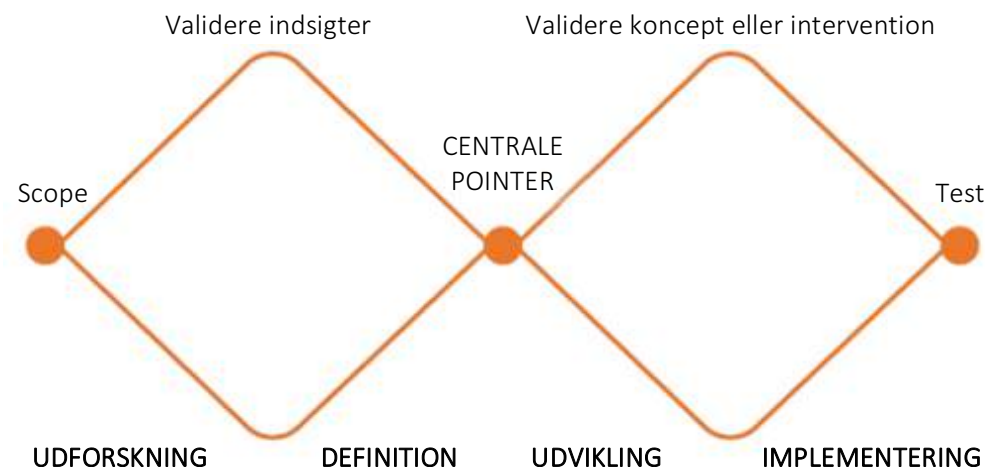
Databearbejdningsprocessen

For at gøre det nemmere for læseren at forstå den ramme, som nærværende rapport er udarbejdet i, og derved gøre det nemmere at afkode den røde tråd i de forskellige afsnit i vores analyse, er det nærliggende at forklare den udforskende tilgang som ligger i et kvalitativt metode- og analysedesign.

Vores databearbejdning tager afsæt i en bred og åben afsøgning af eksempler på praksis og oplevede adfærdsbarrierer inden for undersøgelsens scope. Man starter således ud med en umiddelbar afgrænsning af undersøgelsen, i vores tilfælde "afdæk elinstallatørers rådgivningsadfærd", hvorefter man giver plads til at opdage og undersøge, før man indsnævrer og definerer væsentlige indsigter. Først herefter igangsættes den udviklende proces, hvor man på baggrund af systematiseringen af det udforskende arbejde konstruerer koncepter eller interventioner. Første del af vores arbejde består derfor i at forholde os åbent og spørgende til vores data og de begreber og forståelser, der gives udtryk for i feltarbejdet, for dernæst at indsnævre fokus gennem en mønstergenkendelse, hvorved de centrale pointer bliver tydelige.

Processen kan forklares ved hjælp af Double Diamond modellen, hvor startpunktet eller scopet efterfølges af en udforskende fase, hvor der åbnes op og spørges bredt ind til forhold, antagelser, begreber og omstændigheder.⁹

⁹ Double Diamond modellen er udviklet af det britiske Design Council (2005) til brug i designprocesser.



Figur 2: Double Diamond modellen.

Modellen fordrer en iterativ bearbejdningsproces, hvor man kontinuerligt validerer sine indsigter, hvilket har præget udarbejdelsen af de analytiske pointer i nærværende rapport.

Rapportens opbygning

I første del af analysen præsenteres installatørens umiddelbare beslutningsproces. For at gøre det muligt for os at tilrettelægge feltarbejdet på tidspunkter i elinstallatørernes hverdag, som giver mening at observere, har det været en nødvendighed at starte ud med at definere rådgivningssituationen, eller 'valgsituationen', som vi også benævner den, for elinstallatøren (første punkt i Double Diamond modellen).

Dernæst følger en analytisk gennemgang (definition) af vores indsigter fra felten (udforskning). Afsnittet åbner op for alle de emner, vi finder relevante at fremhæve i forhold til at besvare undersøgelsens formål. Afsnittet breder sig godt ud og

medtager en lang række af forhold, vilkår og barrierer, der eksisterer i forhold til målet om at fremme energieffektive løsninger.

I afsnittet præsenterer vi løbende delkonklusioner, der tager os til Double Diamond modellens midterste punkt (centrale pointer). På baggrund af de centrale pointer, har vi gennemgået en idéudviklingsproces og dermed påbegyndt den fase, som svarer til modellens anden diamant. Idéudviklingen er i første omgang valideret op mod de analytiske indsigter og erfaringer fra projektets feltarbejde, og på baggrund heraf præsenterer og begrundet vi slutteligt i rapporten de interventioner, vi mener, egner sig bedst til en forestående interventionsindsats.

Den undersøgende og iterative tilgang, som Double Diamond modellen repræsenterer, kan med fordel implementeres videre. Det er således oplagt at validere de interventionsidéer, som præsenteres i rapporten, yderligere op mod de aktuelle rammer (praktiske muligheder og begrænsninger) for en indsats og de forventede effekter, fx i form af en prioriteringsmatrix. De analytiske indsigter kan med fordel komplementeres af en samfundsøkonomisk optik, en forretningsmæssig optik og tidligere erfaringer fra kommunikationsindsatser. Til sidst kan det have stor værdi, og mindske risikoen for fejlinvesteringer, at afprøve de mest egnede interventioner i mindre skala, forud for en komplet udrulning og implementering.



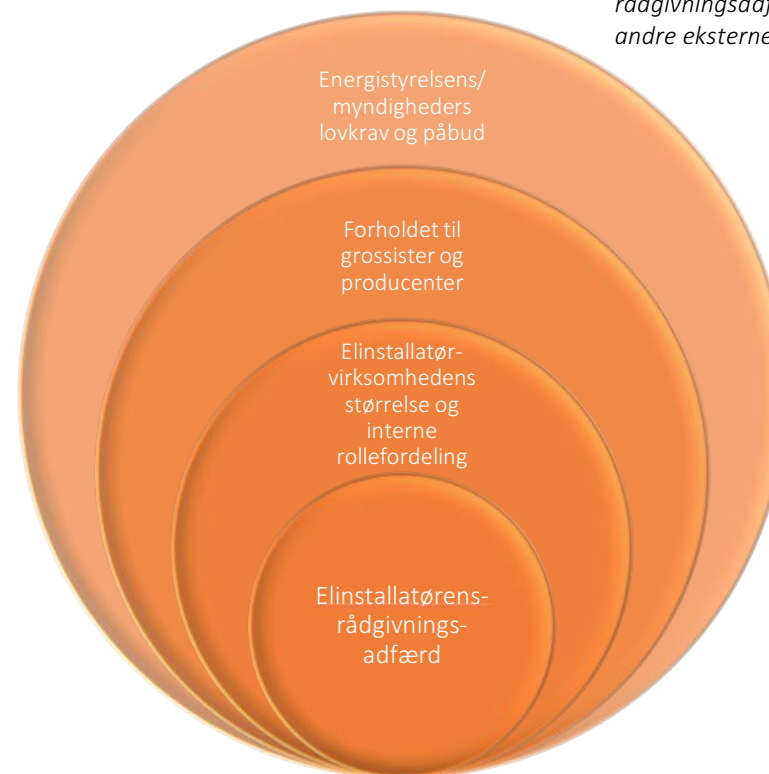
Del II: Analyseresultater

Del II – Hovedpointer

- Vi har segmenteret informanterne på baggrund af, hvor strategisk de forholder sig til EE løsninger i deres adfærd og ikke på baggrund af deres umiddelbare ytringer. Gruppe 1 er de "Ikke strategiske", gruppe 2 er karakteriseret ved at være "Strategiske", dog i et begrænset omfang, og gruppe 3 er de "Meget strategiske", der proaktivt bruger EE løsninger til at differentiere sig på markedet.
- For at forstå den rådgivningsadfærd, installatørerne har, er det nødvendigt at definere den specifikke adfærd så nøjternt og præcist som muligt. I nærværende undersøgelse lyder adfærden: "At elinstallatøren rådgiver og overbeviser den pågældende detailbutik om, at LED og andre energieffektive løsninger er en god investering, og dermed får solgt flere energieffektive løsninger."
- For at kunne ramme så effektivt ind i installatørernes beslutningsproces som muligt, har vi kortlagt den og fundet fem led i processen, som hver især potentielt er påvirkede af kognitive biases, der forhindrer installatøren i at nå i mål med salget af en EE løsning. De mest fremtrædende er status quo bias, procrastination, cognitive energy aversion og social norms bias.
- For en elinstallatør er der mange forhold, der danner rammen for og påvirker dennes rådgivningsadfærd. Uforudsigelighed i hverdagen og uvisheden om, hvilken slags kundetype, installatøren kommer ud til, bevirker, at installatøren ikke kan forberede sig på rådgivningssituationen. Installatørens opfattelse af sig selv som udøvende en funktion gør det sværere for ham at påtage sig rådgivnings- og sælgerrollen, og hans fokus er i højere grad at udøve "en god service" frem for at tilbyde LED eller andre EE løsninger for enhver pris.
- Myter om LED's ringe kvalitet og blålige lys bliver reproduceret af forældede produkter på markedet, som grossister og elinstallatører stadigvæk tilbyder deres kunder, fordi det enten efterspørges eller fordi kunden ikke ved, at produktet rent faktisk er forældet. Det skaber en mistillid til LED, som gør det svært for installatøren at være overbevisende i sin tilbudsgivning.
- Barriererne for elinstallatørens rådgivning om og salg af LED-belysning til de mindre detailbutikker handler først og fremmest om økonomi. Investeringsprisen ved udskiftning til LED er markant højere og tilbagebetalingstiden mere langsigtet, end de små detailbutikkers kapital og fremtidsperspektiv tillader.
- Installatørerne bestræber sig i deres rådgivning på at udarbejde og fremlægge præcise og troværdige beregninger, der kan illustrere besparelspotentialet ved LED. Det fjerner fokus fra de funktionelle og æstetiske kvaliteter (NEB eller sideeffekter) ved LED, og rådgivningsforløbet besværliggøres desuden af uforudsigelige arbejdsdage med tilfældige kundemøder og en ydmyg servicekultur. Til sammen gør det, at rådgivningsforløbet får karakter af at være en uformel, fragmenteret og langstrakt proces.

Nærværende analyse skal i samspil med de andre analyser, Energistyrelsen har fået foretaget, lede op til en indsats, som fremmer energieffektive løsninger i små og mellemstore virksomheder i detailhandlen i Danmark. For at Energistyrelsen ikke blot initierer en ordinær kommunikationskampagne, er det intentionen med denne analyse at pege på de forhold, hvor det er mest hensigtsmæssigt at påvirke elinstallatører, så de i højere grad rådgiver og kan rådgive om energieffektive løsninger.

Inden vi kommer til en beskrivelse af disse forhold, er det nødvendigt at træde et skridt tilbage fra den enkelte installatørs rådgivningsadfærd for at forstå, at hans adfærd er en del af en større kontekst, hvori flere aktører indvirker på rådgivningsadfærden. Hvor formålet med denne rapport er at identificere, hvordan Energistyrelsen kan påvirke den enkeltes rådgivningsadfærd, så indgår grossist- og producentforholdet og de strukturelle rammer i installatørvirksomheden også i en afdækning af elinstallatørernes rådgivningsadfærd. Figur 3 skitserer, hvordan rådgivningsadfærd påvirkes af elinstallatørvirksomhedens karakteristika, forholdet til grossister og producenter, samt slutteligt myndigheders lovkrav og påbud om korrekt elteknisk arbejde.



Figur 3: Figuren giver et overblik over placeringen af elinstallatørens rådgivningsadfærd i forhold til andre eksterne forhold og aktører.

Nærværende analyse beskriver disse forhold nærmere: Hvordan de indvirker på rådgivningsadfærden, hvilke barrierer der opstår og hvordan disse afhjælpes.

Analysen indeholder afsnit, der varierer fra at have en mere deskriptiv karakter, og som tjener som en indføring i installatørernes hverdag, deres værdier og praksisser,

til at have en mere konkluderende karakter vedrørende den rådgivningsadfærd, installatørerne har, og de barrierer for udbredelsen af energieffektive løsninger, der eksisterer i mødet med kunder.

Da analysen skal tjene som baggrundsviden for konkrete interventioner, har vi valgt at opsummere de umiddelbare barrierer og løsninger til slut i de overordnede analysedele. På den måde vil vi gerne tydeliggøre for læseren, hvad vores analytiske konklusioner peger i retning af, og hvor i analysen de enkelte interventioner er funderet.

Elinstallationsbranchen

Inden de analytiske pointer bliver udfoldet, er det væsentligt at vide lidt mere om, hvilken slags branche elinstallatørerne befinder sig i, og om de forskelle, der er mellem elinstallatørvirksomhederne. Især de karakteristika, som elinstallatørvirksomhederne besidder, har betydning for hvilken slags rådgivning de yder, og kan yde, og hvilke områder i markedet, de bevæger sig i.

Elinstallationsbranchen er generelt præget af at være en af de brancher i Danmark, hvor der rent faktisk er efterspørgsel på mere arbejdskraft. I august 2015 var ledigheden således nede på små 1,74 pct., ifølge El-fagets a-kasse.¹⁰ Det har blandt andet betydning for den måde, hvorpå relationer bliver benyttet på tværs af konkurrerende virksomheder inden for branchen. Det har også betydning for, hvordan kompetenceudvikling og kurser bliver anvendt af de enkelte installatører, hvilket vi kommer ind på senere i analysen.

En elinstallatørvirksomhed er et firma, der består af mindst én uddannet autoriseret elinstallatør. De udøvende installatører behøver ikke være autoriserede elinstallatører, men skal blot være uddannede elektrikere. At blive autoriseret installatør tager to år ud over den grundlæggende elektrikeruddannelse.

Ud fra vores datamateriale kan vi se, at den autoriserede elinstallatør typisk er indehaveren af virksomheden, og han har derfor generelt mere kontorarbejde end sine montører. Montørerne er de uddannede elektrikere, der udfører selve elarbejdet ude hos kunderne. De har ofte kun lidt eller intet arbejde på kontoret. Derudover er der typisk en overmontør, der har en ledende rolle over for de udførende montører. Overmontøren har opgaver både ude hos kunderne, men især også på kontoret, hvor han udfærdiger tilbud til kunder, laver beregninger og indkøber produkter. Indehaveren kan også sagtens lave udførende arbejde, men typisk er han placeret på kontoret, hvor han står for den generelle forretningsdrift.

Gennem hele rapporten bliver elinstallatørerne benævnt som "elinstallatører" eller "installatører", hvilket er et udtryk for et generelt perspektiv på de informanter, der optræder i vores empiri, uagtet om de er montører, overmontører eller indehavere. Vi benævner dem også "informanter" og "installatørvirksomheder", hvilket refererer til samme generelle betragtning.

Når betegnelserne "montør", "overmontør" eller "chef"/"indehaver" bliver anvendt i rapporten, er det et udtryk for, at det har en pointe i forhold til den position, den omtalte besidder i installatørvirksomheden. Det kunne fx være i forhold til, at en montør har langt flere kontaktflader med detailkunder end en indehaver eller overmontør, da det er ham, der udfører opgaverne ude hos kunderne.

Segmentering af informanterne

Informanterne adskiller sig i høj grad fra hinanden på en række forskellige parametre, som har betydning for deres rådgivningsadfærd i mødet med kunder. De har forskellige karakteristika fx i forhold til størrelsen af den pågældende installatørvirksomhed og hvilket geografisk område, virksomheden dækker, hvilket således danner rammen for de muligheder, virksomheden har, fx i forhold til deres specifikke kundebase. Virksomhederne, hvor informanterne arbejder, har forskellige praksisser og strategier, fx i forhold til viden om og erfaring med LED, NEB (Non-Energy Benefits, herefter "sideeffekter") ved energieffektive løsninger og anvendel-

¹⁰ <http://www.def.dk/Nyheder/2015/Nu-er-elektrikernes-arbejdsloeshed-under-to-procent.aspx>

sen af argumenter i rådgivningssituationer.¹¹ Alt sammen er dette med til at påvirke den rådgivningsadfærd, de har over for kunderne, hvilket bliver uddybet senere i analysen.

Energistyrelsen har tidligere fået foretaget en kvantitativ undersøgelse, der konkluderer, at installatørerne kan segmenteres i følgende fire kategorier: 1) "passiv", 2) "reaktiv", 3) "proaktiv" og 4) "interaktiv".¹² Det er ikke utænkeligt, at det er muligt at dele elbranchen op i disse fire typer af virksomheder, men det er efter afslutningen af feltarbejdet blevet evident for os, at vi bliver nødt til at supplere denne segmenteringsmodel med andre faktorer, fordi det tilfører værdi i forhold til at udvikle, skræddersy og målrette interventioner og andre tiltag i den forestående indsats.

Segmenteringsmodellen fra den kvantitative undersøgelse er udarbejdet på baggrund af et spørgeskema, som de forskellige elinstallatører har svaret på telefonisk. Det er et essentielt udgangspunkt i vores adfærdsøkonomiske tilgang i nærværende undersøgelse, at vi ikke blot kan tage informanternes ytringer og udsagn for pålydende. Det, som en informant ytrer om sin egen adfærd, og det, som i den kvantitative undersøgelse vil blive konkluderet som værende "passiv", bliver ikke nødvendigvis afspejlet i den faktiske adfærd. Det er vores opfattelse, at en elinstallatør sagtens kan udføre mange opgaver, der kan karakteriseres som energieffektive løsninger, uden at være særligt bevidst om det, eller uden at synes, at han er særligt interesseret i eller har fokus på EE løsninger. Et eksempel kunne være, at en informant forstår betegnelsen "energieffektivisering" som værende solceller eller varmepumper, og hvis denne ikke laver opgaver med solceller eller varmepumper, så synes han ikke, at hans arbejde er præget af energieffektive løsninger. Hvis han

¹¹ NEB (Non Energy Benefits) eller "sideeffekter" ved skiftet til LED-belysning dækker fx over æstetiske og funktionelle kvaliteter, såsom mindre varmeudledning fra lyskilderne, færre skift af lyskilder og bedre arbejdsmiljø.

¹² Typerne "passiv" og "reaktiv" refererer til en segmenteringsmodel over elinstallatørfirmaernes karakteristika og engagement på energieffektiviseringsområdet, som Energistyrelsen har fået identificeret på baggrund af tidligere analyser af elbranchen. Ud over "passiv" og "reaktiv", som er de mindst engagerede i energieffektiviseringsområdet, findes der også de "proaktive" og "interaktive", som er væsentligt mere engagerede i og positive over for energieffektivisering.

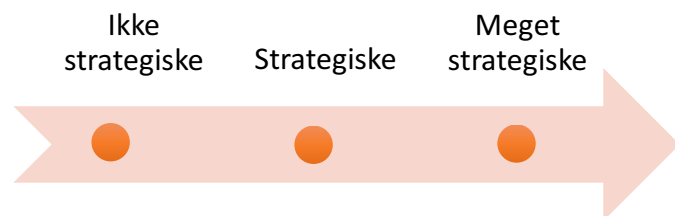
svarer på baggrund af dette perspektiv på sit eget arbejde, og det rent faktisk forholder sig således, at vedkommende sælger og udfører relativt mange opgaver vedrørende LED-belysning, så eksisterer der her en uoverensstemmelse mellem informantens ytringer og den faktiske adfærd. Der er forskelle på den principielle holdning/interesse og faktiske adfærd, som er drevet af andre faktorer og i høj grad af økonomiske incitamenter. Pointen er her, at der i høj grad er incitamenter og rationaler at arbejde med hos installatører med en "passiv" eller "reaktiv" profil; at disse er åbne for og godt kan rykkes i retning af at sælge flere energieffektive løsninger. Det kræver blot den rette indsats. Derfor er det i vores arbejde mere interessant at se nærmere på samspillet mellem de strukturelle forhold, økonomiske rationaler, adfærd og den specifikke virksomheds praktiske barrierer.

Derfor mener vi, at det i langt højere grad giver værdi at observere den adfærd, installatørerne har, i stedet for at lægge en kommende indsats fast på baggrund af udsagn fra installatørerne. Pointen er, at vi ikke med sikkerhed mener, at vi kan kvalificere den eksisterende segmenteringsmodel. I vores kvalitative datamateriale danner der sig i stedet et mønster af nogle andre parametre, som er vigtige at forholde sig til i den forestående interventionsindsats, når nu omdrejningspunktet er adfærd og ikke ytringer om adfærd.

Segmenteringsmodel - version II

Det skal med rette pointeres, at det ikke er irrelevant at udarbejde en indsats rettet mod de installatører, der i den kvantitativt baserede segmenteringsmodel, umiddelbart synes "passive" eller "reaktive" (jf. fodnote 12). Det er vores overbevisning, at hvis markedet blot er skruet rigtigt sammen i forhold til efterspørgsel på energieffektive løsninger, så kan de mest passive af slagsen godt blive "proaktive" eller "interaktive". Det viser sig blandt andet ved omstændighederne omkring solceller, hvor engagementet, fokus og interessen for solceller dalede drastisk for et par år siden, hvor reglerne omkring solceller og finansieringen ændredes. Det vil sige, at en installatør, som umiddelbart virker uengageret i energieffektive løsninger på nuværende tidspunkt, for tre år siden godt kunne have været meget engageret i selv samme emne, og det kan han for så vidt blive igen ved den rette indsats.

Med udgangspunkt i adfærdsøkonomien bliver vi dog nødt til at kigge på, hvordan den faktiske adfærd ser ud, og derfor har vi i stedet skabt en segmentering, der er udarbejdet på baggrund af, i hvor høj grad informanterne har en strategisk adfærd vedrørende energieffektive løsninger.



Figur 4: Segmentering af informanterne i tre grupper.

På figuren har vi påført to informanter helt til venstre under "Ikke strategiske" (gruppe 1), i midten under "Strategiske" har vi påført syv informanter (gruppe 2) og yderst til højre har vi påført tre informanter (gruppe 3).

Segmenteringen er et udtryk for, at vi i empirien ser tre grupperinger i forbindelse med informanternes adfærd vedrørende energieffektive løsninger. Generelt for informanterne i alle tre grupper er, at deres adfærd ikke er drevet af deres holdning til energieffektive løsninger, men af økonomiske incitamenter kombineret med deres muligheder og personlige evner til selv at udvikle deres forretning og/eller agere innovativt. Det vil sige, hvordan deres kundebase ser ud, hvad der efterspørges på markedet og deres evne til at handle herpå. De kan karakteriseres som følger:

Gruppe 1:

I den første gruppe finder vi de virksomheder, som udelukkende er styret af markedet. Italesættelsen af strategi for salg af energieffektive løsninger er ikke eksisterende. Geografi, størrelse på virksomheden og kundebase spiller ind her og skaber således nogle praktiske barrierer for, at energieffektive løsninger ikke er

særligt hyppige, fx på grund af mange små, private husstande. Interessen for det energieffektive er der kun, hvis kunderne selv har interesse heri. Disse virksomheder er typisk meget små, hvorfor organiseringen er mere tilfældig.

Gruppen er splittet i forhold til holdningen og brugen af opkvalificering af medarbejdernes kompetencer. Den mindste installatørvirksomhed, der har deltaget i feltarbejdet og blot tæller fire ansatte i alt, udtaler stor interesse for kurser af forskellig karakter, hvorimod den anden informant i denne gruppe udtaler, at det er "spild af tid". Energiselskabernes energispareindsats er ikke noget, de ved noget om, ej heller benytter i tilbudsgivning eller i rådgivningssituationen generelt.

Gruppe 2:

Er karakteriseret ved at have forskellige mindre strategiske tiltag i rådgivnings- og salgsarbejdet vedrørende energieffektive løsninger. Det er overvejende tilfældigt, om installatørerne i denne gruppe arbejder meget eller lidt med energieffektive løsninger, og det afhænger fx af det geografiske område og om der er stor efterspørgsel på diverse EE løsninger, fx varmepumper, fordi virksomheden ligger i et sommerhusområde. Interessen for energieffektive løsninger er derfor generelt styret af efterspørgsel for dette segment, men også af 'visheden' om, at fx "LED er fremtiden" og derfor vil de gerne følge med tiden. Italesættelsen af det energieffektive er ikke særligt reflekteret og ikke særligt tilstedeværende.

Strategi for opkvalificering og kompetenceudvikling er heller ikke tilstedeværende i nævneværdig grad for informanterne i denne gruppe. Nogle af installatørerne i gruppen opkvalificerer i det omfang, der er brug for det i forhold til fx varmepumper og solceller. Energiselskabernes energispareindsats er ikke sat i system for alle informanterne i denne gruppe. Nogle bruger den systematisk ved salg og tilbud på fx varmepumper, men ikke belysning. Andre nævner den mere tilfældigt og bruger den engang imellem.

Gruppe 3:

Den sidste gruppe er karakteriseret ved at arbejde meget strategisk med salg af energieffektive løsninger og formår at rådgive strategisk omkring det. De går mål-

rettet efter at differentiere sig på netop dette parameter på markedet. Interessen for energieffektive løsninger og udvikling herfor er stor og bliver åbenlyst italesat. De har en høj grad af formaliseret organisering og rollefordeling.

Opkvalificering sker generelt i tæt dialog med deres leverandører og/eller producenter af de produkter, de fører, da de har brug for mere specifik viden, end hvad gængse kompetenceudviklende kurser kan tilbyde. De er derfor mere proaktive på dette område, da deres forretning afhænger af det. Hos denne gruppe af informanter bliver energiselskabernes energisparsindsats brugt systematisk i tilbudsgivning og opgaveløsning.

Det er relevant at inddrage disse parametre i segmenteringen, fordi informanterne har forskellige udgangspunkter i deres rådgivningsadfærd og dermed også vil reagere i forskellig grad på interventionerne. De er placeret forskellige steder i forhold til deres strategiske arbejde, og derfor er der forskel på, hvilke interventioner, der vil passe ind i deres arbejde. I vores tilgang til udviklingen af interventionerne har vi dog overvejende haft gruppe 1 og 2 for øje, da det er de grupper, der har mest brug for at blive 'hjulpet' på vej i forhold til deres rådgivningsadfærd. Det betyder imidlertid blot, at det er de to grupper, vi mener, vil reagere mest på de interventioner, vi udvikler. Derfor vil vi heller ikke udelukke, at også gruppe 3 vil reagere herpå.

Forskel på store og små erhvervskunder

At være en stor eller lille installatørvirksomhed har betydning for mange aspekter i den rådgivningsadfærd, virksomhederne har. Der eksisterer en naturlig grænse for, hvor store projekter man kan varetage som lille installatørvirksomhed. Det betyder, at de små virksomheder typisk har en kundebase, der består af mindre kunder som fx små detailbutikker, private husstande og mindre erhvervskunder. Nogle af informanterne mener, at dette gør det sværere at få udbredt energieffektive løsninger; dels fordi de mindre detailbutikker har mindre fokus på, at det giver bedre drift af virksomheden, blandt andet fordi tilbagebetalingstiden er længere for en lille butik end for en større detailkæde; dels fordi de mindre detailbutikker typisk ikke

har den store egenkapital at investere for. Det får således de konsekvenser, at de mindre elinstallatører mener, at det ikke kan betale sig at lave beregninger og andre tidskrævende manøvrer over for de mindre kunder - fordi de har så lidt fokus på det og derfor er langt sværere at overtale til at investere. Det betyder, at incitamenterne og mulighederne for at handle strategisk er mindre tilstedeværende for de mindre installatørvirksomheder.

En anden faktor, der kan afholde de små elinstallatører fra aktivt at tilgå de små og mellemstore detailbutikker, er de ansvarsstrukturer, som eksisterer i detailbutikkerne.¹³ Det kan nogle gange være umuligt direkte at komme i kontakt med beslutningstageren i en detailbutik, da det langt fra er sikkert, at vedkommende er at træffe i den pågældende forretning. Det kan være franchise i en større kæde, rette vedkommende kan være ude af byen eller simpelthen have for travlt til at mødes med installatøren. Det gør det svært for de installatørvirksomheder, der ikke har en eksplicit strategi eller benytter sig af egentlige salgsredskaber, at gennemskue processen, og derfor er det kun meget få af disse informanter, der aktivt udøver opsøgende salg til detailbutikkerne.

Næste skridt i analyseprocessen er at få defineret den specifikke adfærd, vi undersøger og arbejder med. Det kan man sige, at hele nærværende undersøgelse drejer sig om. Men for at vi kan forstå "rådgivningsadfærden", er vi nødt til at få blotlagt adfærden og den 'valgsituation', som elinstallatørerne befinder sig i, mere præcist.

¹³ Detailbutikkernes beslutningsproces er beskrevet i Decision Designs rapport "Adfærdsbarrierer ved valg af lyskilder i detailhandlen" fra 2015 (jf. fodnote 8).

Adfærden skal defineres

For at konkretisere hvad en definition af adfærd er, kommer her et eksempel på en adfærdsdefinition, der ikke er specifik nok: "At spare på vandet." For at komme nærmere den specifikke definition af adfærden og den valgsituation, man gerne vil påvirke, er det altså væsentligt at få svar på helt simple spørgsmål som: hvor, hvornår, hvem, hvad og hvordan?

Vi forstår alle, hvad det betyder "at spare på vandet", og at det handler om en særlig type adfærd, der har med vand at gøre. Men hvilken specifik handling er det egentlig "at spare på vandet"? Hvor skal valget om "at spare på vandet" foregå (tid og sted)? I hvilken situation skal det foregå "at spare på vandet"?

Derfor skal adfærden konkretiseres, hvis man vil udvikle en intervention, hvis mål er at spare på vandet. Man skal altså forsøge at komme så langt ind mod valgsituationen, at man ikke kan komme den nærmere. Adfærdsdefinitionen kunne i dette tilfælde i stedet lyde: "At tage et kortere bad", eller mere præcist: "Kun at tage et bad på mellem fire og seks minutter", eller "at fylde opvaskemaskinen *helt* op hver gang man starter den." Her er vi helt nede i den specifikke situation, i den specifikke handling, hvor vi gerne vil have folk til at vælge at spare på vandet. Vi ved nu helt konkret, hvor valgsituationen finder sted, hvilket er en nødvendighed, hvis man vil have succes med sine interventioner.

Det svarer til, at Energistyrelsen har et ønske om, at elinstallatørerne "sælger flere energieffektive løsninger". Det er fint nok, men hvordan skal virksomhederne gøre det? Hvilken adfærd skal de have? Til det spørgsmål har Energistyrelsen rigtigt nok defineret adfærden lidt tættere på den nærmere valgsituation, nemlig elinstallatørernes "rådgivningsadfærd". Men hvordan foregår denne rådgivningsadfærd så? Og hvor kan der sættes ind for at fremme salget af energieffektive løsninger?

Vores tidligere arbejde med belysningsadfærd har ledt os i retning af elinstallatørerne, da de besidder en særlig rolle i beslutningsprocessen (jf. rapporten "Adfærdsbarrierer ved valg af lyskilder i detailhandlen" fra 2015). Derfor er det essentielle spørgsmål i nærværende rapport: Hvilken valgsituation er det, vi skal

forsøge at påvirke? Hvor og hvornår i elinstallatørernes rådgivningssituationer er det mest hensigtsmæssigt at placere vores interventioner, så elinstallatøren igen kan påvirke detailbutikken mest effektivt i forhold til at vælge energieffektive løsninger?

Dette sidste spørgsmål vidner også om, at vi foruden installatørerne som målgruppe også har at gøre med slutbrugeren: Detailbutikken. Elinstallatøren er således en mellemmand til Energistyrelsens sluttelige målgruppe, nemlig detailbutikken. Det gør udfordringen endnu større, da Energistyrelsens intention er at påvirke en slutbruger gennem, eller via et samarbejde med, en mellemmand.

Derudover er selve valgsituationen strakt ud over tid, hvilket vi kommer nærmere ind på senere i rapporten, og derfor kan det være sværere at indsnævre handlingen til én konkret valgsituation.

I nærværende undersøgelse lyder definitionen af adfærden derfor:

- At elinstallatøren rådgiver og overbeviser den pågældende detailbutik om, at LED og andre energieffektive løsninger er en god investering, og dermed får solgt flere energieffektive løsninger.

I denne definition er der en række forhold, som danner rammen om elinstallatørens rådgivningsadfærd. Når vi forsøger at påvirke elinstallatørens rådgivningsadfærd, indbefatter det derfor:

- At forbedre de vilkår for rådgivning, som elinstallatøren arbejder under.
- At slå ned i alle relevante led i den kæde af relationer, som elinstallatøren befinder sig i, som påvirker hans rådgivningsadfærd.
- At styrke de argumenter, elinstallatøren bruger i sin rådgivning, når det økonomiske incitament ikke er nok.
- → Alt dette skal derfor lede til, at installatøren har større fokus på energieffektive løsninger.

Listen kunne formentlig godt være længere end ovenstående, men det er således blot intentionen at pointere, at for at imødekomme Energistyrelsens intention om at fremme energieffektive løsninger i detailhandlen, er det nødvendigt at beslutte sig for hvordan. Således kan feltet af muligheder indsnævres til at udgøre en realistisk indsats med det formål at få detailhandlen til:

- At skifte gamle lyskilder og andre energikrævende installationer ud med LED og andre mere energieffektive løsninger.

Vi har altså at gøre med to led i en kæde af relationer, hvori én eller flere personer er involveret. I den seneste rapport, som Energistyrelsen fik udarbejdet på området (jf. rapporten "Adfærdsbarrierer ved valg af lyskilder i detailhandlen" fra 2015), analyserede vi detailbutikkernes beslutningsproces. I det næste afsnit er det *elinstallatørernes* beslutningsproces, vi har kortlagt. Derudover har vi kortlagt faserne i rådgivningsforløbet, som det udspiller sig over tid mellem elinstallatør og detailkunde, hvilket vil blive uddybet yderligere i afsnittet "Mødet mellem installatør og erhvervskunde" (s. 43).

Elinstallatørens beslutningsproces

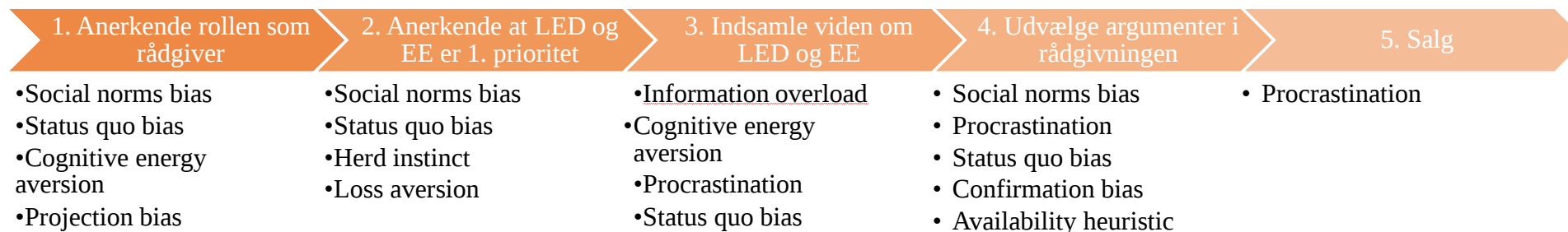
Når vi har defineret den specifikke situation, hvori vi ønsker at påvirke målgruppens valg, er det næste skridt at kigge nærmere på barriererne for det ønskede valg. Vi vil således lægge ud med at præsentere nogle af de kognitive barrierer, der kan påvirke elinstallatørerne i den specifikke valgsituation.

Som præsenteret i afsnittet om adfærdsøkonomi, er det væsentligt at inddrage faktorer i en beslutningsproces, der kan være medvirkende til, at man som individ fraviger det rationelle valg. I elinstallatørernes rådgivningssituation er det vanskeligt at tale om, at der forekommer et decideret irrationelt valg, men ved at kigge på de kognitive biases og systematiske afvigelser, som elinstallatørerne er disponeret overfor i deres rådgivningsadfærd, kan vi bruge denne viden i udviklingen af interventionerne. Det betyder, at vi skal kigge nærmere på beslutningsprocessen for den enkelte installatør.

Om end det ikke er elinstallatøren, der er slutbrugeren, så vil den følgende Beslutningsprocesmodel™ stadig give et billede af, hvordan biases og andre forhold i rådgivningsadfærden skaber barrierer for at få solgt energieffektive løsninger til detailbutikken.

Valgsituationen for elinstallatøren strækker sig over længere tid, og derfor er det nødvendigt at nævne, at oversigten over elinstallatørens beslutningsproces kræver yderligere påvirkning end hvad det er muligt at gøre i én konkret valgsituation. Det må betegnes som en præmis og en barriere for målgruppen, at deres rådgivning strækker sig over tid. Udfordringen bliver her at indgå i en alliance med elinstallatørerne, der kan påvirke slutbrugeren; detailbutikken. For på den måde at sikre, at det er elinstallatøren, der bliver den 'påvirkende' aktør, i stedet for Energistyrelsen.

Derfor ser beslutningsprocessen for en rådgivende elinstallatør, hvor det er muligt at tilbyde en energieffektiv løsning, ud som følger:



Figur 5: Oversigt over installatørens beslutningsproces i en given rådgivningssituation.

For at gøre det nemmere at forstå det følgende afsnit, henviser vi til bilag 1 "Begrebsafklaring".

1) Anerkende rollen som rådgiver

Det første skridt i beslutningsprocessen er, at elinstallatøren selv anerkender, at han har en rådgivende rolle i dialogen med eksisterende og potentielle kunder. I situationer, hvor kunden ikke selv efterspørger en EE løsning, er det op til installatøren at påvirke en evt. ændring i kundens holdning og syn på den opgave, der skal udføres. I vores datamateriale er det evident, at mange af elinstallatørerne ikke oplever sig selv som rådgiver, og at de ofte ikke kan forberede møder med kunder. Det præger rådgivningsadfærden. Derfor er det en essentiel barriere at få gjort noget ved, fordi anerkendelsen af rollen som rådgiver åbner op for muligheder i arbejdet med at fremme EE løsninger.

Der er ingen tvivl om, at elinstallatørerne besidder rollen som rådgivere allerede, fordi de skal kunne forklare en kunde, hvad de har tænkt sig at gøre og hvorfor de har valgt den pågældende løsning. Men fordi de ikke anerkender rollen, betyder det noget for den *måde*, de træder ind i rådgivningen på. Relationen er umiddelbart styret af system 1, det intuitive og automatiske system i hjernen (dual process

theory).¹⁴ Hvis vi skal intervenere over for installatørerne, må de gøres mere overbeviste og bevidste om, at de skal træde i karakter i rådgivningsrollen.

Installatørernes rådgivning er en uundgåelig del af deres hverdag, men kunde-relationer, salgs- og rådgivningsteknikker er dog ikke en formaliseret del af deres faglige uddannelse. Derfor er installatørerne umiddelbart disponeret over for, hvordan mester og kollegaer i branchen overfører læring og viden om, hvordan man rådgiver bedst muligt. De sociale normer ('social norms bias') inden for branchen er derfor signifikante for, hvordan rådgivning læres og praktiseres. Derfor er det også nemmere for installatøren at holde sig til status quo, det vil sige den måde, han altid har forholdt sig til sine kunder og til rådgivningssituationen på, fordi denne måde ikke udfordres formelt set.

'Cognitive energy aversion' er vores eget begreb, som vi bruger til at beskrive, hvordan mennesket dagligt forholder sig til en lang række af beslutninger, hvori man bruger mere og mere mental energi som dagen skrider frem. Det betyder, at jo mindre energi, man har, jo sværere bliver det at træffe de mest hensigtsmæssige beslutninger. Det er altså muligt, at dette forhold kan spille ind i første trin af

¹⁴ Når vi står i situationer, hvor vi skal træffe et valg, benytter vi enten system 1, det intuitive og automatiske system, eller system 2, det velovervejende og mere bevidste system ("Thinking Fast and Slow" af Daniel Kahneman).

beslutningsprocessen, fordi der er *for mange* beslutninger at skulle træffe på en dag, hvilket efterlader mindre energi til at reflektere over, om noget kunne ændres i adfærden omkring rådgivningssituationen.

'Projection bias' er tendensen til at mene, at ens nuværende præferencer forbliver de samme over tid, eller man tror, at andre har de samme præferencer som en selv. Der er ingen tvivl om, at det kan være svært for installatørerne at sætte sig ind i deres kunders verden og præferencer. Derfor risikerer installatørerne og kunden at 'gå skævt' af hinandens præferencer i en given rådgivningssituation.

2) Anerkende at LED og energieffektive løsninger er 1. prioritet

Andet trin i beslutningsprocessen er at anerkende, at LED og andre EE løsninger er værdifulde nok til at rette fokus mod i forhold til andre produkter og løsninger. For installatørerne er der forskellige profitmargener på de forskellige produkter og løsninger, og det kan være svært at vide, hvilke produkter de helst vil sælge. Alle vores informanter sælger dog LED-belysning, og nogle sælger også solceller og varmepumper, som også karakteriseres som EE løsninger.

Der er heller ingen tvivl om, at alle informanterne gerne tilbyder EE løsninger i den rette sammenhæng. Men her vil vi især rette opmærksomhed på specifikke rådgivningssituationer, hvori tilbud om LED fravælges af informanterne, fordi det kan betyde, at chancerne for at vinde opgaven er mindre, da LED har en høj investeringspris. Dette uddybes senere i analysen.

Selv om et nyt produkt på markedet (LED) er energibesparende, er det ikke sikkert, at en installatør synes, at det er fornuftigt eller oplagt at forsøge at sælge det. Hvis han har flere traditionelle lyskilder liggende på lager, vil han måske forsøge at sælge dem først. Eller hvis de traditionelle produkter gør, at hans tilbud bliver billigere i her-og-nu pris, har det også første prioritet. Ud over at reagere ud fra almindelige udbud og efterspørgsel-mekanismer, er installatørerne igen i dette trin disponeret over for sociale normer og status quo bias, fordi de først og fremmest reagerer ud fra, hvordan de plejer at gøre.

Vi mener også, at installatøren kan være disponeret for 'herd instinct'. Denne bias kommer til udtryk ved, at nogle af installatørerne vælger en traditionel lyskilde i en given rådgivningssituation, fordi de er overbeviste om, at det gør konkurrenterne også, og at han derfor har bedre mulighed for at vinde opgaven - på prisen. Om det rent faktisk forholder sig således, vides ikke, men der er ingen tvivl om, at lige meget om konkurrenten tilbyder det eller ej, så er det styrende for, hvad nogle af installatørerne tilbyder til deres kunder. Det kan også være et udtryk for installatørens aversion over for tab ('loss aversion'), hvilket giver rigtig god mening, da en elinstallatør uden opgaver ikke er elinstallatør ret meget længere.

3) Indsamle viden om LED og EE

Udviklingen af LED-lyskilder går meget stærkt. Elinstallatørernes hverdag går også stærkt og er typisk fyldt med mange forskellige opgaver. Typisk er montøren ude på opgaver, mens overmontør og indehaver sidder på kontoret og afgiver ordrer, udfærdiger tilbud og køber varer hjem. Elbranchen har det godt og der er under to procent arbejdsløshed inden for faget. Det betyder, at der er meget at lave, og når der er meget at lave, så bliver sådan noget som at søge information om nye produkter ofte anden prioritet.

Mange af vores informanter giver udtryk for, at informationssøgning omkring nye produkter, heriblandt LED, er en jungle at finde rundt i. Det betyder, at de meget vel kan være disponeret over for det, der kaldes 'information overload'; at for mange informationer gør det meget svært at forstå og sætte sig ind i lige præcis de produkter, som er mest optimale til opgaven. 'Choice overload' kommer i forlængelse af for mange informationer om produktet og gør et potentielt valg svært at tage, fordi der simpelthen er for mange valg og variabler at tage stilling til. Det betyder samtidig, at det vil kræve meget tid og energi at skulle overskue fx markedet for LED, og derfor kan installatøren meget vel være tilbøjelig til at undgå at søge information, fordi der ikke er tid og energi til det. Enten dropper han det helt, eller også udskyder han valget ('procrastination') og tager potentielt først et valg, når en grossist fortæller ham, hvad han skal vælge. Det betyder også, at han er tilbøjelig til at træffe det valg, der mere eller mindre bliver truffet for ham ('status quo bias'),

hvilket kommer til udtryk ved, at grossisten eksempelvis har et afgrænset varesortiment og fremhæver nogle produkter over for installatøren frem for andre.

4) Udvælge argumenter i rådgivningen

Ved fjerde trin i beslutningsprocessen handler det for installatøren om, helt specifikt, at vælge de argumenter, han vil fremlægge over for sin kunde. Hans valg er højst sandsynligt influeret af, hvad han plejer at sige. Her er han igen disponeret over for 'social norms' og 'status quo bias', da han holder sig til hvad mester eller kollegaer gør.

'Availability heuristic' kan også tænkes at have en påvirkning på dette trin i beslutningsprocessen, da installatøren i dette tilfælde skal sætte sin lid til de argumenter, som er umiddelbart tilgængelige i hans hukommelse. Hans viden om LED, EE, besparelespotentialer mm. er essentielle i dette øjeblik, så hvis han ikke kan lave beregninger på, hvor længe det tager en potentiel investering at være tilbagebetalt, så risikerer han at tabe sin kunde, idet denne ikke opnår nødvendig viden om opgaven. Hans viden i disse ofte uforudsete og ikke-planlagte rådgivningssituationer er fuldstændig essentiel for målet om at fremme energieffektive løsninger. Hvis ikke han har de rette argumenter og den rette viden til rådighed, så forlænger han kundens beslutningsproces og/eller må inddrage andre personer, fx overmontøren i rådgivningen. Med andre ord, så udskyder han, mere eller mindre ufrivilligt, beslutningen om at argumentere for sin sag, så at sige. Resultatet kan være, at kunden hopper fra eller aldrig får interessen.

Den sidste kognitive bias, som er interessant at kigge på i dette trin, er 'confirmation bias'. Installatøren kan være disponeret over for denne bias, når han i mødet med kunden trækker på fordomme og/eller antagelser om kunden fra de indledende eller første erfaringer, han gjorde sig om kunden. Det kan få den konsekvens, at installatøren ikke går mere aktivt ind i rådgivningssituationen, fordi han antager, at kunden ikke er modtagelig over for flere eller nye argumenter. Fordomme og erfaring med bestemte kundetyper er med til at øge risikoen for denne disponering.

5) Salg

I denne del af beslutningsprocessen kan der stadig nå at opstå forhindringer i salget af en energieffektiv løsning til den pågældende detailbutik. Fx kunne det være fordi, at salget og/eller færdiggørelsen af løsningen bliver udskudt af uransagelige årsager. Kunden kan så at sige stadig nå at ombestemme sig.

Installatørens vilkår og omstændigheder

For at kunne forstå den rådgivningsadfærd, som installatørerne har, må man også forstå de vilkår og omstændigheder, de arbejder under. Der er en række mere eller mindre diffuse omstændigheder, der påvirker den måde, den enkelte installatør kan eller vil yde rådgivning på. I det følgende beskriver vi og reflekterer over, hvad emner som "faglig selvopfattelse", "kompetenceudvikling", "tillid" og "fornemmelse for kunden" betyder for informanternes hverdag og især i forhold til at rådgive om og sælge energieffektive løsninger. Nogle af disse forhold er karakteristiske for branchen på tværs af de tre segmenteringsgrupper, mens andre er karakteristiske for enkelte af de tre grupper.

Afsnittet og analysen generelt vil bære præg af vores faglige perspektiv på især adfærd og barriererne for den ønskede adfærd. Derudover er det undersøgelsens ambition, at den samtidig afdækker "kulturer" og "traditioner" i elinstallatørernes virke, hvorfor analysedelen vil fremstå som en vekslen mellem at beskrive installatørernes verden og de barrierer, der eksisterer for at nå målet om at fremme salget af flere energieffektive løsninger.

Det er langt fra alle barrierer, vi vil fremlægge interventionsløsninger til, da barrierer sagtens kan udgøres af nogle omstændigheder, som det vil være meget svært og alt for ressourcekrævende at gøre noget ved. Det kan fx være arbejdsvilkår, såsom at installatørernes hverdag kan være meget uforudsigelig og præget af ad hoc opgaver. Vi kan ikke udvikle en intervention, der gør, at installatørernes arbejde bliver mere forudsigeligt. I stedet foreslår vi fx, at man derfor gør det *nemmere* for installatøren at håndtere en uforudsigelig og uforberedt rådgivningssituation, hvilket vi kommer nærmere ind på senere i analysen.

Installatørens faglige selvopfattelse

I informanternes arbejde opstår der tit og ofte situationer, der kan karakteriseres som rådgivningssituationer, hvor informanten skal forholde sig til mødet med kunden på en særlig måde, afhængig af kunden og informantens faglige selvopfattelse. Rådgivningssituationerne foregår enten på baggrund af et aftalt

møde eller helt tilfældigt, og i enhver rådgivningssituation er der en række faktorer, der spiller ind på informantens rådgivning. Et af de helt afgørende punkter i rådgivningen giver sig til udtryk ved den måde, informanten forholder sig til sin egen funktion og rolle på, hvilket igen er påvirket af de forhold, han arbejder under.

Den uforudsigelige hverdag

Den udøvende elektriker, der udfører de opgaver, som firmaet får ind, er montøren. Montøren har typisk nogle specifikke opgaver, som er planlagt for ham, men det er også meget almindeligt, at montørernes hverdag er præget af uforudsigelighed, uforudsete udfordringer, opringninger fra chefen og overmontøren, kørsel frem og tilbage til og fra kunder og et generelt højt tempo med en masse forskelligartede opgaver. Det gælder derfor på tværs af alle informanterne og deres respektive virksomheder, at montørens hverdag er præget af kontakt til en masse forskellige mennesker på uforudsete tidspunkter. Det betyder, at han sjældent er velforberedt i selve rådgivningsøjeblikket, og hans faglige selvopfattelse, evner og holdninger får stor betydning for rådgivningen, fordi det foregår så umiddelbart. Hans rådgivning vil derfor bære præg af netop det individuelle menneskes evner til hurtigt at omstille sig til situationen og hans overvejelser om, hvad der skal rådgives om. Dette påvirker hans overblik og oplevelsen af at være rustet til at rådgive i situationen.

Montøren skal kunne navigere i en omskiftelig hverdag, og det er i feltarbejdet blevet omtalt som værende "installatørens lod" at være fleksibel i forhold til egne kunder og også i forhold til fx øvrige håndværkere, der er tilknyttet byggeopgaver, som montøren arbejder på. På disse byggeopgaver skal montøren passe ind på nogle særlige tidspunkter i løbet af byggearbejdet, og det afhænger meget af især tømrerens arbejde, hvornår dette tidspunkt ligger. Hvis tømreren ikke har forberedt montøren på, hvornår der skal foretages elinstallationsarbejde, så er det ikke atypisk, at tømreren pludseligt ringer installatøren op for at bede ham om at komme og udføre det så hurtigt som muligt. Og så skal montøren stå til rådighed. At kunne reagere hurtigt og udføre sit arbejde, så resten af byggeprojektet ikke bliver forsinket, bliver prioriteret højt for de fleste af informanterne, da det viser tillid og velvillighed over for denne type kunder.

Installatøren skal endvidere være fleksibel, for at passe de serviceaftaler elinstallatørvirksomheden har med erhvervskunder, for at kundens forretning kan køre gnidningsfrit, også selv om der opstår strømsvigt eller andre uforudsete udfordringer. Derfor er det installatørens "lod" at stå til rådighed i dette serviceforhold.

Service eller rådgivning

Et af de vigtigste punkter, der påvirker installatørernes adfærd over for eksisterende og potentielle kunder, er behovet for at skabe og vedholde en god relation til kunderne. Store dele af branchen er præget af, at de nære og langvarige relationer betyder meget, og dette er styrende for, hvordan installatøren gebærder sig i fx rådgivningsøjemed. I en analyse fra 2015 fastlår TEKNIQ, at installatørerne sælger mere til eksisterende kunder og at der derfor er størst værdi i at fastholde kunder i stedet for at forsøge at få nye.¹⁵

De nære og langvarige relationer er også vigtige, når det handler om forholdet installatørerne imellem ved fx jobsøgning, hvor det er den personlige relation, der giver job og ikke en ansøgning og et CV.

Installatørvirksomhedernes placering i de respektive segmenteringsgrupper er ikke umiddelbart afgørende i denne sammenhæng. Derimod spiller geografi en essentiel rolle for, hvor stor værdi installatørerne tillægger den gode og langvarige relation.¹⁶ I de større byer er det tydeligt, at installatørerne ikke har lige så tætte forhold til deres kunder, som det er tilfældet i mindre, provinsielle byer. Det er vigtigt at nævne relationerne, fordi de påvirker den rådgivning, installatøren yder, og beslutningsprocessen omkring blandt andet energieffektive løsninger. Længerevarende, nære relationer til kunden og det lokale kendskab gør, at der er langt større tillid til installatøren, til installatørens arbejde og til at han vil udføre det i henhold til kundens interesser og ikke udelukkende for sine egne.

Derfor er rådgivningssituationen et krydsfelt mellem umiddelbare og tilfældige møder, personlige og tilfældige relationer, hektiske og travle situationer, hvor installatøren skal rådgive på en sådan måde, at både hans og kundens behov bliver tilgodeset, samtidig med, at den gode relation opretholdes. Den emiske betegnelse for rådgivning, som vi er stødt på i feltarbejdet, er kort og godt "at yde en god service". I betegnelsen "den gode service" ligger alle disse forhold, som installatøren arbejder under og må forholde sig til, hver gang han står i en rådgivningssituation (vores etiske betegnelse). Generelt ser installatørerne sig derfor ikke som de facto rådgivere, men hellere som en kombination af at yde en blanding af rådgivning, vejledning, god service, at opretholde en god relation og ikke blot sælge kunden noget, bare for at sælge. Ydermere er der ingen af de montører, der har deltaget i undersøgelsen, der vil karakterisere sig selv som "sælgere" – mange af dem tager ligefrem afstand fra at skulle karakteriseres som dette. Nogle refererer dog til deres overmontører eller chef/indehaver som værende de, der udarbejder tilbuddene og derfor har en "sælger"- eller en "købmands"-rolle. Der er kun én af de indehavere (chefer/overmontører), som har deltaget i feltarbejdet, der ville bruge betegnelsen "sælger" om sig selv. Som det vil blive uddybet senere i analysedelen, er der dog en tendens til, at installatørvirksomhederne i segmenteringsgruppe 3 (de meget strategiske) i højere grad aktivt tilgår salg og opsøgende salg, som en selvstændig del af deres praksis, og dermed fra tid til anden træder ind i en bevidst 'sælgende rolle'.

"Den gode service" betyder, at installatøren helst ikke må bryde tilliden til kunden og blot sælge nogle produkter for at tjene penge, ligesom deres konkurrenter "pop-up sælgere" (informanternes emiske betegnelse). Informanterne differentierer sig fra disse "pop-up sælgere", eller "supersælgere", som er betegnelser for små virksomheder, der indkøber fx billige LED-produkter og går direkte til detailbutikkerne for at sælge dem videre. Mange af informanterne mener, at det presser installatørbranchen på netop belysningsløsninger og -produkter, og giver LED-produkter et generelt dårligt ry, fordi "pop-up sælgernes" billigere LED-løsninger ikke lever op til det, som produkterne sælges på, fx produktets levetid.

"Den gode service" går i stedet ud på at blive enig med kunden om dennes behov og i øvrigt oplyse kunden om de muligheder, der er i den forestående opgave. Det

¹⁵ <http://www.tekniq.dk/videncenter/oversigt/markedsforhold/visaelgervaerdi>

¹⁶ Geografi skal her og fremover forstås som det område, elinstallatøren arbejder inden for. Selv om virksomheden er placeret i Slagelse, kan det sagtens lade sig gøre at have kunder i fx København.

indbefatter også at foreslå LED og andre energieffektive produkter såsom varmepumper eller solceller. At foreslå fx LED i en given opgaveløsning er på ingen måde en sjældenhed. Det hænder tit og ofte, at montøren i en mersalgssituation eller at overmontøren i en tilbudsgivning foreslår at sætte LED op. Udfordringen opstår, hvis ikke kunden med det samme tilkendegiver interesse over for forslaget.

Hvis ikke kunden allerede er overbevist om, at LED er løsningen i det givne tilfælde, så er det generelt set sådan, at installatøren ikke gør mere for at forsøge at overbevise kunden i valgsituationen. Det gælder særligt for gruppe 1 og 2, for hvem arbejdet med salg af LED sjældent er sat i system, og i lavere grad for gruppe 3, hvor argumenterne for netop LED er veldefinerede og dermed bringes mere aktivt i spil.

Det at levere "den gode service" rummer en række forskellige aspekter, såsom:

- At have troværdige produkter, der lever op til de specifikationer, der står på pakken, især lyskildens levetid er relevant.
- At være ydmyg og ikke diskutere for meget med kunden. Som en af informanterne udtaler: "Det er jo ikke mig, der skal synes. Det er kunden."
- At have og lave så få fejl som muligt.
- At rydde pænt op efter sig, når opgaven er afsluttet, så man ikke kan få negativ feedback på baggrund af dette.
- At orientere kunden om, hvornår montøren vil være der og hvad montøren skal lave i den tid, han er der, og sikre at aftalerne overholdes.
- At det er den samme montør, der udfører opgaven til den er færdig.
- At tilgodese kunden, men dog påpege, hvis der er nogle løsninger, der virker bedre til kunden. Også hvis det er nye opgaver (mersalg).
- At arbejdsleder bliver udfyldt hos kunden og ikke på kontoret.
- At man ikke blot sælger for at sælge.

Heri ligger der et interessant paradoks. For mens det er installatørens opgave at vide, hvad der er de bedste løsninger til den givne opgave, så er det en generel holdning i faget, at det er kunden, der skal "bestemme" og "synes", ikke installatøren. Det ligger sig op ad at sige, at "kunden har altid ret", men i virkeligheden

mene, at kunden ikke altid ved, hvad der er bedst. Og fordi det er en kunde og relationen til denne betyder så meget for installatøren, så lader man hos de "Ikke strategiske" (gr. 1) og (mindre) "Strategiske" (gr. 2) virksomheder kunden bestemme og være initiativtageren, selv om det er imod det 'fornuftige' valg. Det er nemt at vælge fx LED fra, fordi "den gode service" ikke partout indebærer stædigt at trumfe LED igennem med argumentet om, at det er billigere i længden, men i stedet løse opgaven med ældre lyskilder, fordi det var det, kunden ville have.

Generelt ser installatørerne sig i højere grad som udøvende en service og som løsende en opgave og ikke så meget som en rådgivende instans, der er sat i verden for at guide og vejlede kunderne hen mod de mest fornuftige valg, set fra et økonomisk og energieffektivt perspektiv. Derfor er det heller ikke svært for en kunde at trumfe installatørernes argumenter om, at LED er energieffektivt og kan tjene investeringsprisen hjem på få år, fordi det bruger færre watt. Argumenter om besparelse, om at man ikke skal gå og skifte lyskilder lige så ofte og om at LED holder i meget længere tid end lysstofrør og halogen, slår i mange tilfælde ikke argumentet om æstetik, når kunden er en detailbutik. Det preller i mange tilfælde af på en butiksejer, der går op i, hvordan lyset ser ud i virkeligheden og hvordan det rent æstetisk passer ind i forretningen. Det er selvfølgelig ikke alle butiksejere, der kun går op i æstetik, men når installatøren gang på gang bliver mødt med skepsis omkring de energieffektive løsninger, så er han tilbøjelig til at lade detailbutikkens meninger og holdninger være styrende for det arbejde, han skal udføre. Det er simpelthen en del af "den gode service" at lade kunden bestemme, og så kan LED nemt blive valgt fra på baggrund af æstetik og pris.

Hovedpointer - Installatørens vilkår og omstændigheder

Elinstallatørernes faglige selvopfattelse og arbejdskultur påvirker mødet med kunden og danner, sammen med lokal kontekst, størrelse og kundesegmenter, rammen for dennes rådgivningsadfærd:

- Uforudsigelighed i hverdagen og uvisheden om, hvilken slags kundetype, installatøren kommer ud til, bevirker, at installatøren ikke kan forberede sig på rådgivningssituationen.
- Installatørens opfattelse af sig selv som udøvende en servicefunktion gør det sværere for ham at påtage sig rådgivnings- og sælgerrollen.
- Installatørernes fokus er at blive enige med kunden. De tilbyder derfor ikke LED eller andre EE løsninger for enhver pris og insisterer ikke på de gode argumenter (sideeffekter, præcise tal for tilbagebetalingstid og tab ved ikke at skifte).
- Installatørerne ser ikke den store værdi i at opkvalificere deres medarbejdere, med mindre markedet dikterer det.

Kompetenceudvikling

Senere i analysedelen kommer vi nærmere ind på den viden, som eksisterer hos elinstallatørerne, hos grossisterne, hos detailbutikkerne og ind i mellem alle disse aktører. I dette afsnit vil vi specifikt gennemgå, hvordan og om de forskellige installatører bruger kompetenceudviklende kurser udbudt af branche- og fagorganisationer såvel som grossister, fordi netop kurser er en direkte kanal til at tilføre installatørerne viden om produkter, energieffektivisering generelt og andre praksisser, der fx kunne have med kunderelation og kunderådgivning at gøre.

Vores datamateriale viser, at deciderede kurser generelt set og på tværs af segmenteringsgrupperne ikke er videre populære, og det er der flere årsager til. For det første eksisterer der en holdning blandt informanterne om, at de grossister, der udbyder kurser, blot gør dette for at sælge. Der eksisterer altså en mistillid til grossisterne, og af den grund er installatørerne mere tilbageholdende med at bruge tid og penge på denne slags kurser, da grossisternes kurser ikke er gratis. I interviewene med grossisterne og producenterne tilkendegiver disse dog, at deres kurser er relativt populære blandt installatører i hele landet.¹⁷ Dette billede kan vi dog ikke verificere ud fra det datamateriale, vi har adgang til.

Foruden udgiften til at betale kurser til de ansatte, er der flere informanter, især indehaverne og cheferne i de respektive virksomheder i segmenteringsgruppe 1 og 2, der fremhæver, at dette også vil betyde tabt arbejdsfortjeneste i virksomheden. Den tid, som en montør bruger på et kursus, kunne være brugt på at udføre reelle opgaver. Der er altså en tendens til hos de "Ikke strategiske" og (mindre) "Strategiske" virksomheder at mene, at kurser og denne form for kompetenceudvikling ikke har den største værdi. Nogle af informanterne udtrykker rent faktisk en anden interessant pointe. De mener, at der eksisterer en risiko for, at ansatte kan finde på at kræve mere i løn eller forlade firmaet til fordel for et andet, hvis de bliver opkvalificeret ved at gå på kursus.

Opkvalificerende kurser er derfor ikke den primære kilde til ny viden. Heller ikke for virksomhederne i gruppe 3, hvis produktportefølje og behov for viden typisk er mere specialiseret, og for hvem de almindelige grossisters kurser derfor er mindre anvendelige. Ny viden bliver i stedet erhvervet gennem andre kanaler, der er karakteriseret ved at være tilgængelige i dagligdagen. Viden om dårlige produkter og hvordan man monterer nye produkter får installatørerne via overlevering mellem kolleger, enten tilfældigt i løbet af dagen eller til ugentlige morgenmøder eksempelvis. I nogle tilfælde udtrykker informanterne, at viden om produkter og lignende er noget, som rygtes i branchen, det vil sige også konkurrenter imellem. Internettet, her især grossisternes hjemmesider, og produktkataloger er også hyppigt anvendte

¹⁷ Her henvises til datamateriale indsamlet af Vores Bureau fremlagt i rapporten "Rapport om interviewundersøgelse af grossistmarkedet" (2016).

kanaler til at opnå viden om produkter og deres specifikationer – typisk når behovet opstår. Nogle af informanterne udtrykker sågar, at de kun opsøger ny viden, når en aktuell opgave kræver det. En af informanterne fra interviewene med grossisterne pointerer tilmed, at det er op mod 50 pct. af salget fra grossisten hjemmeside, der forekommer uden forudgående rådgivning om de produkter, der købes (jf. Vores Bureaus rapport "Rapport om interviewundersøgelse af grossistmarkedet" fra 2016).

Den manglende interesse for kompetenceudvikling og kurser går altså på tværs af de tre informantgrupper. Dog er der få informanter, der bruger konferencer og messer til at få ny viden, typisk informanter i gruppe 3, for hvem en løbende opdatering og et engagement i (egen) produktudvikling er afgørende for deres markedsposition. Derudover er der et par informanter, der er medlem af sammenslutninger og/eller organisationer for elinstallatører. En af informanterne fra gruppe 1 er overraskende nok en af de eneste informanter, der lægger stor vægt på, at kurser og opkvalificering betyder meget og er vigtigt at gå op i som fagperson.

Videndeling mellem kolleger og ved at søge i grossisternes online produktkataloger gør sig især gældende for produkter inden for LED og ikke produkter såsom varmepumper og solceller, hvortil der kræves nogle særlige kurser for at opnå viden om montering og håndtering. Der er flere af vores informanter, der også installerer energieffektive varmepumper og solceller, og som har været på særlige kurser for at kunne gøre dette. Dermed ser vi en tendens i vores datamateriale til, at så længe de produkter, som markedet efterspørger, ikke kræver særlige kompetenceopbyggende kurser, så er der intet eller meget lidt incitament til at investere tid og penge i dette.

Tillid

I forlængelse af beskrivelsen af, hvad installatørerne opfatter som "god service", ligger et helt essentielt element, som installatørerne på tværs af de tre segmenteringsgrupper går meget op i at skabe og bevare over for kunden, nemlig tillid.

"Den gode service" handler også om at lave et godt stykke arbejde, så tillid til montøren og til den pågældende installatørvirksomhed opbygges og bevares. I forvejen indgyder "autoriseret" installatør, at de folk, man som kunde har hyret,

selvfølgelig har de rette kompetencer til opgaven. Den fulde tillid og troværdighed over for en kunde er dog ikke en selvfølge, og det er noget, som mange af informanterne lægger vægt på skal opbygges, plejes og vedligeholdes.

Der er stor forskel på tillidsopbygning og bevarelse af de nære relationer, afhængig af om elinstallatøren har sin kundebase i de mere provinsielle områder eller om de arbejder i de større byer i Danmark. Jo mere lokalt, småt og uden for byerne, vi kommer (typiske kendetegn for gruppe 1 og 2), jo mere betyder de nære relationer til kunderne. Det er en slags 'alle-kender-alle' forhold, hvor elektrikeren har ligget samme sted i mange år, og 'alle' kender ham og har snakket med ham.

I byerne er det anderledes, fordi installatørernes kundebase ligger i et område, hvor der bor langt flere mennesker, hvilket besværliggør at bevare et lokalt kendskab. Det er ikke sikkert, at installatøren nogensinde kommer til at møde kunden igen, og dette har betydning for den pleje af relationen, den pågældende informant yder. Arbejdet og "den gode service" skal selvfølgelig være i orden, men installatørerne i byen italesætter ikke den langvarige relation i samme omfang som de gør i de mere provinsielle områder. Dog er opmærksomheden på de gode kunderelationer og de potentielt gode referencer i høj grad udtalt hos segmenteringsgruppe 3 (de "Meget strategiske"). På trods af, at disse typisk (også) er engageret i de større byer, forstærker deres opmærksomhed på at opbygge en stærk markedsposition, eller niche så at sige, deres fokus på kunderelationen.

I informanternes verden består tillid af flere faktorer. Tillid bliver skabt gennem troværdighed. Installatøren skaber troværdighed, og dermed tillid, fordi han holder sit ord. Det vil sige, at de produkter, han bruger, også skal holde det, de lover. Hvis ikke installatøren har ret i, at en LED-lyskilde kan holde 15.000 lystimer, så er hans omdømme på spil. Det betyder meget for installatørerne, og derfor er det af meget høj betydning, at de leverandører (grossister og producenter), som installatøren får sine varer fra, også er til at stole på.

Ydermere udtrykker nogle af informanterne, at det ikke blot er garantien, der er vigtig, men også længden på garantien. Garantien skal have en sådan længde, at den

stemmer overens med den tilbagebetalingstid, der er på selve investeringen i de nye lyskilder, varmepumper, solceller eller lignende. Hvis ikke tilbagebetalingstiden er kort nok og holder sig inden for garantiperioden, så mister installatøren sit gode argument. For så kan produktet risikere at sætte ud om to år, og hvis tilbagebetalingstiden er tre år, så bliver det en meget dyr og dårlig investering for kunden. Disse forhold skal stemme overens før installatøren mener, at han kan "gøre sig fortjent" til tilliden fra sine kunder. Det er især væsentligt i den relationsopbygning, der foregår i de provinsielle områder, men også inde i byerne er garanti en væsentlig faktor i opretholdelsen af tillid og "den gode service", og garanti og tilbagebetalingstid skal hænge sammen før installatørerne vil tilbyde det.

El er det usynlige arbejde

Mange af informanterne udtrykker, at deres arbejde tit er lidt overset og til tider bliver det omtalt som, at el er noget "usynligt", noget der "bare skal være der". Det vil sige, at når det fungerer, lægger man (kunden) ikke mærke til det, og derfor bliver der ikke tænkt så meget mere over det. Det er faktisk en meget essentiel pointe, når vi skifter perspektiv fra installatørerne over til detailbutikkerne. For en forretningsdrivende lille eller mellemstor butik, er el og lys noget, der bare skal virke. I Decision Designs tidligere rapport (jf. fodnote 8) var det evident, at lys, el og lysets funktion var meget lidt i fokus for de erhvervsdrivende, og det var først ved større renoveringer eller andre sjældne hændelser, at beslutninger om belysning skulle træffes. Det vil sige, at belysning først bliver relevant at forholde sig til, når det ikke virker eller når der nødvendigvis skal vælges noget nyt. Derfor har detailbutikkerne ikke fokus på nye belysningsløsninger og søger ikke information om det. Hos flere af installatørerne har vi sågar fået at vide, at det er en gængs opfattelse angående belysning, at man ikke skifter noget ud, der ikke er gået i stykker. Gamle lyskilder, om de er dyre i drift eller ej, bliver altså sjældent skiftet ud, hvis de stadig virker.

At fornemme kunden

Det er efterhånden blevet nævnt et par gange, at installatørernes hverdag er præget af uforudsigelighed og ad hoc opgaver. Disse omstændigheder bevirker, at det for installatøren kan være vanskeligt at afkode den kunde, han møder ved diverse opgaver. "At fornemme kunden" er en væsentlig egenskab, som mange af infor-

manterne tillægger stor værdi. At kunne fornemme kunden betyder, at man taler ind i kundens behov og taler kundens 'sprog'. Det har betydning for, hvor mange fagtermer, installatøren benytter, hvilke argumenter han fremhæver og anvender i rådgivningssituationen. "At fornemme kunden" kræver erfaring og kendskab til, at kundernes viden varierer meget. At fornemme kunden handler om den del af elektrikerens faglighed, som ikke kan tillæres under uddannelse, men som er en del af det menneske, han er. Det er vigtigt at kunne fornemme kunden, fordi det kan give installatøren mersalg, flere opgaver, tilfredse kunder og det kan opbygge tillid og troværdighed og dermed sikre installatøren arbejde i fremtiden.

Kulturforskelle skaber udfordringer

Det er ikke nemt at fornemme den kunde, det menneske, installatøren står over for, og typisk bygger forholdet mellem installatør og kunde på fordomme, men også på mange års erfaring i branchen. Det er yderst væsentligt for "den gode service", for mersalg og for muligheden for at 'overbevise' kunden om energieffektive løsninger, hvordan elinstallatøren italesætter opgaveløsningen over for den specifikke kunde. Derfor pålægges installatøren et relativt stort ansvar for opgaven om at fremme flere energieffektive løsninger, når mødet med kunder foregår så uforberedt og ad hoc, som det gør i elbranchen.

Flere af informanterne udtrykker, at der eksisterer en kløft mellem deres faglige viden og faglige verden, og kundens mangel på viden på området og mangel på interesse for emnet. Det er ikke overraskende, at installatørerne ved mere om og interesserer sig mere for elarbejde end deres kunder, men på baggrund af dette er der en del viden, der kan gå tabt, og der er risiko for miskommunikation eller misforståelser i dialogen med kunden. Derfor skal installatøren fornemme sig frem og 'vide', hvem han har med at gøre, så han kan yde den bedste rådgivning eller "service" over for kunden.

En informant fra det sydlige Sjælland omtaler et særligt kundesegment blandt detailbutikker som "finker" og "tøsepiger" for at give udtryk for, at dette kundesegment generelt set ved meget lidt om belysning. Det er et udtryk for, at argumenter om besparelse og det rationelt fornuftige i at investere i nye lyskilder preller

fuldstændig af. Selv om han fremlægger ellers fine og logiske argumenter for denne slags kunder, så er det informantens indtryk, at det har en meget lille effekt, og hvis han ikke skulle lykkes i sin rådgivning, har han i hvert fald med disse udtryk 'forklaret' hvorfor.

Det er klart, at i mødet med sådanne kunder skal installatøren kunne tale et særligt 'sprog' og muligvis hive nogle helt andre argumenter frem, end han er vant til. Dette kan være en stor udfordring, fordi der opstår et sammenstød mellem installatørens og detailbutikkens 'kulturer', fagligheder, opmærksomhedspunkter og sprogbrug.

Installatøren skal måske i disse situationer i højere grad have nogle argumenter klar, som handler om æstetik og ikke tekniske detaljer. De to aktører fra de to forskellige verdener har to vidt forskellige perspektiver på el og lys. Især for små og mellemstore detailforretninger kan det være svært at overbevise dem ved at tale om tilbagebetalingstid og besparelse, fordi detailbutikken umiddelbart ikke kigger på belysning som investering og afkast af den investering, ikke i første omgang i hvert fald, men ser det som noget "der bare skal virke" og skal se "godt ud". For detailbutikken handler det om, at lyset skal oplyse varerne så godt som det gamle lys, og hvis det gamle lys stadig virker, så ser de ikke den store grund til at skifte det ud.

Det har igen betydning for "den gode service", fordi informanterne giver udtryk for, at installatøren sjældent udfordrer kunden i en diskussion om besparelse og tilbagebetalingstid. Hvis installatøren allerede kan fornemme, at han taler for døve øren, så bliver energieffektive løsninger ikke i samme grad foreslået og tilbudt, som hvis det var en kunde, han kunne fornemme havde mere interesse i og mere viden om besparelse, tekniske detaljer ved LED lys mm.

Her ses der igen en forskel på tilgangen mellem de tre segmenteringsgrupper. Hvor installatørvirksomhederne i gruppe 3 typisk arbejder meget strategisk med deres salgsarbejde og dermed også med fremlæggelsen af gode grunde til at vælge LED, er virksomhederne i gruppe 1 og 2 typisk de mest 'påpasselige' over for kundens forbehold og dermed tilbøjelige til at holde igen med de gode argumenter.

Rådgivning og loyalitet hænger sammen. Hvis installatøren ved, at han arbejder for en loyal kunde, så yder han en bedre service og går mere engageret ind i rådgivningen. En af informanterne forklarer, hvordan han yder en bedre og yder mere rådgivning, også gerne om emner, der ikke giver direkte salg for ham, hvis han fornemmer, at kunden er loyal og vil hyre ham igen i fremtiden. Derfor kan han også godt bevidst befinde sig i situationer, hvor han laver et stykke arbejde, der ikke umiddelbart er rentabelt for ham her og nu, men det fornemmer han, at det vil blive over tid.

Barrierer

1. Installatørens manglende erkendelse af sin rådgivende rolle og magt i kundens beslutningsproces.
2. Uforudsigelige rådgivningssituationer.
3. Manglende brug af kompetenceudviklende kurser = mangel på viden.
4. Viden inden for virksomheden stranded hos overmontør eller indehaver og når ikke montøren.
5. Utroværdige produkter skader tilliden til installatøren.
6. Udfordring i at fornemme kunden skaber dårlig rådgivning.

Løsninger

1. Foretage og formidle en undersøgelse, der cementerer, at kunden (detailbutikken) forventer, at installatøren indtager den rådgivende rolle.
2. Gøre det nemmere for installatøren at kunne rådgive, selv om situationen ikke var planlagt. Give installatøren et værktøj til at kunne lave beregninger på pris, besparelse, tab ved ikke at skifte fx belysning, oplysninger om sideeffekter (NEB) etc.
3. Gøre det nemmere for installatøren at tage på kursus ved at komme ud til dem, gøre kurserne gratis/billigere. Eller endnu bedre, skabe et incitament til, at installatørerne gerne vil opkvalificeres, det vil sige flyt tilskuddet fra slutbruger (kunden) til mellemmanden (installatøren).
4. Give montøren et værktøj til at kunne lave hurtige beregninger, så overmontøren ikke først skal tilkaldes, vurdere opgaven og først derefter komme med et tilbud.
5. Teste de eksisterende produkter på markedet og udvikle en ny mærkningsordning, der viser hvilke produkter, der rent faktisk lever op til det, de lover i forhold til især holdbarhed (lystimer produktet lyser).
6. Se løsning 1.

Viden og holdninger til EE og LED

I analysen er vi nu nået til, hvordan informanternes viden om de belysningsprodukter der findes, deres fordele og ulemper samt rådgivning af kunder er tæt forbundet.

Vi kommer ind på, hvordan LED har en nærmest mytisk position blandt elinstallatørerne, hvilket skaber udfordringer for deres rådgivning om LED til deres kunder. Vi gennemgår, hvordan nogle af informanterne har et ambivalent forhold til producenter og leverandører af LED, hvilket igen påvirker den måde, hvorpå informanterne taler med deres kunder om LED. Slutteligt kommer vi ind på, hvordan forholdet mellem det umiddelbare kendskab til EE og LED og viden gennem praktisk erfaring påvirker installatøren i hans rådgivning.

Holdning til og inddragelse af EE

Når man spørger ind til energieffektive løsninger hos informanterne, forbinder nogen det primært med solceller og varmepumper, mens andre også fremhæver LED. Energieffektivisering dækker derfor over en bred skare af løsninger, som kun i begrænset omfang forbindes til LED-belysning. Der tales i højere grad om "grønne løsninger" end energieffektive løsninger. Alle informanterne arbejder dog med LED, mens nogen også arbejder med varmepumper og solceller. Nogen brander sig som 'grønne' installatørvirksomheder på firmaets biler med slogans som "Vi viser vejen til energibesparelse" eller ved at have solceller installeret ved firmaets butik. Det gælder også de installatørvirksomheder, som hører under gruppe 2, på trods af, at disse ikke giver udtryk for, at de forsøger specifikt at differentiere sig på energieffektive løsninger, modsat virksomhederne i gruppe 3.¹⁸ Ydermere er der også informanter, der ikke inddrager energioptimering og/eller -effektivitet i deres retorik om virksomheden overhovedet.

Det er vores indtryk, at der på tværs af informanterne ikke skelnes mellem EE eller grønne løsninger og andet arbejde. Det vigtigste er frem for alt at imødekomme

kunden og udføre et elteknisk korrekt arbejde. Overordnet har vi dog mødt en generel positiv holdning til og retorik omkring EE, som opleves som "fremtiden" for både elinstallatørbranchen og deres kunder. Omend EE opleves som fremtiden, så indtager informanterne divergerende holdninger i forhold til, hvem der har ansvaret for at tilvejebringe fremtidens energiløsninger. Hos informanterne i gruppe 1 og 2 drives interessen for EE primært af efterspørgsel fra kunderne. De konkurrerer først og fremmest på den pris, som de kan udføre opgaven for, hvilket vægtes højt.

Præmissen, som går igen hos alle informanterne, er, at LED som udgangspunkt er dyrere i indkøbspris end andre produkter. Derfor taler installatørerne i gruppe 1 og 2 ikke altid for LED, med mindre kunden selv ytrer ønske om dette. En informant i en af disse virksomheder forklarer desuden, at han er af den opfattelse, at der ikke er et synderligt besparelspotentiale for mindre detailbutikker ved at udskifte til LED, hvorfor han ikke oplever det som relevant at introducere LED. Hos nogle af disse installatører opleves LED desuden som besværligt at arbejde med, fordi det kan være teknisk kompliceret at få det til at passe med traditionelle armaturer eller med dæmperfunktioner, hvorfor de opgiver at finde en kompatibel LED-løsning.

De installatører, som hører til gruppe 1 og 2, kan siges at have en laissez-faire tilgang til EE, hvor udbuddet af EE løsninger og kundernes efterspørgsel opleves som et forhold, der eksisterer uden om elinstallatøren. De inddrager LED i deres arbejde, fordi det efterspørges og udgør en stor andel af de tilgængelige produkter. Disse informanter tilkendegiver ikke nødvendigvis manglende interesse for EE, men inddrager det i det omfang, det giver mening for opgaven; ikke fordi løsningen er EE, men fordi det er en forretningsmæssig god idé for dem selv og for kunden.

Der findes dog også installatører, hvor inddragelsen af LED er mere strategisk (gruppe 3).¹⁹ Vores datamateriale viser, at nogle af informanterne selv tager kontakt til potentielle kunder for at tale om energioptimering (som de benævner de). Disse informanter har tilmed inddraget EE i deres visioner for firmaet. De har indgående viden om de nyeste LED-produkter fra udvalgte producenter, fordi de fokuserer

¹⁸ Jf. afsnit "Segmenteringsmodel – version II".

¹⁹ For år tilbage havde nogle af informanterne fokus på solceller, mens det nu i højere grad er varmepumper og LED, som udgør virksomhedernes fokus på EE.

entydigt på dem i deres arbejde og salg. Ofte har disse informanter brugt tid på at granske markedet for diverse producenter af LED, besøgt fabrikker fx i Asien eller oprettet et tæt samarbejde med danske eller udenlandske producenter af LED, for at udvælge de mest optimale produkter. Samlet set kan man tale om, at disse installatørfirmaer har fundet en forretningsmæssig niche i LED, hvor de ikke konkurrerer på prisen på opgaven, men på den langsigtede investering, som kunden kan opnå ved at skifte til en mere energieffektiv løsning.

Det er altså vigtigt at forstå, at elinstallatørerne bredt set har en positiv holdning til EE og LED, men at de bruger det meget strategisk forskelligt i deres hverdag og rådgivning. Nogle indtager en tilbagelænet position, hvor udbud og efterspørgsel styrer om EE inddrages eller ej, mens andre bruger det meget mere strategisk som en forretningsmæssig niche.

På tværs af den divergerende inddragelse af EE, oplever næsten alle informanterne det dog som vanskeligt at navigere i udbuddet af LED-produkter. Et perspektiv på elinstallatørernes viden om LED, som vi kommer nærmere ind på i det følgende.

Myter om LED

LED har de seneste år gennemgået en stærk og hurtig udvikling, der medfører at der hele tiden er nye LED-produkter på markedet, som elinstallatøren skal erhverve sig viden om. Det er meget forskelligt, hvor proaktive informanterne er, når det handler om at holde sig ajour. Nogle af informanterne beretter fx, at LED har et "blåligt" eller "koldt" lys, eller at det ikke kan fungere med dæmperfunktion, mens andre forklarer, at det er muligt at få LED med varmere farvegengivelse og at sådanne antagelser om LED ikke er retvisende. Disse modstridende udsagn vidner om, at nogle af informanterne trækker på en viden om LED, der for andre installatører er 'forældet' viden. Informanternes udsagn vidner også om, at den forældede viden stammer fra de børnesygdomme, LED har lidt under for år tilbage.

Det er vores vurdering, at oplevelsen af uoverskueligheden i markedet medfører, at nogle elinstallatører ligger inde med denne forældede viden, hvor de kommer til at reproducere myter om LED's ringe kvalitet. Det opleves især uoverskueligt for de

mindre installatørvirksomheder (primært gruppe 1) at skulle orientere sig i udviklingen, fordi man ikke besidder mandskab nok til både at løse opgaver og researche ny viden på samme tid.

Andre myter beror på LED fra de såkaldte "pop-up sælgere" eller "Kina-sælgere" (emisk betegnelse). Det er sælgere af belysning, som typisk ikke er uddannede elektrikere eller installatører, men blot købmænd (vores etiske betegnelse), hvis produkter gerne stammer fra mere ukendte producenter i Asien og generelt er af dårligere kvalitet end de mere anerkendte mærker såsom Philips og Osram. Flere informanter fortæller, at de har haft uheldige oplevelser med hele partier af LED-produkter, der fx gik i stykker efter kort tid og derfor ikke levede op til det antal lystimer, der var oplyst på emballagen. Det giver anledning til en skepsis over for nye og mindre kendte LED-producenter og bevirker, at informanterne ofte primært bruger Philips eller Osrams produkter, som til gengæld er dyrere. Nogle af informanterne mener selv, at dette påvirker deres muligheder for at vinde opgaver, hvori de tilbyder at inddrage LED, fordi tilbuddet af den grund bliver dyrere. I 'troen' på, at de konkurrerende installatørvirksomheder tilbyder en billig løsning undlader flere af informanterne derfor at inddrage LED i visse tilbud.

Nogle informanter forklarer også, at LED "indtager scenen" på områder, hvor kvaliteten ikke er god nok. Det sker ved, at nogle installatører gerne installerer LED til opgaver, hvor LED endnu ikke er udviklet godt nok. På den måde kommer installatørerne til at modarbejde hinanden og kunderne får et negativt indtryk af LED. Fx fortæller en informant, at en konkurrent har sat LED op på en boldbane, men at LED på nuværende tidspunkt ikke er godt nok til det formål. Den pågældende installatør blev derfor bedt om at udskifte LED'en og installerede derefter traditionelle lyskilder. Der hersker altså tvivl blandt installatørerne om, hvornår LED er oplagt at bruge, hvorved kunderne også bliver forvirrede og oplever LED som mangelfuldt.

Informanterne forklarer, at den misvisende anvendelse af LED blandt andet udspringer af en manglende eller forældet viden om LED, som nogle af informanterne

må siges at besidde. Derfor indgår installatørerne i en reproduktion af myter om LED, der opretholder antagelser blandt kunderne om LED's begrænsninger.

Ud over elinstallatørernes egen andel i udbredelsen af misvisende information om LED, så udfordrer detailhandlens salg af LED også installatørerne. I supermarkeder og byggemarkeder kan man i dag købe LED i ringe kvalitet, forklarer flere informanter. De mener, at deres kunder selv indkøber og udskifter deres lyskilder en-til-en fra fx sparepære til LED. Dernæst oplever kunden, at LED-lyskilden er for skarp, har for snæver spredning i lyset eller har en forkert lystone, og med disse dårlige erfaringer i bagagen afviser kunderne LED, når *installatøren* foreslår det. Samtidig sælges disse LED-produkter af ringere kvalitet til en langt billigere pris i super- og byggemarkederne, end installatørerne kan tilbyde, og det synes svært for installatørerne at forsvare deres højere priser, selv om de informerer om, at det, de tilbyder, er af langt bedre kvalitet.

Tilsammen udgør disse myter en række barrierer i installatørernes rådgivning af kunden om LED, fordi de fremhæver LED's begrænsninger og negative egenskaber.

Hovedpointer – Viden og holdninger til EE og LED

Installatørernes kendskab til LED-produkter og deres egenskaber tilegnes gennem praktiske erfaringer, men beror også på forholdet til producenter og grossister. Denne viden om LED og EE påvirker igen deres rådgivning over for kunden:

- LED-markedet udvikler sig hastigt. Installatørerne kan dårligt følge med i deres viden om nye produkter, og der sælges ofte ud af gamle lagre med utidssvarende LED-produkter. Dette skaber myter om LED, som handler om ringe kvalitet og blåligt lys og som reproducere af både elinstallatører og deres kunder.
- Installatørens overlevelsesstrategi er bundet op på troværdighed. Han har brug for rygdækning og garanti bag sine løsninger og holder sig til de store, anerkendte producenter på markedet.
- Installatøren gør sine erfaringer taktilt og gennem praktisk afprøvning af nye produkter.
- Herudover er grossisten den hyppigste kilde til installatørens viden om nye LED-produkter, men forholdet er ambivalent og installatøren stoler ikke blindt på grossistens bevæggrunde og informationer.
- Det er svært for installatøren at gennemskue, hvilke produkter og beregninger, de er oppe imod hos konkurrenterne, hvilket gør det svært at være overbevisende i sin tilbudsgivning.

Producenternes og grossisternes rolle

Vi har løbende i dette analyseafsnit nævnt, at producenter og grossister påvirker elinstallatørernes viden om LED. Det gør de, fordi de er første led i den kæde af aktører, hvorigennem viden om produkterne skal overføres. Producenterne og grossisterne udvikler kontinuerligt nye og bedre LED-produkter, og det er en af deres opgaver at præsentere installatørerne for de nye produkter.

Før vi går ind i en nærmere beskrivelse af producent/grossist forholdet til installatørerne, vil vi fremhæve, hvordan installatørerne differentierer mellem forskellige typer af producenter og tillægger dem divergerende troværdighed. Et aspekt, som påvirker valget af de LED-produkter, installatøren bruger, hvilket igen påvirker hans tilbudsgivning.

Valg af LED-leverandør – et spørgsmål om troværdighed

Som tidligere nævnt er det tydeligt, at informanterne skelner mellem anerkendte producenter som Phillips og Osram på den ene side og på den anden side mere ukendte eller 'alternative' LED-aktører på markedet.

Flere informanter angiver, at de vælger anerkendte producenters produkter ud fra et rationalt om, at en årelang tilstedeværelse på markedet er ensbetydende med et godt omdømme, som producenterne selv er interesserede i at opretholde. Ergo laver de producenter, som har været på markedet i mange år, ikke produkter, der er af ringe kvalitet. Det er altså mere 'sikkert' at vælge den producent, som har et ry på spil, end den ukendte producent, som endnu ikke har bevist sig på markedet. Derudover fremhæver nogle af informanterne, at de i høj grad anvender produkt-specifikationer på emballagen og i produktkatalogerne, når de skal kommunikere viden om LED. Elinstallatørerne påpeger, at så længe de rådgiver kunderne i overensstemmelse med produktspecifikationerne, så er det grossisterne og producenterne, der har balladen (og ansvaret for garantien), hvis det viser sig ikke at holde. Installatøren søger med andre ord rygdækning for sine anbefalinger af LED-produkter over for sin kunde og oplever sig bedst dækket ved de producenter, han kender.

I modsætning til de anerkendte producenter, fortæller informanterne, at de nærer mindre tillid til de alternative producenter og produkter fra fx Asien. De har ikke på samme måde, som Philips og Osram, kontorer i Danmark hvortil ris og ros eller garantiasager kan rettes. Det er altså væsentligt for mange af installatørerne at kunne rådføre sig og let få fysisk eller telefonisk kontakt til sin producent, som en del af det at have tiltro til LED-produktet.

Udover geografiske og kommunikative afstande, så betvivler nogle af informanterne også de alternative producenter, fordi de endnu ikke har bevist deres værd på det danske marked. En informant fortæller, at han forsøger at sikre sig, at producenten ikke går fallit og lukker efter kort tid ved at søge information om denne på nettet. Hvis der findes meget information og fx en ordentlig hjemmeside, er det positive tegn, mens han tager afstand fra små importører med primitive hjemmesider og med virksomhedsadresse fx i et villakvarter. Han er bekymret for at sælge LED til en kunde og efterfølgende ikke kunne indfri en garanti, hvis den mindre importør ikke eksisterer længere. Mange af informanterne deler dette synspunkt og lægger stor vægt på, at producenten og importøren skal kunne tilbyde skriftlige og bindende garantier, før de vil købe deres produkter. Jo bedre de mener, at de kan stille producenten eller importøren til ansvar, desto mere 'trygt' er det for dem at anbefale LED-produktet til kunderne.

Endnu et aspekt af emnet om troværdighed, og dermed tilbøjeligheden til at anbefale LED, handler om, hvordan installatørerne *oplever* og *erfarer* produktet, når de får det i hænderne og arbejder med det. Et aspekt af viden om LED, som gennemgås nærmere i næste afsnit.

Installatørerne indhenter viden fra producenter og grossister

I udgangspunktet er det grossisterne, der viderefører det første umiddelbare kendskab om LED og andre EE produkter til installatørerne. Installatørernes viden om LED og anbefaling af dette i deres rådgivning hænger derfor sammen med og er påvirket af deres samarbejde med producenter og grossister.

Elinstallatørerne forklarer, at de ofte kontaktes af grossister gennem opringninger, nyhedsmails og uanmeldte besøg, hvor grossisten viser nye produkter frem. Nogle af informanterne oplever forholdet til grossisterne som positivt. De har en længerevarende personlig relation til grossistens sælgere og bruger denne som en uformel sparringspartner. De trækker især på grossistens viden, når de skal løse en ny opgave, fordi grossisten besidder specialviden om produkternes egenskaber eller har specialister ansat, som kan assistere installatøren.

For at overskueliggøre forholdet, har vi kortlagt en 'relationskæde', som skitserer hvordan 'LED-aktørerne' forholder sig til hinanden:



Figur 6: Relationskæden illustrerer, hvordan viden om LED-produkter skal overføres gennem flere led, før det når slutbrugeren, og hvordan de forskellige aktører påvirker elinstallatøren og detailbutikken i forhold til valg af lyskilder.

I figur 6 illustreres det, hvordan elinstallatøren besidder en central rolle i videreformidlingen af viden om LED og energieffektivisering til detailbutikker, men også

hvordan denne er et mellemlid. Som tidligere nævnt indebærer denne position for elinstallatøren blandt andet en bedømmelse af producentens troværdighed, hvor de anerkendte producenter opnår en højere grad af troværdighed end de alternative producenter. Men nogle af informanterne oplever dog også grossisterne som havende en påtrængende rolle, og nogen benævner dem som "sælgere", hvilket har meget negative konnotationer i deres verden.

En informant i en større installatørvirksomhed forklarer, at han ser grossisterne som nogen, der primært er ude på at sælge ham noget, han ikke har brug for. Han nærer mistillid til grossisterne og lader derfor ikke sine ansatte købe ind på egen hånd hos grossisterne, men køber derimod selv ind på firmaets vegne. På denne måde mener han, at han bedre kan kontrollere, at kun de nødvendige varer indkøbes og i den rette kvalitet. Han gør det, fordi han godt ved, at grossisterne kan påvirke deres kunder, det vil sige hans egne montører, til at købe noget, der ikke lever op til firmaets standarder. Dette underbygges til dels i interviewene med grossisterne, hvori de forklarer, at hvis de ligger inde med varer, der er svære at sælge, fx fordi de er forældede og derfor af ringere kvalitet end andre produkter i deres varesortiment, så reducerer grossisten prisen på disse varer – men sælger dem altså fortsat – for på denne måde at øge incitamentet for elinstallatøren til at købe dem (jf. fodnote 17). Det er det, som den førnævnte informant er klar over, og derfor 'tør' han ikke at lade sine montører købe produkter på firmaets vegne. Dette er en meget væsentlig pointe, der cementerer og beviser, at grossisterne har en stor indvirkning gennem forholdet til installatørerne.

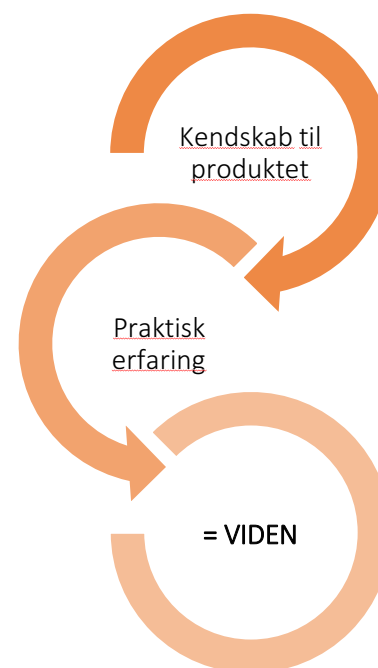
Installatørernes viden om LED og det produktsortiment, installatørerne har, er altså påvirket af de første led i relationskæden: Producenterne og grossisterne. Derudover spiller det også en rolle, i hvor høj grad installatørerne har tiltro til, at de kan stille producenten og/eller grossisten til ansvar for kvaliteten af de LED-produkter, de køber og tilbyder slutkunden. Desuden er forholdet mellem installatørerne og de første led i relationskæden også præget af mistillid, da det er en gængs holdning blandt informanterne, at grossisterne og producenterne i højere grad kan anses som havende en sælgende rolle og ikke en upåvirket ('unbiased') rådgivende rolle. Denne mistillid i relationskæden får især betydning for adfærden

hos de installatørvirksomheder, der hører til gruppe 1 og 2, som i højere grad veksler mellem forskellige typer af produkter og producenter og dermed har brug for den løbende sparring og vejledning fra grossisterne. I modsætning hertil har installatørerne i gruppe 3 typisk et mindre og mere specialiseret produktsortiment samt færre leverandører, som de kender godt.

I vores observationer af installatørerne er det ydermere blevet tydeligt for os, at den praktiske erfaring med produkterne er essentiel for deres bedømmelse af kvaliteten af et givent produkt. I nogle tilfælde oplever informanterne en diskrepans mellem producentens og/eller grossistens udsagn om et givent produkts kvalitet og den oplevelse med produktet, installatøren efterfølgende får. Et aspekt, informanterne mener, understøtter mistilliden til grossister og producenter, og som uddybes nærmere i det følgende.

Viden består af kendskab og praktisk erfaring

For at forstå, hvordan den viden tilegnes, som elinstallatørerne besidder om de produkter, de bruger, er det vigtigt at pointere, at denne viden er delt op i to 'stadier'. Det første stadie er det, vi kalder, 'kendskab til produktet'. Det betyder, at det er den umiddelbare viden, som installatøren får gennem det, der står på emballagen på produktet, og gennem det, grossisten fortæller ham om produktet. Dernæst kommer det andet stadie, hvor installatøren så at sige 'tester' grossistens ord og tester det, producenten har skrevet på emballagen. Figur 7 illustrerer dette forhold:



Figur 7: Oversigt over installatørens erhvervelse af viden om de produkter, han bruger i sit arbejde, fx LED produkter.

Man kan derfor tale om, at installatørerne erhverver sig viden om nye produkter både gennem verbal og skriftlig overlevering fra grossister og producenter og gennem taktile erfaring med produkterne. Installatørbranchen er et handlingsorienteret fag, hvori omsætningen af viden om elteknik, EE løsninger og LED sker kontinuerligt. Hvis produktet opleves som besværligt at montere og dermed er tidskrævende i forhold til alternative produkter, vælges det fra, idet det øger installatørens tidsforbrug på opgaven, som igen giver et dyrere tilbud til kunden.

Oplevelsen af et stort udbud af LED-produkter i divergerende kvaliteter understøtter elinstallatørens behov for denne opdeling af viden i to stadier. Det er først ved afprøvningen af de enkelte produkter, at elinstallatøren med sikkerhed kan vurdere,

om produktet er godt nok til kunden (og til installatørens omdømme). Denne tilgang udfordres ved at der kontinuerligt kommer nye produkter på markedet, som installatøren aktivt skal forholde sig til, bestille prøver hjem på og få sine montører til at prøve af. Det resulterer i, at flere installatører har mange 'prøver' på LED liggende, som er fundet for ringe. Det betyder også, at de bruger forholdsvis meget tid på at opnå reel viden om nye produkter. Derfor udtrykker nogle af informanterne også, at de helt undgår proaktivt at søge viden og holde sig ajour med nye produkter, for "ellers kunne man jo ikke lave andet".

Skepsissen over for grossisterne og producenternes lovende ord er også gældende i forhold til LED's levetid. En informant forklarer, at hans skepsis bunder i en tvivl om, hvordan han kan stole på varedeklarationen, der lover, at produktet holder i 15.000 lystimer, når ingen LED-lyskilde endnu har været tændt så længe. Andre informanter oplever, at den lovede kvalitet ikke holder, når de monterer produktet, som kort tid efter går i stykker. Dermed fjører installatørens praktiske, erfaringsbaserede tilgang til viden altså yderligere til den skepsis eller mistillid, som eksisterer over for grossisterne's lovende ord og producenternes lovende produktspecifikationer.

Et ambivalent forhold

I interviewene med producenten og grossisterne (jf. fodnote 17), fremgår det, at disse også betragter det som deres opgave at viderebringe viden om nye produkter til elinstallatører. Ud over at have kørende sælgere og at fremsende diverse informationsmaterialer, praktiserer nogle grossister at afholde betalte kurser for elinstallatører med det formål at uddanne installatører i deres produktsortiment. Installatører bliver også tilbudt gratis seminarer, hvor de kan erhverve sig en mere overordnet viden om produkterne. De gratis seminarer fungerer som en måde for grossisterne at 'indfange' nye kunder (installatører) på og promovere deres betalte kurser.

Af Vores Bureaus interviewmateriale fremgår det også, at grossisterne ligeledes opdateres med ny viden fra *producenterne* på gratis seminarer og efteruddannelseskurser med egenbetaling, som tilbydes af både danske og udenlandske leverandører. Derudover holder grossisterne sig ajour ved at opsøge viden på nettet, og flere

efterspørger faktisk viden omkring tilskudsordninger og finansieringsmuligheder, da det for grossisterne er "en jungle" at finde rundt i (jf. fodnote 17).

Grossisterne påpeger, at de oplever, at installatørerne bruger dem som sparringspartnere i forhold til erhvervelse af ny viden, men at meget kontakt også sker gennem uformelle kanaler som fx online bestillinger. Det har den konsekvens, at elinstallatørerne ikke altid opnår den nyeste viden om produkterne, og grossisterne vurderer, at installatørerne, for en dels vedkommende, mangler den rette viden for at vejlede deres slutkunder. Her menes fx viden om tilskudsordninger, lovkrav og lysstyring.

Slutteligt fremhæver nogle grossister også, at der i installatørbranchen spekuleres i at bibeholde traditionelle lyskilder, idet dette angiveligt sikrer elinstallatøren arbejde fremover i form af serviceaftaler (flere skift af lyskilder, hvilket ikke vil være nødvendigt med de langtidsholdbare LED-løsninger). De fleste grossister vedgår dog samtidig også, at de selv forsøger at sælge ud af deres eksisterende varelager – altså også forældet LED – førend de promoverer nye LED-produkter. Dette peger på, at der hos både installatørerne og grossisterne er nogle incitamentsstrukturer, som bidrager til, at udbuddet af nyere LED-teknologi forsinkes.

Alt i alt er der altså tale om et ambivalent forhold mellem elinstallatørerne, producenterne og grossisterne. Alle installatører er, uanset grad af positiv eller skeptisk indstilling over for leverandørerne af LED, afhængige af den viden, de får fra grossister og producenter. Men på trods af en fælles forståelse af, at viden om LED primært går gennem producenter og grossister, så præges relationskæden af mistillid til hinanden og til produkternes faktiske formåen. Dette ambivalente forhold får stor betydning for, hvorvidt installatøren kan gå ud til sine kunder og med overbevisning rådgive om LED. Og det har samtidig betydning for, hvorvidt installatøren generelt lovpriser LED over for slutkunderne.

Barrierer

1. Elinstallatørerne tilbyder i mange tilfælde kun LED, hvis det er kunden, der efterspørger det.
2. Myter om LED bliver stadig reproduceret af både grossister, installatører og detailbutikker, primært fordi markedet er for uoverskueligt og aktørerne besidder forældet viden.
3. Før installatøren har opnået den nødvendige viden om og tillid til produktet, kræver det, at han har erfaret det taktilt.
4. Installatørens syn på og forhold til producenter og grossister er ambivalent. Han opfatter dem som "sælgere", men er samtidig afhængig af dem for at få kendskab til produkterne.

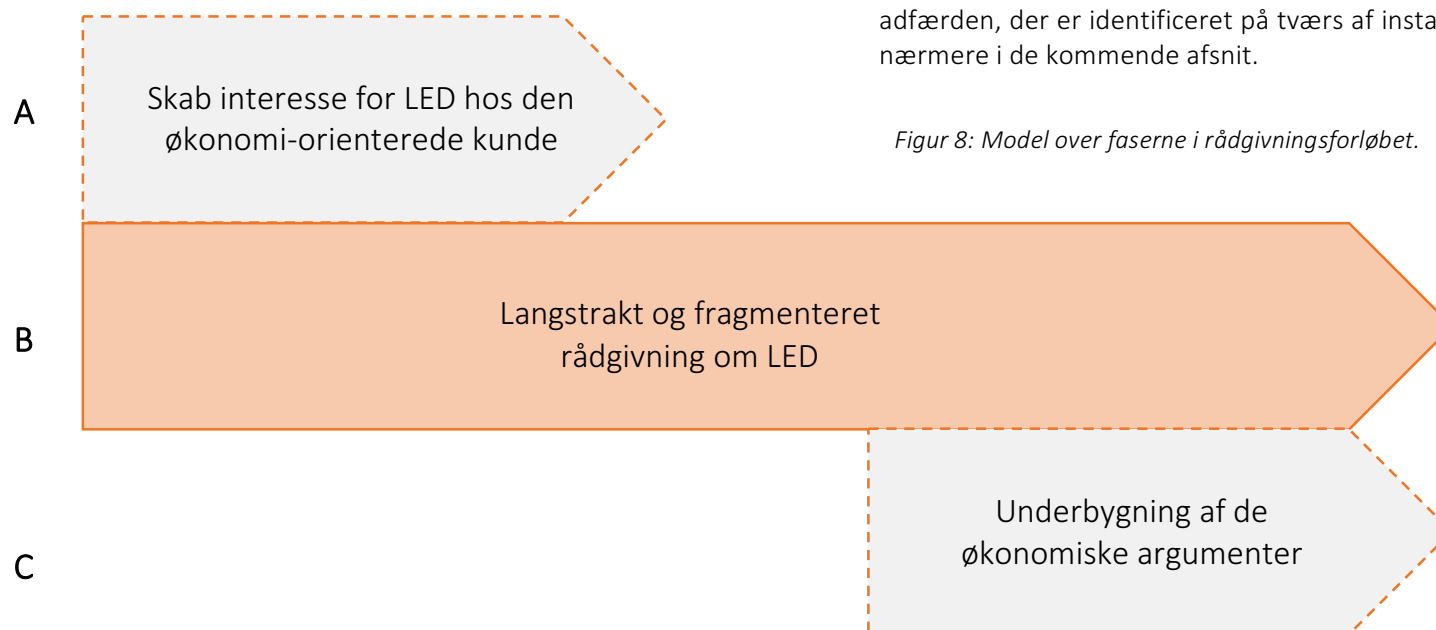
Løsninger

1. De fleste elinstallatører vil gerne arbejde mere med energieffektive løsninger, hvis der er et marked for det og en fortjeneste at hente. Derfor ligger der et potentiale i at øge incitamentet for at sælge EE løsninger og at gøre det nemmere for installatøren at inddrage EE løsningerne i sin rådgivning. En tilskudsordning til installatørerne (og ikke slutbrugeren) er et bud.
2. Gør det nemt at orientere sig i markedet og markér de produkter, der er til at stole på. Det er oplagt, at Energistyrelsen eller en anden uvildig instans løbende selekterer 'standarder' eller gode eksempler på LED på tværs af producenter og grossister.
3. Re-brand LED over for installatørerne. LED's børnesygdomme danner fortsat grundlag for mytedannelser, hvilket understøttes af dårlige erfaringer med mindre anerkendte producenter og/eller forkert brug af LED.
4. Brug grossister og producenter i udbredelsen af mere viden om LED, så der skabes tillid mellem installatør og grossist/producent.

Mødet mellem installatør og erhvervskunde

I dette afsnit gennemgår vi rådgivningsforløbet, som det udspiller sig mere specifikt mellem installatør og kunde. I de tidligere dele af analysen har vi udfoldet de analytiske pointer med afsæt i installatørens verden, blandt andet i Beslutningsprocesmodellen™ (jf. afsnittet "Adfærden skal defineres"). I det følgende vil vi i stedet forholde os til, hvordan installatørens rådgivningsadfærd kommer til udtryk i relation til kundens overvejelser. Vi forholder os til rådgivningsforløbet fra installatørens første kontakt med kunden og frem til salget af en løsning går igennem. Vi beskriver de respektive barrierer som henholdsvis installatør og kunde oplever undervejs, samt hvilke løsninger, der kan dæmme op for disse. Afsnittet trækker på pointer fra de tidligere afsnit i analysen, idet forhold som arbejdskultur, organisering, viden mm. kommer til udtryk i mødet mellem installatør og kunde.

Beslutningen om at investere i en energieffektiv løsning strækker sig ofte for kunden over længere tid, og den indeholder mange forskellige overvejelser og valg. Det betyder, at installatørens rådgivningsadfærd, som tidligere nævnt, ikke kan reduceres til ét øjeblik eller én handling. Installatørens rådgivning af kunden må i stedet forstås som et forløb med forskellige faser.



Måden hvorpå dette møde håndteres, og de barrierer som opleves i denne proces hos henholdsvis kunde og installatør, har betydning for, hvorvidt en (potentiel) kunde til- eller fravælger LED.

I det følgende afsnit beskrives de tre faser A, B og C, som illustrerer rådgivningsforløbet og de tilhørende barrierer. Herunder belyses adfærd, bevæggrunde og rationaler hos installatører og kunder, som har betydning for deres valg af belysning.

Figur 8 illustrerer overordnet set fase A, B og C i rådgivningsforløbet mellem installatør og kunde. Fase A – den indledende fase – handler om initiering af rådgivningsforløbet og om at skabe interesse. Det udfolder sig i første halvdel af en overordnet proces, der er kendetegnet ved en langstrakt og fragmenteret rådgivning – fase B. Derudover indebærer rådgivningen også en underbygning af argumenter – fase C, som kommer i spil i anden halvdel af rådgivningsforløbet.

I virkelighedens verden arter rådgivningsforløbet sig naturligvis individuelt fra kunde til kunde, det vil sige forløbet følger fx ikke nødvendigvis modellens kronologi og/eller faser springes helt over. Modellen er udtryk for en generisk opsummering og tjener som et redskab til at strukturere centrale indsigter om rådgivningsadfærden, der er identificeret på tværs af installatørerne. De enkelte faser beskrives nærmere i de kommende afsnit.

Figur 8: Model over faserne i rådgivningsforløbet.

A: Skabe interesse for LED hos den økonomi-orienterede kunde

Som beskrevet i de foregående afsnit er interessen for LED og EE løsninger ikke umiddelbart drevet af holdninger til eller interesse i energivenlighed eller miljøhensyn. Som en installatør udtrykker det, er 'det grønne' for kunderne mest interessant på papiret. Installatørerne er således opmærksomme på, at deres kunder kan have en interesse i at leve op til normer (eller krav) om at bidrage til at mindske klimabelastningen, men erfarer dog, at det er pengepungen de skal tale til, for at overbevise kunden om at skifte til EE løsninger. Det gælder navnligt, når det er direktøren, de er kontakt med hos kunden. Den positive effekt som et skift til LED-belysning kan have på klimaregnskabet kan med andre ord have noget branding-værdi, men er meget sjældent et drivende incitament.

Dette understreger også, at det, som tidligere nævnt, ikke er holdninger eller viden og bevidsthed om funktionelle kvaliteter eller sideeffekter (NEB), der driver adfærd og rationaler vedrørende LED. Det betyder ikke, at disse faktorer er uden betydning for installatøren og slutkunden, eller at de ikke udgør væsentlige faktorer i forhold til mulige interventioner. Men som vi vil belyse nærmere i det følgende, er måden hvorpå de positive sideeffekter bringes i spil, som det ser ud i dag, så at sige underlagt en række økonomiske logikker og økonomiske incitamentsstrukturer, som er styrende for rådgivningsforløbet.

Kortsigtet økonomisk logik

Overordnet set er det meget forskelligt, hvordan informanterne griber deres rådgivningsforløb an, afhængigt af hvordan de placerer sig inden for de tre segmenteringsgrupper (jf. afsnittet "Segmenteringsmodel – version II"). Der er dog nogle kendetegn, der går igen på tværs af de tre grupper, og vægtningen af de økonomiske argumenter er et aspekt, som præger alle tre informantgruppers rådgivningspraksis. LED's investeringspris spiller her en helt central rolle – dels for kunden og for dennes lyst til at købe EE belysning, dels for installatøren og for dennes lyst til at investere sin tid i at rådgive om og udarbejde et tilbud med en LED-løsning.

De mindre erhvervsdrivende i detailhandlen er især begrænset af et meget lille økonomisk råderum og et relativt kortsigtet driftsøkonomisk perspektiv, hvilket bevirker, at større investeringer i ny belysning ikke opleves som relevant. Også hos de større erhvervsdrivende med et større økonomisk råderum hersker der logikker og praksisser, som tager afsæt i en kortsigtet budgetstyring. Typisk gælder det erhvervskunder, hvor en topstyret organisation præger beslutningsprocessen og giver begrænset råderum for de enkelte afdelinger. Her kan det for selv den mest overbeviste driftsleder være vanskeligt at få et forslag om en EE investering igennem, fordi det ikke indgår i indeværende budgetår eller i øvrigt er en del af virksomhedens driftsoptimering. Den kortsigtede økonomiske logik betyder, at det springende punkt for salg af en EE løsning bliver tilbagebetalingstiden på den nye løsning. På tværs af installatørvirksomhedernes profil og størrelse er fokus derfor at få tilvejebragt og præsenteret præcise beregninger, der kan underbygge det økonomiske incitament for at skifte til energieffektiv belysning og som kan tydeliggøre argumenterne for kunden i form af (primært) energibesparelse og en overskuelig tilbagebetalingstid.

Den første fase i rådgivningsforløbet handler dermed om at skabe interesse for LED ved at tydeliggøre, at energibesparelserne ved LED vil resultere i en kort tilbagebetalingstid.

Der er dog i denne sammenhæng en række strukturelle barrierer på spil, som skaber særlige udfordringer for de små butikker i detailhandlen. Ligesom der også er barrierer, der skaber særlige udfordringer for hver af de tre segmenteringsgrupper i forhold til at overkomme kundens kortsigtede økonomiske logik. Disse udfordringer belyses nærmere i det følgende.

Skift til LED kræver en synlig grund og legitim anledning

Det økonomiske incitaments dominerende rolle i processen kommer til udtryk i forhold til hvordan og om LED overhovedet introduceres af installatøren. Som tidligere beskrevet, er installatørerne opmærksomme på at føje kundens interesser og undgår så vidt muligt at presse på og træde ud af rollen som den tillidsfulde 'servicemand' (vs. 'pågående sælger'). Installatøren oplever, at han skal have en

legitim anledning til bringe LED på banen, det vil sige en situation, hvor et skift forekommer oplagt og fordelagtigt for både kunden og ham selv.

Når LED bringes op som en mulighed, er det oftest fordi informanten udnytter anledninger såsom større renoveringer, hvor det ikke kan betale sig andet end at opsætte LED. Det være sig situationer hvor et gammelt lysstofrør er sprunget (igen) og måske nu helt er udgået eller servicebesøg, hvor et forslag om skift til LED eller opsætning af sensorer kan bringes på banen med god samvittighed, fordi det vil kunne udføres uden større og meget dyrere indgreb i loft eller væg. Installatørens behov for en anledning til at tale om LED hænger altså sammen med hans forståelse for kundens forsigtighed i at investere i den dyrere LED, og det er ofte situationer, hvor LED eller energioptimering ikke er den primære årsag til besøget, hvori installatøren nævner EE løsninger for kunden. Installatørens fokus på "god service", og dermed en tilbageholdende stil over for kunden, udfordres her, idet det særligt bliver op til ham at introducere kunden for nye og alternative løsninger, som umiddelbart ikke er en del af den opgave, han er blevet kaldt ud til.

Installatøren udfordres desuden også af kundens opfattelse af el og lys som "noget der bare er der". I kundens økonomiske logik tæller lampens indkøbsværdi også med i regnestykket ved siden af det løbende strømforbrug, og så længe det gamle armatur virker endnu, er dets værdi endnu ikke løbet ud. For kunden kan det derfor synes for tidligt eller unødvendigt at skifte og investere i nye armaturer. Et rationale, der møder opbakning hos installatørerne, der fortæller, at de jo heller ikke har lyst til at sælge en dyr løsning til en kunde, hvis de ved, at denne er presset på økonomien og at værdien af den gamle løsning måske ikke engang er hentet ind endnu.

Det betyder også, at kunden (næsten) altid kontakter installatøren med et akut behov og sjældent fordi han eller hun efterspørger energioptimering. I kundens perspektiv, især hos de mindre erhvervsdrivende med kortere (økonomisk) tidshorisont, kræver et skift til LED en *synlig* grund til at overveje en større investering, som fx at lysstofrør skal udskiftes jævnligt eller at armaturet er forældet.

Hvis LED inddrages i rådgivningen af kunden, supplerer installatøren ofte med argumenter som "du vil kunne spare meget på dit forbrug" eller "det kan betale sig i længden". Der er altså potentialer i at udskifte. Disse potentialer fremføres dog sjældent som det første i mødet med kunden, men nærmere som sekundære pointer, når kunden selv har ytret ønske om et skift. Installatørerne begrænser sig ofte i forhold til proaktivt at bringe argumenterne for skift til EE løsninger 'up front'. Især de udførende elektrikere, montørerne, er tilbageholdne. Deres fokus er først og fremmest at udføre et godt stykke arbejde, der ofte består af en klart defineret opgave, som ikke nødvendigvis rummer et EE perspektiv. Montørerne opfordres i enkelte virksomheder til at "se mulighederne" for mersalg, når de besøger kunder, men det er ofte ikke en del af deres jobbeskrivelse at lave opsøgende salg. Overmontørerne (med salgsansvar) forfølger i højere grad aktivt mulighederne for salg og kigger fx efter nye opgaver hos kunden, når de besøger dem i forbindelse med en opgave.

Kort opsummeret er der altså en barriere for installatørerne, der handler om, at de taler ind i et emne, som generelt har meget lidt fokus hos de mindre erhvervs-kunder, og det kan være svært at fange kundens interesse for ny belysning. Samtidig er det en stor udfordring for installatørerne at skulle udvælge gode argumenter i forsøget på at overbevise om, at det er legitimt at vælge en løsning, der på kort sigt er dyrere og ikke livsnødvendig for detailbutikkens overlevelse.

De strukturelle barrierer tynger især salget til de små erhvervsdrivende

Salget af LED til større erhvervskunder og institutioner drives i høj grad af en gensidig økonomisk interesse hos installatør og kunde. For installatører, som arbejder strategisk med salg af LED og EE løsninger (gr. 3), er de store erhvervskunder de primære kunder. For kunder i denne kategori, forklarer installatørerne, at investeringen i LED i høj grad kan betale sig, fordi de typisk har et meget højt energiforbrug. Det betyder også, at disse erhverv vil have relativt korte tilbagebetalingstider (1-3 år), og projektet bliver lettere at sælge. Alt i alt er de nogle meget attraktive kunder.

Når det kommer til LED-belysning til de små og mellemstore detailbutikker, vurderer mange af informanterne, at den økonomiske gevinst for begge parter er væsentligt lavere. Flere af dem forklarer, at de vurderer, at de mindre butikker i detailhandlen ofte kun opnår en moderat eller lille energibesparelse ved udskift til LED. Det forklares, at sådanne kunder typisk har en lang tilbagebetalingstid (5-7 år). Sammenholdt med butikkernes usikre fremtid og manglende investeringskapital, forklarer informanterne, at det ofte ikke giver mening for kunden at udskifte.

For installatøren er fortjenesten tilsvarende relativt lav på disse mindre opgaver, samtidig med, at det langstrakte rådgivningsforløb ikke er rentabelt for ham. Det vil sige, at den lille fortjeneste sammen med meget lave salgchancer gør, at det ikke kan betale sig at lave tilbud til de små detailbutikker. Risikoen for at lønkronerne ikke hentes hjem igen er for simpelthen stor.

De strukturelle barrierer hos installatørerne udgør således de største barrierer for skabelsen af interesse for EE. De små og mellemstore detailbutikker falder mellem to stole, så at sige, eller mellem de tre segmenteringsgrupper. Hvor informanterne i gruppe 1 og gruppe 2 ofte ikke formår at overkomme de økonomiske barrierer for salg af LED, mangler de i gruppe 3 incitament til at tilgå små og mellemstore detailbutikker.

Incitamenterne er dermed hverken tydelige for kunderne eller installatørerne. Som en ejer af en installatørvirksomhed (i gruppe 3) udtrykker det, forstærkes det manglende fokus af, at "de lavt hængende frugter på markedet stadig ikke er plukket" – som det ser ud i dag, er der stadig store besparelser og fortjenester at hente hos industrien, landbruget og de kommunale institutioner. Når markedet for energioptimering hos de store kæder og erhvervskunder er mættet, kan det til gengæld godt være, at elinstallatørerne i højere grad vil rette fokus mod de mindre butikker i detailhandlen og være opsøgende i forhold til salg.

For at imødekomme barriererne med lille investeringskapital og incitament, gør nogle installatører brug af en leasingmodel, hvor leasingfirmaer (eller installatøren selv) tilbyder kunden at låne investeringssummen og herefter tilbagebetale over

driftsbesparelsen plus renter. De informanter, som har taget modellen i brug, har god succes hermed i forbindelse med salg til større erhvervskunder. Dog har de mindre detailbutikker sjældent en stærk nok økonomi til at leasingfirmaet vil godkende dem til et lån. Dermed bliver den lave investeringskapital igen en afgørende barriere.

Energispareindsatsen anvendes delvist af installatørerne

For at overkomme økonomiske barrierer i forbindelse med skift til mere energieffektive løsninger, har den tidligere klima-, energi- og bygningsminister (2006) og net- og distributionsselskaberne indgået aftale om en energispareindsats, der skal gøre det billigere og lettere for slutbrugerne at gennemføre energibesparelser.²⁰ Elinstallatører indgår som en indirekte målgruppe i denne indsats, da de inkluderes som formidlere og ansøgere af tilskuddet på slutbrugerens vegne. Undersøgelser fremhæver dog, at indsatsen i et samfundsøkonomisk perspektiv kun giver mening ved større energiforbrug, fx i større erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner.²¹ Ydermere peger undersøgelser på, at indsatsen opleves som bureaukratisk og at kun 34 pct. af elinstallatørerne bruger den.²²

Interviewene og observationerne bag nærværende rapport vidner også om at elinstallatørernes brug af indsatsen varierer meget. For nogle informanter er den et centralt salgsværktøj, mens andre slet ikke gør brug af eller kender til ordningen. Generelt oplever installatørerne, at kunderne ikke ved noget om ordningen. I praksis er det derfor i høj grad op til installatørerne, om de vil integrere tilskuddet i deres tilbud eller ej.

²⁰ Jf. aftale indgået i 2006 om energiselskabernes energispareindsats mellem klima-, energi- og bygningsministeren og net- og distributionsselskaberne inden for el, naturgas, fjernvarme og olie. http://www.danskenergi.dk/~media/Filer_til_nyheder_2015/150923_Energispareindsats.ashx

²¹ Deloitte (marts 2015). "Evaluerings af energiselskabernes energispareindsats. Sammenfatning." http://www.efkm.dk/sites/kebmin.dk/files/nyheder-presse/sammenfatning_-_evaluerings_af_energiselskabernes_energispareindsats.pdf

²² Elektra (11). TEKNIQs fagblad. November 2015. <http://ipaper.ipapercms.dk/TEKNIQ/Electra2015/November2015Electra/>

Meningerne om indsatsen blandt informanterne (og især ejerne) er tvetydige. I manges øjne er den overordnet set god, fordi den er med til at skabe fokus på energioptimering. Det kommer især de installatørvirksomheder til gode, som arbejder strategisk med at differentiere sig på salg af energieffektive løsninger på markedet. Dog er der en udtalt utilfredshed blandt mange af informanterne med forsyningsselskabernes dobbeltrolle. De finder det konkurrenceforvridende, at forsyningsselskaberne både administrerer indsatsen og udfører rådgivnings-, montør- og servicearbejdet i forhold til energioptimering. Som én af informanterne udtrykker det: "De har for mange hatte på", og det forekommer ikke rimeligt, at samme selskab, som man netop har været i konkurrence med på en opgave, i næste øjeblik skal varetage en uvildig, administrativ funktion.

Holdt op mod de tre segmenteringsgrupper, er der nogle klare mønstre i forhold til, hvor meget informanterne reelt anvender indsatsen og i hvor høj grad de finder ordningen overskuelig og tilgængelig. De informanter, der hører under gruppe 3, er typisk også de mest flittige brugere af indsatsen. Her er oplevelsen, at man faktisk er afhængig af indsatsen, som en måde at reducere kundens tilbagebetalingstid. Med energitilskuddet kan de større erhvervskunder få nedbragt tilbagebetalingstiden fra ca. 2,5/3 år til 2 år, og somme tider lige under, hvilket de pågældende informanter mener kan være afgørende for kundens beslutning om at udskifte her og nu.

Hos disse 'flittige brugere' er ansøgningsproceduren og dokumentationskravene ofte sat i system. De har eksempelvis udarbejdet deres egne skemaer, som gør det hurtigt at plotte de relevante tal ind. De er bevidste om, hvad de forskellige forsyningsselskaber kan tilbyde og har ofte faste samarbejdsaftaler med selskaber og reducerer dermed administrationsarbejdet. Andre installatører i denne gruppe fortæller, at de udliciterer ansøgningsopgaven til en ekstern part.

Når det gælder energispareindsatsen og de mindre erhvervskunder, herunder de små butikker i detailhandlen, er der imidlertid sjældent så store energibesparelser at hente i forhold til investeringsudgiften. Det betyder, at tilbagebetalingstiden, selv med tilskuddet, bliver markant længere (5-7 år), og indsatsen virker så at sige ikke stærkt nok til at tilskynde en energioptimering.

Det er især informanterne i gruppe 1 og 2, der har mange private og/eller mindre erhvervsdrivende, som oplever den manglende tilskyndelse til at bruge ordningen. Det er også hos installatørerne i disse virksomheder, at indsatsen forekommer uigennemskuelig og meget tidskrævende. Der er, fortæller de, for mange indgange, det vil sige udbydere af indsatsen, ansøgningsproceduren er kompleks og anderledes for hver enkelt energiselskab, og det forekommer uoverskueligt at skulle søge efter de bedste priser hos et hav af forsyningsselskaber fordelt på hele landet.

Informanterne i gruppe 1 og 2 forklarer, at tilskuddet i mange tilfælde viser sig at drukne i den arbejdstid de skal lægge i ansøgningsprocessen. Derfor undgår de somme tider helt at søge tilskuddet for kunden og fortæller ikke altid kunden om muligheden. Der kan desuden opstå bøvl med ordningen i byggeprojekter eller større renoveringsopgaver, forklarer nogle af informanterne, idet der kan være tvivl om, hvem af håndværkerne på opgaven, der skal søge tilskuddet.

Der er flere af informanterne, der giver udtryk for, at de føler sig tvunget til at bruge ordningen af og til, på trods af ovenstående barrierer, mens andre forklarer, at de ikke kender den og/eller aldrig bruger den. Der er tilfælde, hvor nogle af informanterne 'modvilligt' gør brug af ordningen i forsøget på at kunne vinde en opgave (på prisen). De frygter med andre ord, at de ikke kan hamle op med deres konkurrenter med mindre de inddrager tilskuddet. De oplever dog i denne sammenhæng, at ordningen i virkeligheden skaber en 'ubekendt' og et delvist konkurrenceforvridende element, fordi det er svært at gennemskue, hvordan de konkurrerende installatørvirksomheder fordeler tilskuddet i administrationsgebyr og/eller reduktion i tilbuddet.

Hovedpointer – Mødet mellem installatør og erhvervskunde

Rådgivningssituationen er i praksis et langstrakt og fragmenteret forløb, som tager form af mange uformelle møder og med mange aktører involveret hos både installatørvirksomheden og kunden:

- Økonomi og investeringspris er styrende for måden installatøren griber rådgivningen an på, og rådgivningsforløbets faser er gennemsyret af behovet for at skabe og underbygge det økonomiske argument.
- De små detailbutikker er en mindre attraktiv kundetype for installatørerne. Deres økonomiske eksistensgrundlag er skrøbeligt og de kræver samtidig et alsidigt belysningssortiment.
- Mens energispareindsatsen er et vigtigt redskab for salg af LED til større erhvervsvirksomheder, opvejer tilskuddets størrelse til de små butikker ikke bøv, timeforbrug og usikkerhed op mod et relativt lille salg.
- Sideeffekter (NEB) spiller en sekundær rolle i rådgivningen. De funktionelle og æstetiske argumenter for at vælge LED bringes i spil som supplerende info, men hives ikke frem som en anledning til at skifte.
- En beregning over forventede besparelser kan forekomme meget abstrakt for kunden, og installatørerne har behov for at supplere kWh-værdier med mere illustrative argumenter.
- En ny belysningsløsning er en svær ting at visualisere for sig – og at sælge. Installatøren skal kunne fremvise eller tilbyde en test af LED-løsningen som led i beslutningsprocessen.

B: Langstrakt og fragmenteret rådgivning om LED

Overordnet set er rådgivningsforløbet en langstrakt proces, som kan strække sig op til 12 måneder. Forløbet kan indebære telefonsamtaler, mailkorrespondancer, adskillige besøg fra installatørerne og interne diskussioner i detailbutikken før en beslutning træffes. At processen er langstrakt og fragmenteret betyder derfor, at installatøren skal bearbejde kunden over tid; at det kan være en udfordring at fremskaffe nøjagtige tal over kundens forbrug, som skal bruges i argumentationen for og imod den nye løsning; og at kundens overvejelser om ny belysning kræver perioder hvor LED'en testes af, samt godkendelse og/eller konsultation med ansatte.

Rådgivningsforløbet risikeres at blive fragmenteret, fordi det kan involvere adskillige personer i samme installatørvirksomhed, og det udgøres derfor heller ikke af et enkelt øjeblik, men består nærmere af en række øjeblikke, hvori kunden og installatøren er i kontakt med hinanden. De mere specifikke detaljer i disse situationer gennemgås i det følgende, men først fremhæves installatørernes interne arbejdsdeling som en barriere i rådgivningsforløbet.

Den interne organisering i installatørvirksomhederne

Den interne arbejdsdeling hos installatørerne medfører, at rådgivningsforløbet typisk er fordelt på flere medarbejdere. Typisk er tilbuds- og salgsarbejde overmontøren og ejerens ansvar, mens montøren (den udførende elektriker) først og fremmest er 'håndværker' eller 'servicemand'. Det betyder, at en opgave oftest opstår ved kontakt mellem kunde og overmontører/ejer, dernæst involveres montøren, som evt. behøver grossistens viden for derefter at kunne afslutte opgaven. Undervejs har overmontør og montør evt. også rådført sig med kollegaer. Alt dette sker ind imellem besøg hos kunden.

Informanterne giver yderligere udtryk for, at det ikke forventes af montørerne, at de har fokus på salg eller at de handler på muligheder for energioptimering, når de er ude hos kunderne. Hos enkelte af informanternes virksomheder giver ledelsen udtryk for, at de er bevidste om, at montørerne godt kunne involveres mere i forhold til mersalg og salg af EE løsninger, fordi det oftest er dem, der har mest kontakt til kunderne. Hos andre er det et mere eller mindre bevidst valgt at skille

tingene ad, ud fra devisen om, at kunden skal kunne regne med, at håndværkeren udelukkende tænker på at udføre sit arbejde ordentligt, uden at tænke på mersalg, og at montørerne måske er bedre til at montere og installere end til at sælge og rådgive.

Organiseringen af salgsarbejdet gør, at montøren, når han er ude hos kunden, sjældent på stående fod kan eller vil give kunden konkrete informationer om priser, alternative løsninger, produktspecifikationer, energibesparelser og/eller tilbagebetalingstid. Der bliver holdt igen af frygt for at give ukorrekte informationer, men også ud af respekt for den interne arbejdsfordeling i installatørvirksomheden. Montøren udnytter derfor ikke sin tilstedeværelse til at fremføre argumenter for EE løsninger, fordi det ikke er hans rolle.

Tidligere i analysen beskrev vi, at viden om LED blandt andet er betinget af installatørens relation til grossister og producenter. Ofte introducerer grossisterne nye produkter til overmontøren, som så skal overlevere den viden til sine montører. I dette tilfælde, er der risiko for, at overleveringen mellem de mange 'videns-niveauer' i relationskæden (producent-grossist, grossist-overmontør/montør, overmontør-montør) skaber misforståelser og tvivl om kvaliteter, egenskaber og holdbarhed. Endvidere er den relevante information for slutbrugeren ikke nødvendigvis den samme type information, som producenten, grossisten eller installatøren finder relevant. Der er altså dels en risiko for, at relevant viden går tabt undervejs i overleveringen fra producent/grossist til overmontør, og igen internt i installatørvirksomheden. Dels er der en risiko for, at viden om, hvilke informationer slutkunden interesserer sig for og efterspørger ikke vandrør opad i relationskæden og får indflydelse for de produkter, som indkøbes, eller måden, hvorpå informationer overleveres til kunden.

Den svære argumentation

Der er en udtalt bevidsthed blandt informanterne om, at det er økonomiske argumenter som vægter tungest blandt kunderne. Derfor eksisterer der en frygt for at skræmme kunden tidligt i forløbet ved at bringe LED'ens pris på banen, før det samlede billede af besparelsen er på plads. Dette er især udtalt, når installatøren

skal ud til nye kunder, fordi han oplever, at han endnu ikke har gjort sig fortjent til kundens tillid. Han har altså endnu ikke bevist, at han er til at stole på. Kundernes divergerende præferencer, krav og forventninger til belysning er desuden svære at navigere rundt i for informanterne.

Den stærke kultur for at lade kundens ønsker og interesser drive rådgivningsforløbet spiller, som tidligere nævnt, en væsentlig rolle i kunderelationen. Logikken er, at 'kunden kender sine egne behov bedst', og der er hos informanterne en frygt for ikke at vække genklang hos den aktuelle kunde eller at ramme ind i myter og/eller subjektive erfaringer med LED, som installatøren har svært ved at argumentere mod. Når kunden specifikt efterspørger installatørens meninger og vurderinger, forsøger nogle af informanterne sig med kommunikation som: "Hvis jeg var dig, ville jeg..." eller "Derhjemme har jeg gjort sådan og sådan...". På den måde inddrager installatøren sin privatperson, som en måde at validere sine argumenter på. Dette sker oftest i situationer, hvor kunden stædigt efterspørger installatørens mening.

Frygten for at konfrontere kunderne 'up front' betyder, at installatørens viden om de positive sideeffekter (fx funktionelle og æstetiske kvaliteter) ikke altid bliver bragt i spil, og det er typisk ikke den argumentation, der driver salget af LED. Der er en generel tilbageholdenhed hos mange af informanterne i forhold til at fremhæve andre argumenter end de økonomiske ved valg af LED og EE løsninger generelt. Dette udgør også en barriere, idet man dermed ikke overvinder en strukturel barriere som fx pris, og fordi installatørerne i mindre grad opnår at tale ind i kundens behov for fx optimal belysning på varerne.

De positive sideeffekter ved LED, som fx optimering af varernes udseende eller en lysmængde, der tilfredsstiller arbejdsmiljøkravene, kommer i høj grad først på banen som plusser, når de økonomiske argumenter er kørt i stilling. Det bringes i spil løbende og lidt forsigtigt, fx som svar på direkte forespørgsler eller som forsøg på at imødekomme de forbehold og bekymringer, som kunden giver udtryk for. Formuleringen er ikke, at: "Du skal skifte, så du lever op til arbejdsmiljøkravene", men i stedet, at "når nu det i øvrigt giver så god mening økonomisk, så kan du jo også leve op til arbejdsmiljøkravene med en ny type belysning."

Informanterne er desuden generelt meget opmærksomme på, at der er forskel på, hvem de skal overbevise med hvilke argumenter. Medarbejdere i detailbutikken er ofte også brugere af lyset, og derfor er de mest fokuserede på lysets kvalitet og sideeffekterne ved LED-belysning (vs. driftsøkonomi). Ofte kan disse medarbejdere påvirke detailbutikkens endelige beslutning, og flere af informanterne fortæller, at de er opmærksomme på at inddrage og forsøge at overbevise medarbejderne om fordelene ved LED. Hos ejeren af detailbutikken – i bestyrerens eller direktørens perspektiv – er det i modsætning hertil oftest økonomien, der skal tales til; det vil sige energibesparelser og tilbagebetalingstid, der skal illustreres.

I forhold til de ovenfor beskrevne barrierer skal det igen understreges, at der er store forskelle på, hvordan argumentationen gribes an hos de enkelte installatørvirksomheder. Installatørvirksomhederne i gruppe 3, som arbejder strategisk med salg af energieffektive løsninger, bruger typisk argumenter om sideeffekter på egen opfordring over for kunden. Selvom argumenter omkring LED-lysets funktionelle og æstetiske kvaliteter sjældent står alene, italesættes de ofte. Disse virksomheder praktiserer også gerne en del opsøgende salg i form af mailhenvendelser, 'one-pagers' og kataloger, hvori de fremhæver både energibesparelser og øvrige potentialer ved LED.

Blandt informanterne i gruppe 1 og 2 er kendskabet til og brugen af argumenter, der handler om LED's sideeffekter, mindre udtalt. Argumentationen reduceres til fx at fortælle kunden, at det vil medføre "færre pæreskift". Det er også typisk informanterne i disse grupper, som giver udtryk for, at det ikke er en del af "den gode service" at presse på eller opsøge salgsmuligheder som kunden ikke selv har efterspurgt.

Set fra kundernes perspektiv, kommer installatørernes bevæggrunde nogle gange til at fremstå som uigennemskuelige, fordi kunden ikke indføres i installatørens mellemregninger. Fx kan installatøren finde på at vælge et produkt, der er dyrere i indkøbspris, fordi det har en væsentligt kortere monterings- og dermed giver en billigere løsning for kunden samlet set. Eller han prioriterer måske en løsning af bedre kvalitet, som har længere levetid, og dermed – for ham at se – er det mest

hensigtsmæssige valg. For installatøren er dette måske de indlysende valg, men hvis han ikke kommunikerer rationalerne videre til kunden, sår det mistillid fra kundens side til, om han (kun) plejer sine egne interesser. I denne sammenhæng oplever mange af informanterne også, at kunderne sammenligner deres tilbud på LED-belysning med supermarkedets eller byggemarkedets billigere LED-produkter. Mange informanter benytter ikke disse produkter, fordi de mener, at kvaliteten er for ringe. Men bevæggrundene for valget af de dyrere LED-produkter kommunikeres bare ikke altid til kunden. Derfor risikerer installatøren, at den pågældende kunde opfatter ham som dyr og utroværdig.

Verbal argumentation må understøttes af praktiske eksempler

Når de mere subjektive holdninger til LED bringes i spil af installatøren, fx at "det giver sådan et behageligt lys" eller "man bliver mere frisk, fordi det minder mere om dagslys", tyer flere af informanterne til at understøtte deres ord gennem opsætning af testpaneler med LED. Hos erhvervskunder og institutioner opsætter installatøren fx testversioner i mindre skala ved at udskifte et enkelt armatur (hvor det er muligt uden større indgreb) og lader derved kunden opleve det nye lys for en periode på op til et halvt år. Ofte har installatørvirksomhederne også LED i deres egne lokaler og kan invitere kunden forbi og se LED-belysningen virke i et kontormiljø.

Installatørerne giver udtryk for, at det kan være svært for kunderne at forestille sig, hvordan en samlet løsning kommer til at se ud – og at LED rent faktisk *kan* leve op til deres krav og forventninger. Det kan også handle om, at kunden allerede *har* gjort sig dårlige erfaringer med LED fra supermarkedet, hvilket installatøren må imødekomme med et praktisk eksempel. Det, installatørerne ønsker at vise med sådanne tests, er dels, at LED-lyset er velegnet til formålet og om armaturet passer ind i fx en butiks øvrige interiør, dels at det ikke giver et skarpt eller blåligt lys, at det oplyser varerne godt nok og at medarbejderne opnår bedre lys i arbejdsområdet eller på skrivebordet. Derudover er det en måde for installatøren at åbne for relationen og dialogen med en mulig kunde; så *hvis* de beslutter sig for at udskifte belysningen, så kommer de nok til ham.

Ved siden af prøveopsætninger fortæller flere af informanterne også, at de benytter grossisternes produktkataloger og mindre prøvetavler, hvorpå der er opsat forskellige eksempler på LED-lyskilder, som de tager med ud til kunden for at vise hvilke muligheder der er. Det afgørende for installatøren er, at han kan understøtte sine argumenter for LED med praktiske og visuelle eksempler, der kan fjerne noget af mystikken og fordommene om LED. På den måde kan han fremstå troværdig og saglig og vise, at han står på mål for sine argumenter.

Samtidig er en praktisk og visuel reference også et redskab for installatøren til at minimere en eventuel mere grundlæggende tvivl hos kunden, om hvad en ny løsning indebærer. Som sådan bliver det et vigtigt 'salgsmateriale' hos især installatørvirksomhederne i gruppe 2, der gerne vil sælge LED, men ikke har sat salgsprocessen rigtigt i system. Hos virksomhederne i segmenteringsgruppe 3, der typisk har udarbejdet sit eget skriftlige eller visuelle salgsmateriale, underbygges sagligheden blandt andet med referencelister over tidligere kunder, eller ved at man, i forbindelse med det opfølgende salg, opfordrer kunden direkte til at sammenligne med konkurrerende løsninger.

En informant fortæller, at han i et mellemstort shopping center på Sjælland har haft gode erfaringer med at opstille et showroom med belysningsmuligheder og desuden at henvise til de butikker i centeret, som allerede har udskiftet sin belysning. På denne måde kan installatøren bruge de andre butikker til at validere sine ord, men han kan også udnytte flokmentaliteten ved at fremhæve, at andre sammenlignelige butikker i lokalområdet allerede har valgt at skifte. Informanterne oplever således, på tværs af segmenteringsgrupperne, at det har stor værdi i rådgivningsforløbet at kunne henvise til lignende kunders energioptimering.

C: Underbygning af de økonomiske argumenter

Vi har nu beskrevet hvordan rådgivningsforløbet er langstrakt og fragmenteret og indebærer, at installatøren skal skabe interesse hos den økonomiorienterede kunde. Slutteligt i rådgivningsforløbet indtræder fasen, hvori installatøren særligt forsøger at understøtte kundens økonomiske overvejelser. Dette forløber forskelligt fra installatør til installatør, men fælles for alle er det dog, at de lægger vægt på tal som

årligt energiforbrug, energibesparelse i kroner, wattforbrug pr. enhed, luxniveauer, kelvin osv.

Abstrakte tal

Den kortsigtede økonomiske logik betyder som nævnt, at tilbagebetalingstiden bliver helt afgørende for, om installatøren kan lykkes med at sælge en energieffektiv løsning og om en investering i LED bliver meningsfuld for kunden. Ud over, at det kan være vanskeligt at fange kundens interesse, oplever installatørerne også, at det er en udfordring at omsætte deres viden om tal og værdier, så det bliver relevant og vedkommende for kunden.

Mange af informanterne oplever, at deres kunder generelt ved meget lidt om deres elforbrug. Fra kundens side kan det være svært at gennemskue sit energiforbrug på elregningen og tilmed vide, hvor meget af det, der går til belysning, fordi den er vanskelig at forstå. I sådanne tilfælde er det svært for installatøren at gennemskue, hvilket besparelspotentiale der ligger hos den pågældende kunde, samt at lave præcise udregninger, der kan nedbryde den økonomiske barriere for kunden ved at synliggøre besparelsen.

Informanterne oplever det som nødvendigt at være meget præcise i deres beregninger af besparelserne, fordi kunderne i de små og mellemstore erhverv og detailbutikker har svært ved forholde sig til deres elforbrug. På trods af, at energibesparelsen kan være signifikant i kilowatttimer, så opleves det alligevel som abstrakt for kunden. Nogle informanter forsøger derfor at illustrere eller visualisere besparelspotentialet for kunden gennem oversigter med kilowatttimer, enhedspriser, pris pr. år, effekt pr. år mm.

At bevise de økonomiske argumenter

Især informanterne i gruppe 3, og enkelte i gruppe 2, gør brug af forskellige redskaber, både professionelle løsninger og egne påfund, der kan bruges til at beregne og vise opgørelser over kundens forbrug og besparelspotentiale. En informant fra gruppe 2 fortæller, at de har udformet deres eget skema over kundens nuværende forbrug versus investeringen og det fremtidige forbrug, hvor tilbage-

betalingstiden fremhæves frem for investeringsprisen. Skemaet udfyldes af overmontøren og medbringes til kunden, hvorefter en dialog initieres om løsningen. En anden virksomhed (gruppe 3) bruger et automatisk udregnings- og visualiseringsprogram, hvor kundens fysiske forhold (lokaler) og en foreslået (mulig) belysningsløsning tegnes ind, således at der kan genereres præcise beregninger over blandt andet luxniveauer på specifikke arealer, forbrugstal, mv.²³ Resultatet kan samles i en 'rapport', som vedhæftes tilbuddet, og installatøren bruger således programmet som et redskab til at underbygge beregningerne over for kunden og betragter det som et "professionelt salgsværktøj".

Hos de større erhvervskunder gennemfører informanterne typisk egentlige forbrugsmålinger som led i salgs- og rådgivningsprocessen. Dette gøres ved før- og eftermålinger af opsat LED i et bestemt område af virksomheden. Der kan nemt registreres væsentlige ændringer og besparelser på forbruget, og de økonomiske argumenter kan således underbygges. Installatøren opnår derved, at kunden får beviser her og nu, som understøtter installatørens anbefalinger.

En informant fra gruppe 3 fortæller, at de er i færd med at udvikle deres eget softwareredskab til brug ved energimålinger. Ud over at generere en detaljeret forbrugsoversigt på timer, typer af energiforbrug (varme, el, ventilation, mv.), så muliggør softwaren også, at installatøren kan illustrere forbruget grafisk, ikke blot i en kWh-søjle, men en i kroner/øre-søjle. Informanten i virksomheden fortæller, at de oplever, at det er helt afgørende med den genkendelige kroner/øre-reference for, at kunderne kan forstå potentialet i udskiftningen.

Hvor før- og eftermålingerne kan være et gavnligt værktøj hos større erhvervskunder (som i høj grad dækkes af gruppe 3), men også ved salg til institutioner (som også dækkes af gruppe 1 og 2), så forklarer informanterne, at det ikke er rentabelt for dem at gennemføre målinger hos de mindre erhvervsdrivende og små detailbutikker, fordi de ofte ikke opnår en særlig stor fortjeneste på sådanne opgaver.

Forbrugsbesparelsen er for lille i forhold til den tid, som installatøren bruger på at installere måleapparat og opføre målingerne.

Informanterne i gruppe 1 og de fleste i gruppe 2 har typisk ikke udarbejdet egentlige skemaer eller redskaber til at visualisere og konkretisere elforbruget over for kunderne. Installatørerne taler i stedet med kunden om mulige besparelser i kilowatttimer og tager ikke udgangspunkt i kundens specifikke forhold, men fremlægger omtrentlige tal, der er tilgængelige for installatøren nu og her.

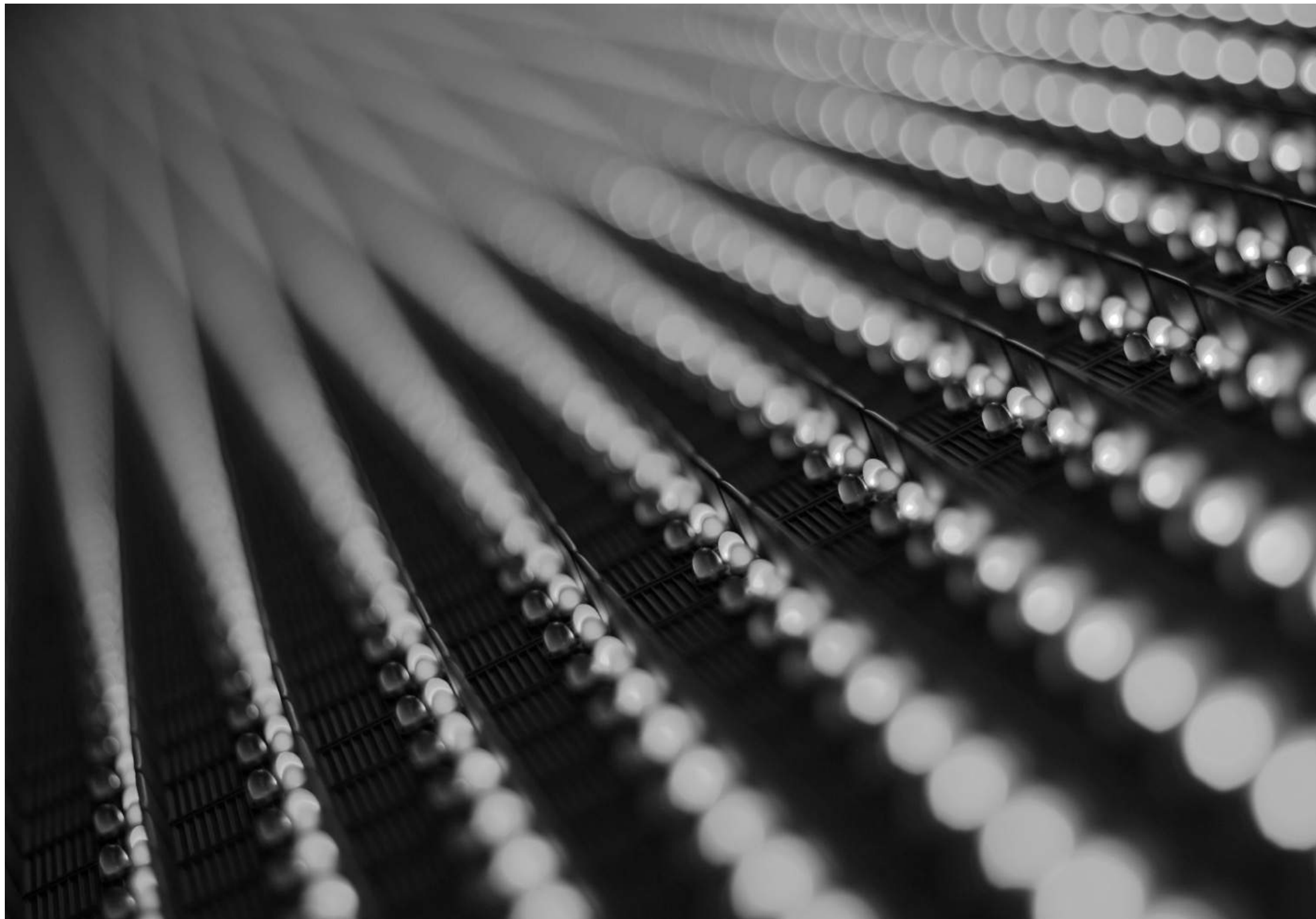
²³ Programmet DIALux er et planlægningssoftware, udviklet af tyske DIAL, til beregning af indendørs og udendørs belysning. Programmet integrerer specifikke produktdata i form af plug-ins fra de forskellige producenter på markedet.

Barrierer

1. Installatørernes kunder har en kortsigtet økonomisk logik.
2. At skifte til fx LED kræver en synlig grund og en særlig anledning.
3. Energispareindsatsen fungerer ikke for mindre detailbutikker.
4. Detailbutikkerne er af den overbevisning, at der er en lav økonomisk gevinst ved at investere i en EE løsning.
5. Detailbutikkerne har lav investeringskapital.
6. Rådgivningssituationen er en langstrakt og fragmenteret proces og viden strander internt i installatørvirksomheden.
7. LED skal bevise sit værd.
8. Der mangler bevis for de økonomiske argumenter.

Løsninger

1. Give installatørerne et mobilt værktøj og nogle argumenter, så de kan fremhæve andre tal end her-og-nu investeringen, fx hvor meget de taber på ikke at investere. Pointen er, at det skal være nemt for dem at beregne, visualisere og fremhæve helt essentielle beløber såsom tab ved ikke at investere, tilbagebetalingstid og pris efter fx tre år i stedet for prisen her-og-nu. Værktøjet skal godkendes af en myndighed som fx Energistyrelsen, så tal og argumenter verificeres på stedet.
2. Give tilskud at renovere sin butik, hvori opsætning af ny belysning er inkluderet.
3. Ændr incitamentstrukturen således, at det er elinstallatøren, der får et tilskud, hver gang han sælger energieffektive løsninger.
4. Se løsning 1.
5. Lav en attraktiv låneordning, så det gør det muligt for detailbutikkerne at investere uden at have den helt store egenkapital.
6. Se løsning 1.
7. Indgå en samarbejdsaftale med lokale detailbutikker, der har fået foretaget energieffektive tiltag, om at agere showroom, så installatøren kan tilbyde detailkunder at se, hvordan lyset ser ud hos en lokal butik af samme art.
8. Se løsning 1.



Del III: Interventionsindsatsen

Del III – Hovedpointer

De interventioner, som vi mener, vil have den største effekt i en forestående interventionsindsats, hvis formål er at få elinstallatørerne til at fokusere mere på EE løsninger, er:

1. Gør det *attraktivt* for installatørerne at fokusere på EE løsninger ved at ændre på incitamentsstrukturen, så det ikke er slutbrugeren, der får energitilskuddet, men derimod installatøren. Det er også en oplagt mulighed at øge tilskuddet, så det økonomiske incitament er højere, eller give tilskuddet inden igangsættelsen af projektet, så tilskuddet bliver vendt fra at være en *gevinst* til at være et *tab* (loss aversion).
2. Gør det *nemmere* for installatørerne at være forberedte på at indgå i en uforudset rådgivningssituation ved at udvikle et værktøj, så installatøren kan præsentere beregninger på besparelse, pris, tilskud, aktuelle sideeffekter og tilbagebetalingstid på en given opgave på pletten. På denne måde forkortes rådgivningsforløbet og viden går ikke tabt mellem overmontør og montør (availability heuristic).
3. Kommunikér til elinstallatørerne på en smartere måde ved at formulere budskaber på baggrund af viden om menneskets kognitive biases. Myter omkring LED's ringe kvalitet skal aflives og installatøren skal ikke først vide sig sikker på fx et LED-produkt, når han har 'testet' det af på en af sine egne kunder. Lav en mærkningsordning, der viser ham vej. På den måde gør vi det *nemmere* for installatørerne at erhverve sig viden, vi undgår information og choice overload samt availability heuristic.
4. Fjern alle tænkelige forhindringer på vejen mod det ønskede valg. Gå ind i samarbejde med de aktører, der jævnligt er i kontakt med installatørerne, især grossisterne, men også branche- og fagorganisationer, og fortæl hvilke produkter, der passer til de forskellige typer af detailbutikker (en smykkehandler, en tøjforretning, en slagter etc.) og hvilke lyskilder, som er hurtige og nemme at montere. På den måde fjernes forhindringer om at 'prøve sig frem' og bruge oceaner af tid på at finde frem til de rette produkter.

Gør hele processen omkring ansøgning, registrering og dokumentation i forbindelse med energiselskabernes energispareindsats langt nemmere og systematisk. Indgå samarbejde med energiselskaberne herom, og sørg for, at energiselskaberne får lavet tætte samarbejder med installatørerne.

Efter en omfattende analyse af elinstallatørernes rådgivningsadfærd og de barrierer og udfordringer, der eksisterer i deres arbejde, når det drejer sig om salget af EE løsninger, er det blevet tid til at kigge nærmere på konkrete løsninger.

I tre af analyseafsnittene har vi rundet vores indsigter og delkonklusioner af med at opridse de umiddelbare barrierer og løsninger. Nærværende afsnit er en uddybning af de interventioner, vi mener, er de mest egnede i målet om at få installatørerne til at fokusere mere på LED og andre energieffektive løsninger i deres arbejde.

Da det er Energistyrelsens formål med denne og tidligere analyser at fremme realiseringen af energibesparende adfærd i små og mellemstore detailvirksomheder, er følgende afsnit skrevet på baggrund af de to målgrupper: installatører og detailbutikker – og ikke blot installatører. Derfor indeholder de følgende afsnit forslag til, hvordan Energistyrelsen bedst muligt kan understøtte elinstallatørerne, så de i højere grad fremmer salget af energieffektive løsninger til detailhandlen.

Det betyder, at den øvelse, vi har måttet gøre os i udviklingen af interventionerne, har krævet, at vi betragter installatørerne som værende en slags 'konsulenter' for Energistyrelsen. Det skal forstås på den måde, at: 1) Energistyrelsen vil gerne have flere detailbutikker til at skifte til mere energibesparende lyskilder. 2) Til det vil de gerne have elinstallatørerne til at fremme salget af EE løsninger over for detailhandlen, ved at få dem til at fokusere mere på det i deres arbejde. Derfor må vi forstå denne 'påvirkningskæde', som følgende: Energistyrelsen vil gerne påvirke elinstallatørerne til at påvirke detailbutikkerne.

Det er derfor, at vi i nærværende afsnit benævner installatørerne som værende Energistyrelsens 'konsulenter', da det er dem, der i praksis er afsendere af Energistyrelsens budskaber over for detailbutikkerne. Installatøren får så at sige en *påvirkende* funktion på baggrund af den måde, Energistyrelsen har *påvirket* elinstallatøren.

Derfor vil vi i beskrivelsen af interventionerne hele tiden holde os for øje, at der eksisterer disse to spor i interventionernes formål: at *påvirke* elinstallatørerne, så de *påvirker* detailhandlen.

I næste afsnit gennemgår vi de udvalgte interventioner. Vi beskriver, hvad det gode indhold i interventionerne skal bygge på og hvordan de imødekommer installatørernes barrierer i beslutningsprocessen om at rådgive om energieffektive løsninger.

Ved gennemlæsning af nærværende afsnit foreslår vi, at læseren inden da har læst bilag 2 "Nudge cases", for at blive klogere på, hvor stor en effekt andre interventioner har haft ved blot at ændre små detaljer i målgruppens valgsituationer.

Udviklingsfasen

Interventionsforslagene tager afsæt i de umiddelbare barrierer og dertil hørende løsningsforslag, som er opridset i tre afsnit i analysedelen. Det er tiltænkt, at interventionerne kan og bør anvendes som komplementerende indsatser, da de således vil øge effekten. Hvis ikke dette lader sig gøre, er det også muligt at anvende dem isoleret set.

Alle interventionerne er udviklet inden for en adfærdsøkonomisk ramme for, hvordan man sikrer mere hensigtsmæssige valg. Med udgangspunkt i vores segmentering af informanterne og den beslutningsproces, vi har analyseret hos dem, forsøger vi med interventionerne at undgå, at specifikke kognitive biases vil få for meget magt, når beslutningen om, hvordan rådgivningen skal foregå, skal tages.

Ydermere har vi i idéudviklingen anvendt EAST-modellen (jf. bilag 2 "Nudge cases") til at blive helt skarpe på, hvordan vi med interventionerne kan:

- 1) Gøre det nemmere for installatørerne at yde mere relevant rådgivning med fokus på energieffektive løsninger. Og tilmed gøre det nemmere for detailbutikken at træffe beslutningen om at investere i en EE løsning.
- 2) Fremhæve den mest effektive kommunikation over for installatørerne og skabe opmærksomhed om emnet, samtidig med at gøre det attraktivt for installatørerne at fokusere på energieffektive løsninger. Derudover har vi også forsøgt at imødekomme, hvordan vi kan fremhæve de mest effektive budskaber over for detailbutikken.
- 3) Bringe sociale forhold i spil både over for installatør og over for detailbutikken i installatørens rådgivning.
- 4) Time det bedst muligt, så interventionerne får den største effekt over for installatøren og dermed igen over for detailbutikken.

**Gør det attraktivt for installatørerne
at have fokus på EE**



1. Ændr incitamentstrukturen

Økonomi er den altoverskyggende udtalte barriere for både detailbutikker og elinstallatører. Investeringsprisen på LED udgør den største barriere i at fremme realiseringen af energibesparelser i små og mellemstore virksomheder i detailhandlen. Denne kundegruppe er en mindre attraktiv kundetype for installatørerne, fordi deres økonomiske eksistensgrundlag er skrøbeligt og de samtidig kræver et alsidigt belønningssortiment.

I analysen konkluderede vi, at alle installatører, på tværs af en divergerende inddragelse af energieffektive løsninger i deres arbejde, er positivt stemt over for LED, så længe det er en forretningsmæssig god idé. Derfor er det oplagt at skabe et nyt økonomisk incitament for installatørerne, for at få dem til at fokusere på og prioritere rådgivning om og salg af energieffektive løsninger. Det er således hypotesen, at installatørerne gerne vil sælge LED, varmepumper og solceller, hvis der er et åbenlyst marked for det og de derfor kan tjene penge på det.

Derfor foreslår vi, at man flytter den eksisterende energispareordning rettet mod slutbrugerne (fx detailbutikker) over til installatørerne, således at de opnår et tilskud, når de sælger EE løsninger. Ved at flytte ordningen til installatørerne, opnår man at de får et økonomisk incitament til at promovere EE og LED, samt at de bliver eksperter i at anvende ordningen løbende, frem for slutbrugerne på nuværende tidspunkt, som kun bruger ordningen en eller få gange. Tilskuddet gør desuden de små og mellemstore butikker til interessante kunder, fordi det øger installatørens fortjeneste.

For at forstå, hvor stor en effekt det kan have på målgruppens adfærd, henviser vi til bilag 2 "Nudge cases", hvori eksemplet Behavioural Insights Team havde stor succes med at få husstande i England til at isolere loftrummet ved at ændre på den eksisterende tilskudsordning. Det bevirkede blandt andet, at målgruppens påvirkning af inerti, status quo bias og procrastination blev reduceret i vidt omfang.

Den nye energispareordning og installatørens beslutningsproces

Ved at udvikle en tilskudsordning, der honorerer installatørens adfærd frem for slutbrugerens, skabes et incitament for installatørerne til at fokusere strategisk på energieffektive løsninger i deres rådgivnings- og salgsarbejde, og forslaget her taler således ind i alle led i beslutningsprocessen.

Ved at flytte incitamentet reduceres samtidig også sandsynligheden for, at installatøren reagerer på flere af de biases, han er udsat for i alle faser af hans beslutningsproces (jf. afsnittet "Elinstallatørens beslutningsproces"). Ved at gøre det økonomisk attraktivt at sælge EE påvirker man installatøren til at gå aktivt efter at sælge flere EE løsninger, i stedet for at lade valget i mere eller mindre grad afhænge af kunden – en barriere han skal overkomme i fase 1 af sin beslutningsproces, hvor han skal anerkende rollen som rådgiver. Dette er også på spil i fase 2, hvor installatøren skal anerkende, at EE og LED er hans første prioritet. Her vil en ny ordning bevirke, at installatøren ikke frygter at miste opgaven ved at inddrage LED i udgangspunktet i en tilbudsgivning, fordi han ved, at hans konkurrenter også anvender LED i deres tilbudsgivning. En barriere som installatørerne ellers fremhæver som grund nok til ikke at inddrage LED i deres rådgivning.

Ved at gøre det økonomisk attraktivt at inddrage EE over for kunderne, øger man også incitamentet for at nævne LED og EE, tilegne sig viden om LED og EE samt at forholde sig til udbuddet af LED og EE, hvilket påvirker installatøren i fase 3 og 4, hvor han skal beslutte om han skal nævne LED og EE og hvilken viden, han skal forholde sig til. Den økonomiske gevinst bevirker desuden, at installatøren skal bruge ordningen ofte, hvilket øger sandsynligheden for, at han systematiserer brugen af den.

Slutteligt vil den nye ordning medføre, at installatøren ikke udskyder (procrastination) at inddrage LED i sin beslutningsproces, fordi der er en fortjeneste at hente. At han risikerer at udskyde inddragelsen af LED og EE gør sig gældende i fase 3, 4 og 5 hvor han skal beslutte, om og hvilken viden om LED, der skal hives frem i rådgivningen. Med ordningen mindskes sandsynligheden for, at installatøren udskyder inddragelsen af LED og EE, fordi han nu kan tjene penge på det.

Det gode indhold i den nye ordning

Den største barriere for den eksisterende ordning er, at den giver et for lille tilskud til små og mellemstore detailbutikker, og at det ikke er alle, hverken elinstallatører og især detailbutikker, der kender til den.

Det gode indhold i den nye ordning vil i stedet tage udgangspunkt i mængden af energieffektive løsninger som hver enkelt installatør udfører, fremfor at fokusere på hvad hver enkelt hustand, detailbutik eller erhvervsvirksomhed får ud af at energieffektivisere.

Det er samtidigt også vigtigt at lave en ordning, som kun kan benyttes af autoriserede elinstallatører, således at man tilgodeser og fremmer LED af ordentlig kvalitet på markedet, frem for de LED-produkter, som de såkaldte "pop-up sælgere" sælger, da informanterne ser dem som både konkurrenceforvridende og som medvirkende til at producere og reproducere myter om LED-belysning.

Den eksisterende ordning opleves ydermere som besværlig og forvirrende at få adgang til, fordi der er mange forskellige udbydere med forskellige størrelser på selve tilskuddet. Når man så har fundet en udbyder, opleves dokumentationskravene også som alt for omstændige og besværlige, fordi man sjældent bruger ordningen. Vi foreslår derfor, at den nye ordning gøres langt mere overskuelig med fx én indgang, og at man strømliner dokumentationskravene.

Øg tilskuddet

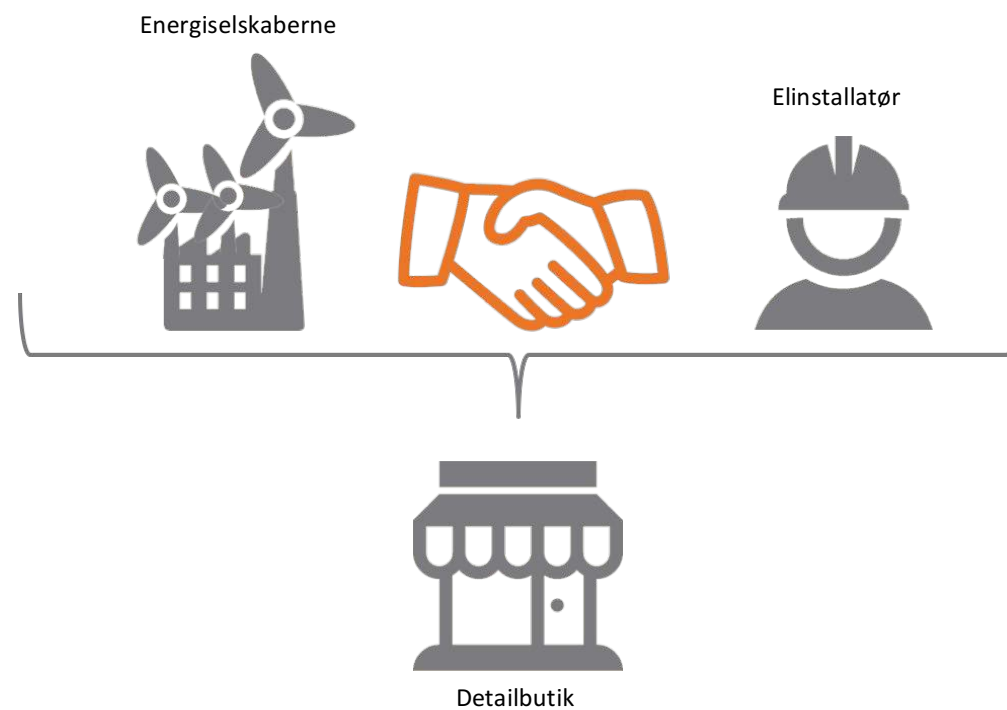
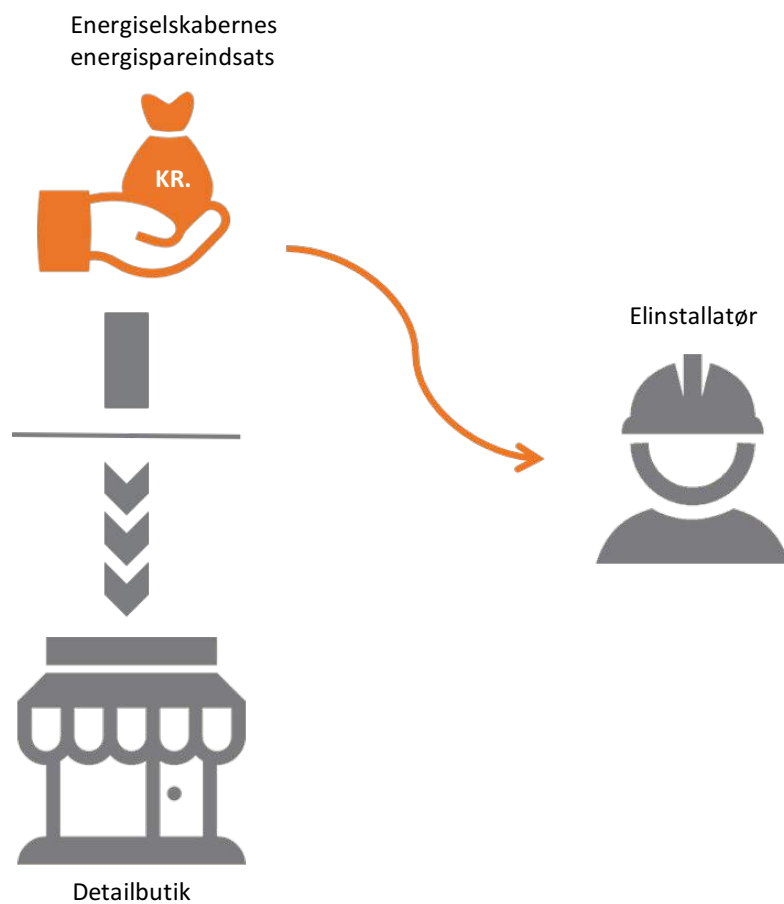
Der er også andre knapper, man kan trykke på for at ændre incitamentsstrukturen. I analysen er det evident, at mange af informanterne ikke mener, at energiselskabernes energispareindsats er besværet værd. De udtrykker, at det tilskud, fx en detailbutik kan få på et projekt, er for lille i forhold til det arbejde, der skal lægges i at få tilskuddet. En mulighed er også at få installatøren til at udføre ansøgningsprocedurerne og ordne tilskuddet til den pågældende kunde, men hvis installatøren deraf skal have mere i løn, så bliver tilskuddet endnu mindre, og dette hjælper ikke i retning af at gøre mere brug af ordningen. At øge det økonomiske incitament, tilskuddet i ordningen, kunne derfor være en klassisk løsning på problemet.

En idé kan også være at give tilskuddet på forhånd, før man overhovedet initierer projektet. Da vi vægter tab omkring dobbelt så højt som en potentiel gevinst, vil vedkommende gøre ekstra meget for ikke at *miste* den gevinst, han fik til at starte med. På den måde vender man tilskuddet fra at være en gevinst til at få karakter af et tab (loss aversion), og man skaber yderligere incitament til føre energieffektive løsninger ud i livet. Tilskuddet kunne gives til enten installatørerne eller slutbrugerne afhængig af, hvad der praktisk er muligt. Gives det til installatørerne ville fordelene være at det på den måde vil kunne blive sat mere i system og blive en integreret del af installatørens argumentation og rådgivning.

Låneordning

Vi nævner flere gange i løbet af rapporten, at informanterne mener, at det er investeringsprisen, der ofte skræmmer kunderne fra at vælge mere energieffektive løsninger. For at undgå påvirkningen af loss aversion og hyperbolic discounting, ville det være en god idé at forsøge at fjerne denne barriere ved at tilbyde attraktive lånemuligheder for installatørernes kunder. På den måde kan man indrette det således, at den pågældende kunde aldrig skal have 'penge op af lommen', at kunden ikke får en forøget månedlig eludgift, og kunden begynder således at spare penge efter at tilbagebetalingstiden er nået. Hvis dette kunne kommunikeres og anvendes i rådgivningssituationen, ville det kunne få stor betydning for målet om at fremme realiseringen af flere energieffektive løsninger i detailhandlen.²⁴

²⁴ Her kan der med fordel kigges på eksisterende erfaringer med ESCO- og leasingmodeller. Se for eksempel rapporten "ESCO i danske kommuner - En opsamling af motiver, overvejelser og foreløbige erfaringer med ESCO i kommunale bygninger": <http://www.sbi.dk/miljo-og-energi/energibesparelser/esco-i-danske-kommuner/sbi-2013-10>



**Hjælp installatørerne
- tilbyd dem brugbare værktøjer**



2. Tilbyd værktøj

I vores empiriske datamateriale er det tydeligt, at mange af informanterne mangler de fornødne værktøjer og argumenter for at kunne overbevise deres kunder om, at LED og andre EE løsninger er at foretrække. I en række tilfælde fortæller vores informanter os, at det kommer an på kundens interesse i LED og EE, eller mangel på samme, om installatøren overhovedet begynder at forklare og forsøge at overbevise om disse løsninger. Det skal der gøres noget ved.

Derfor forslår vi, at Energistyrelsen udvikler et værktøj til installatørerne.

Hvis først de rette incitamenter for at fremme rådgivning om og salg af flere energieffektive løsninger er på plads i installatørernes forretningsmodel, og vi kan kommunikere budskabet ud, så giver det god mening at hjælpe installatørerne på vej. Derfor skal der udvikles et værktøj, som installatørerne kan bruge i deres daglige arbejde, der gør det nemt at rådgive og overbevise om EE og LED. Værktøjet skal ses som et redskab, installatøren kan bruge i planlagte og ikke-planlagte møder med en mangfoldig skare af kunder. Værktøjet er nødt til at være elektronisk og mobilt, da nogle af vores pointer med indholdet afhænger af det.

I det følgende præsenterer vi således, hvad et værktøj skal kunne og begrundelsen herfor.

Et beregningsværktøj

Mange af de barrierer, vi er stødt på i analysen af installatørernes rådgivningsadfærd, lægger sig op ad, at det ikke er muligt for montørerne at komme med en beregning, når der opstår en uforudsigelig rådgivningssituation hos detailbutikken. Af den grund er det svært at overbevise kunden om løsningen lige nu og her, og derfor bliver beslutningsprocessen og rådgivningsforløbet strakt ud over en længere periode, hvilket levner stor risiko for, at installatøren ikke når i mål med sin EE løsning.

Det vi foreslår er derfor, at Energistyrelsen får lavet en beregner, der kan udregne: 1) energibesparelse i watt, 2) besparelse i kroner, 3) beløb på daglig tab, hvis ikke

der skiftes, og 4) pris på opgaven ved køb af forskellige LEDprodukter. Beløbene kan blot være vejledende, men så længe beregneren kan vise et omtrentligt billede af opgaven, så er vi nået langt. På den måde undgår vi, at rådgivningsforløbet bliver unødigt lang, og vi gør det *nemmere* for installatøren at yde en bedre og mere præcis rådgivning.

Således taler denne intervention ind i fase 3, 4 og 5 i beslutningsprocessen, og det hjælper derfor installatøren med at undgå at udskyde rådgivningen (procrastination), vi hjælper ham til at undlade at gøre som han plejer (status quo bias), vi afhjælper, at han skal lede efter viden og argumenter (availability heuristic) og så sørger vi for, at han skal bruge mindst muligt energi på at yde en bedre rådgivning (cognitive energy aversion). I værktøjet skal det derfor være muligt at visualisere og fremhæve de mest hensigtsmæssige argumenter så nemt og hurtigt som muligt (attractive).

For detailbutikken forsøger vi at undgå påvirkningen af loss aversion, hyperbolic discounting og information overload.

Et redskab til argumentation

Foruden at give installatøren mulighed for at yde god rådgivning på baggrund af beregningsværktøjet, vil det i samme ombæring også være muligt at stille en række skyts op for installatøren, som han kan bruge i sin argumentation over for kunden (attractive). Dette forslag er således udviklet med henblik på at gøre det muligt for installatøren at påvirke sin kunde gennem kommunikation og framing af særlige budskaber, og det skal således forsøge at undgå påvirkningen af confirmation bias og gøre det muligt for installatøren at tale ind i kundens diskurs, værdier og interesser. Det skal tilmed undgå påvirkningen af information overload, status quo bias og availability heuristic for installatøren.

Når den pågældende installatør har lavet sin beregning, vil der sammen med resultaterne af beregningen være udplukket et par gode argumenter, som ikke taler ind i fornuft, logik og økonomiske incitamenter hos modtageren, men til gengæld er baseret i kognitive biases. I disse argumenter er det væsentligt at fremhæve de helt

rigtige informationer frem for andre, for at skabe størst mulig effekt (jf. bilag 2 "Nudge cases"). Installatørerne skal altså, i stedet for at fremhæve oplysninger om besparelsen af kilowatttimer, oplysninger om lumen og andre tekniske termer, som kun installatøren selv forstår, fremhæve andre oplysninger, der er funderet i viden om kognitive biases.

Da argumenterne er målrettet detailbutikkerne skal de forsøge at spille ind i deres hverdag. De skal blandt udnytte viden om effekten af social norms, lokalt forankret:

"Næsten hele gågaden har skiftet til LED"

"80% af frisører (red. den pågældende kunde, man er hos) i Danmark har skiftet til LED"

De skal spille mere ind i sideeffekter (NEB) og forsøge at tale ind i det bøv, der fx er med at skifte halogen lyskilder ud jævnligt:

"Du går og skifter halogen ud hver anden uge. Med LED skal du ikke tænke på det i 15 år"

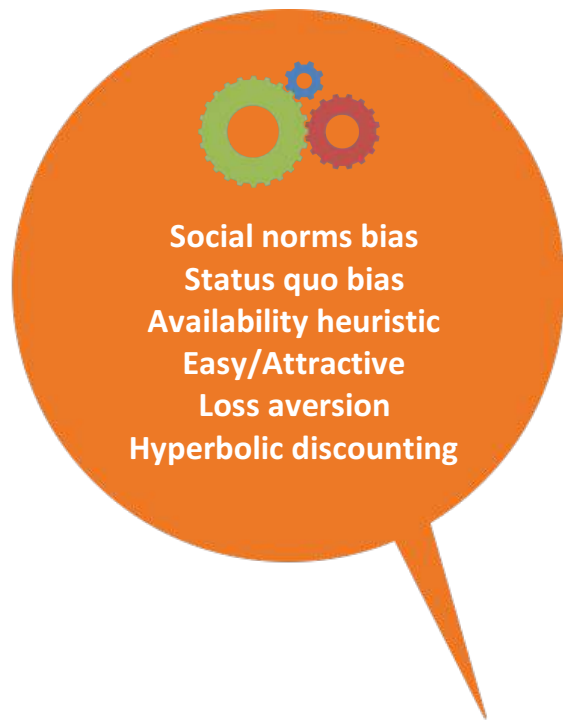
Vi skal forsøge at spille ind i loss aversion:

"Du taber XX antal kr. om dagen, hvis du ikke skifter."

Installatøren skal kende de andre butikker i lokalmiljøet, som allerede har skiftet til LED-belysning, for på den måde at bringe social norms ind i billedet og for samtidig at kunne vise fysisk, hvordan lyset ser ud, og hvor godt det rent æstetisk passer ind, så vi får aflivet myter om det blå og kolde LED-lys:

"Du kan gå ned og kigge i frisørens butik nede på torvet, de har fået LED, og det ser super flot ud"

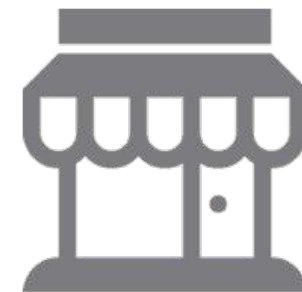
For at forstå effekten af at fremhæve visse oplysninger frem for andre, henviser vi igen til bilag 2 "Nudge cases", hvor eksemplerne med genbrug af håndklædet på hotellet og eksemplet med skatteskyldnere især viser, at det kan gavne at formulere budskaber på baggrund af viden om kognitive biases (s. 78).



Energistyrelsen



Einstallatør



Detailbutik

**Kommunikér til installatørerne
- afliv usikkerhed og myter**



3. Kommunikér

Hvordan får man elinstallatørerne til at fokusere mere på at sælge energieffektive løsninger – som fx LED lyskilder?

Det korte svar er: hvis der er forretning i det. Derfor har vi foreslået de ovenstående to interventioner. Men der ligger selv sagt også en opgave i at få kommunikeret det ud til installatørerne. At flytte det økonomise incitament over til installatørerne har jo selv sagt ingen effekt, hvis ikke de ved, at det findes. Energiselskabernes energispareindsats er et fint eksempel på et økonomisk incitament, som slutbrugeren (fx detailhandlen) sjældent kender noget til, ej heller alle installatører har hørt om indsatsen. Hvis hverken slutbruger eller mellemmand (installatøren) ikke kender til ordningen, så er det klart, at de ikke bruger den.

Det vil vi ikke risikere, og derfor er vores tredje forslag i rækken, at man selvfølgelig laver en kommunikationsindsats målrettet elinstallatørbranchen. Det skal allerede nu pointeres, at afsenderen af diverse budskaber er meget afgørende for, hvordan målgruppen forholder sig til de forskellige budskaber og den måde, de reagerer herpå. Generelt er Energistyrelsen en instans, som installatørerne kender, men de har samtidig et forhold til "det offentlige" og "de høje herrer inde i København", som ikke for alle installatører er videre positivt. Derfor vil vi anbefale, at Energistyrelsen finder samarbejdspartnere, der i langt højere grad er i øjenhøjde med elinstallatørerne. Vi skal huske på, at der eksisterer megen mistillid på alle niveauer i branchen, så en løftet pegefinger fra Energistyrelsens side er i vores optik ikke det mest hensigtsmæssige.

Indsatsen bør indeholde et eller flere punkter i det følgende:

1) Det første en forestående indsats bør kommunikere til målgruppen er den nye tilskudsordning, der nu ikke længere er målrettet slutbrugeren (detailhandlen) men slutbrugeren (installatøren).

Det mest effektive ville umiddelbart være at indgå samarbejde med branchens forskellige faglige organisationer, som TEKNIQ og Dansk El-forbund, så budskaberne

kommer ud på baggrund af de rigtige afsendere og gennem de mest oplagte kanaler. Det ville heller ikke være utænkeligt at inddrage grossister som Lemvig-Müller og Solar til at sprede budskabet i deres kontakt med installatørvirksomhederne.

De kommuner, installatørerne driver forretning i, ville også kunne have en interesse i at videreformidle det gode budskab.

Det ville også være en idé at indgå et tæt samarbejde med en række elinstallatører landet over, som kunne være bærere af budskabet som 'front runnere', ambassadører og sprede det mellem virksomhederne i branchen, der hvor de er aktive.

2) Det andet, den bør kommunikere, er det nye værktøj, som letter installatørens arbejde. Værktøjet hjælper til at lave umiddelbare beregninger. Det viser besparelse, pris og andre brugbare tal, det giver installatøren gode argumenter afhængig af den kunde, han står over for, og det er klart, at det er noget, Energistyrelsen også skal kommunikere til målgruppen. Det vil være oplagt igen at indgå samarbejde med brancheorganisationerne og specifikke installatørvirksomheder til at drive budskabet frem.

3) Hvis ikke Energistyrelsen vælger at ændre tilskudsordningen og/eller at udvikle et værktøj til installatørerne, så er kommunikationsindsatsen nødt til at have en helt anden karakter. Så handler kommunikationen i stedet om at slå ned i de tre første led i beslutningsprocessen. Her handler det i stedet om at få installatørerne til at anerkende, at de har magt over deres kunders beslutninger, og at de derfor påvirker dem i den ene eller anden retning. Her vil vi gerne undgå påvirkningen af status quo bias:

"Jeg ønsker, at min elektriker tager den bedste beslutning for mig"

"Min elektriker ved, hvad der er bedst for mig – så han vælger for mig"

Til at underbygge budskabet om, at installatøren har magt i detailbutikkens beslutningsproces, kunne man lave survey- eller vox pop undersøgelser, der cementerer, at detailbutikker *ønsker* at blive vejledt og guidet mod den mest hensigtsmæssige løsning i deres forretning. Statistikker ville også kunne skabe opmærksomhed på nogle særlige informationer, der taler ind i installatørens rolle og faglige selvopfattelse.

"80% af detailbutikkerne i Danmark har tillid til, at du som installatør yder den bedste service og træffer beslutningen for dem – fx at sætte LED op i stedet for halogen"

Man kunne også forsøge at spille på social norms:

"Jeg foreslog min detailkunde at sætte LED op – nu lyser der LED ned gennem hele gågaden" – Jesper Jespersen, elinstallatør i 15 år

4) Det er blevet tydeligt for os, at installatørerne går meget op i at yde en "god service" for deres kunder – det, vi kalder rådgivning. De bærer dog til dels rundt på misvidende viden om LED og kan ikke overskue udbuddet af LED, hvilket gør dem tilbageholdende i deres lovprisning og anbefaling af LED. Energistyrelsen skal derfor i dette forslag til kommunikationsindsatsen tale ind i, at god service *er* energieffektive løsninger, og at installatøren forventes at rådgive sine kunder.

"Den gode service handler om, at jeg vælger den bedste løsning for mine kunder" – Søren Sørensen, elinstallatør i 30 år

"Den gode service handler om, at min elektriker vælger den bedste løsning for mig. Og den bedste løsning er LED." – Karen Jensen, ejer af smykkeforretning

"Min elektriker satte LED op i hele min forretning – om to år er det hele tjent ind, og så ryger overskuddet lige i lommen"
- Mette Hansen, ejer af tøjforretning

Hvis Energistyrelsen tilmed har lavet en mærkningsordning, der guider installatøren til de produkter, der holder hvad de lover, kunne man tilmed inddrage dette og på den måde afhjælpe availability heuristic, status quo bias og cognitive energy aversion.

"Jeg bruger altid, for de lever op til det, der står på pakken" - Karl Karlsen, elinstallatør i 30 år

Gør vi afsenderne så lokalt specifikke som muligt og personificerer budskaberne visuelt, vil dette øge chancerne for adfærdssændring. På den måde skaber vi opmærksomhed på lige præcis Slagelse fx, med billede af en butiksejer fra Slagelse, fotograferet i Slagelse (jf. bilag 2 "Nudge cases" omkring velgørenhed under afsnittet "Attractive").

5) Der eksisterer stadigvæk myter omkring LED, og hvis ikke vi får 'sandheden' frem i lyset, vil det blive ved med at være sådan. Energistyrelsen kunne derfor italesætte hvad der er myter om LED, hvad der er sandheden om LED og hvad de gode LED-produkter er. Indsatsen her er i højere grad målrettet både installatører og detailbutikker.

**"LED lyser mine varer lige så godt op, som en glødepære" - Søren Hansen,
ejer af cykelforretning**

**"Studier fra England viser, at hvis jeg skifter belysningen i min butik, så kan
jeg øge omsætningen med 5%" - Hans Hansen, ejer af brugsen**

Det kunne også være gavnligt at formulere budskaber med øje for loss aversion, da vi ved, at vi mennesker vægter et tab omkring to gange højere end en potentiel gevinst:

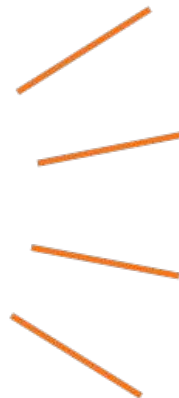
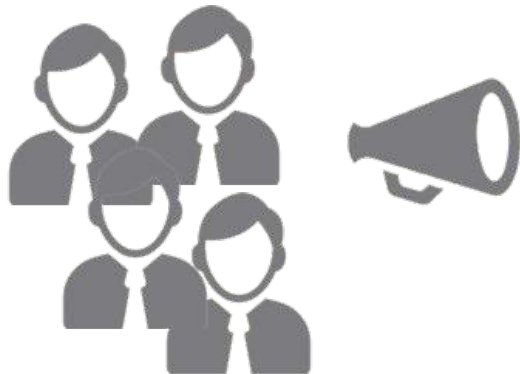
**"Jeg taber X kr. om dagen, hvis jeg ikke skifter til LED" - Marie Knudsen,
ejer af frisørsalon**

Kravene til kommunikationsinterventionen er, at den udrulles på et relevant tidspunkt fx i efterår/vinter perioden, hvor de mørke tider fremhæver belysningens relevans hos kunderne. Oplysningerne skal være lokalt forankret frem for generelle påbud, fordi disse virker bedre i en adfærdsøkonomisk optik og taler ind i installatørernes fokus på at servicere en kundekreds i nærmiljøet. Ydermere skaber det større sandsynlighed for at modtageren identificerer sig med afsenderen af

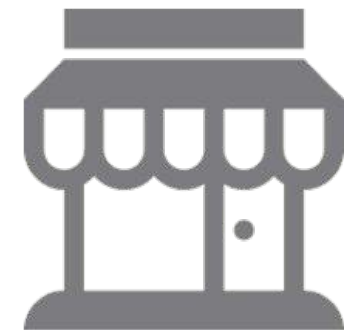
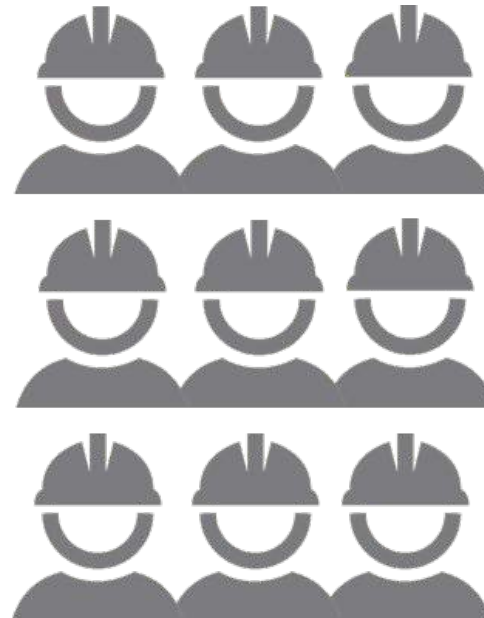
budskabet. Hvis det er muligt at inddrage kommune, butikssammenslutninger og andre lokalt forankrede fællesskaber i kommunikationen, ville dette også være at foretrække.

Kommunikationsindsatsen skal desuden centrere sig om at oplyse installatøren om gode eksempler på LED, og gerne med kvalificering fra en ekstern instans eller myndighed, således at myter og det uoverskuelige udbud af LED reduceres. Dermed forbedres og understøttes installatørens viden om LED.

- Energistyrelsen
- TEKNIQ
- Dansk El-Forbund
- Solar
- Lemvigh-Müller

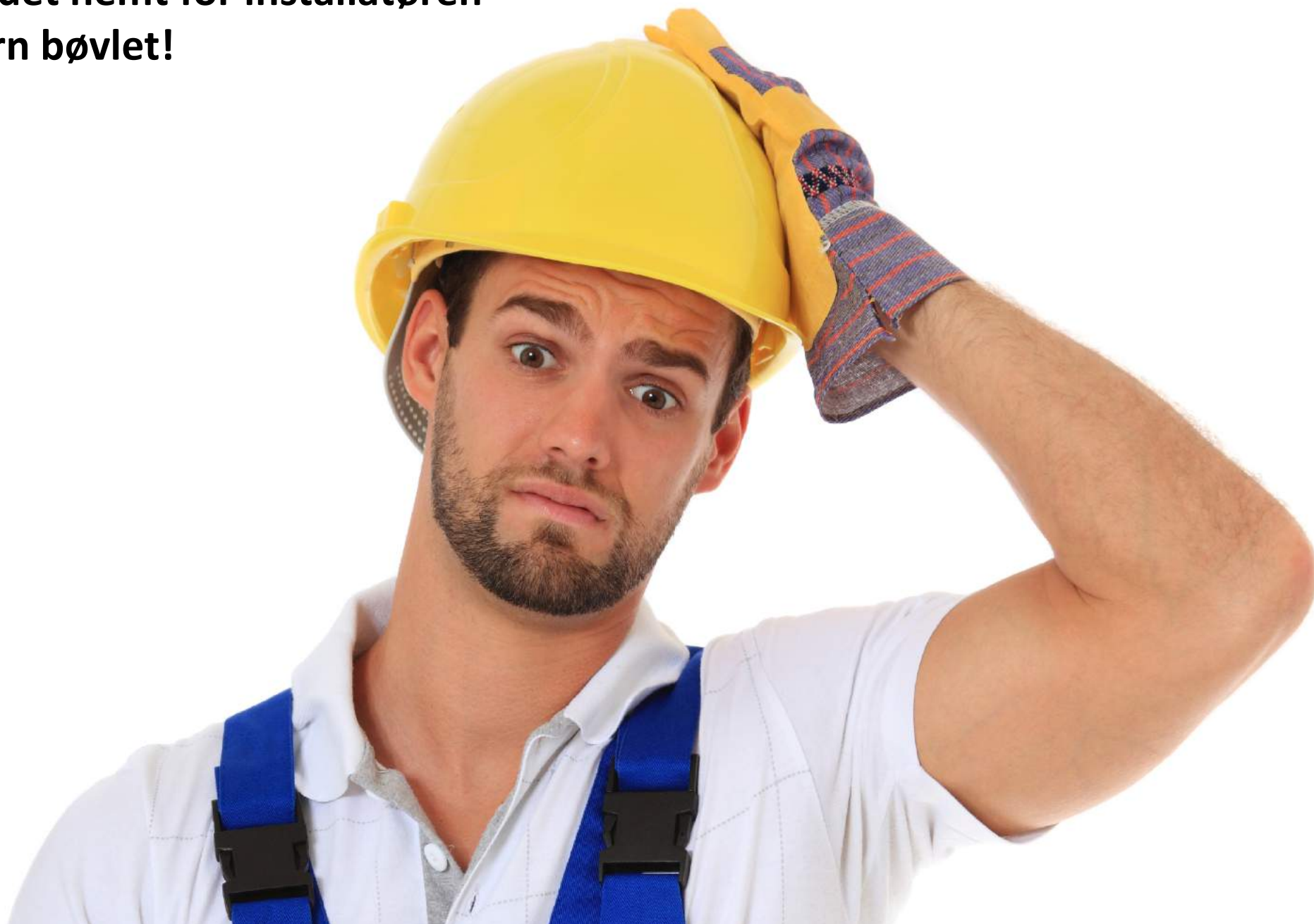


Elinstallatørerne



Detailbutik

**Gør det nemt for installatøren
- fjern bøvlet!**



4. Fjern forhindringerne

Ud fra de konklusioner, vi har draget af de analytiske indsigter, er det tydeligt, at der i første omgang ligger en udfordring og en arbejdsopgave i at fjerne de forhindringer, der allerede eksisterer for at installatørerne skal få et større fokus på energieffektive løsninger. Det betyder, at hvis det er muligt, så skal barriererne og forhindringer fjernes.

Analysedelen indeholder tre opsummerende oversigter over de umiddelbare barrierer og løsninger, vi ser i installatørernes rådgivningsadfærd. Det er i disse barrierer, at det er nødvendigt at se på, hvordan vi kan fjerne de forhindringer i beslutningsprocessen, som gør det nemmere for installatørerne at fokusere på energieffektive løsninger.

I forlængelse af grossisternes og producenteres rolle i påvirkningen på installatørerne, er det også værd at nævne, at hvis installatørerne kunne se direkte på produkterne, til hvilke detailbutikker den slags belysning passede, så var man ude over at skulle lede efter en specifik type af lyskilder til de pågældende detailbutikker.

Løsningen kunne være, at der på produkterne er oplyst hvilke slags varer, de er mest hensigtsmæssige at skulle oplyse. Hvis kunden fx er en slagter, så er det lyskilderne, der gengiver den røde farve bedst, der skal bruges. Hvis det er en bager, så er det lyskilderne der lyser mere gult, der skal bruges. På denne måde er man på forkant med kunden og kan yde en langt bedre rådgivning.

Forhindringer i relationskæden

Det første led i relationskæden er et vigtigt punkt at starte med, da producenterne og grossisterne danner rammen for det kendskab og den rådgivning, som installatørerne kan yde over for deres kunder.

Til trods for, at vi tidligere har pointeret, at installatørerne nærer mistillid til grossisterne og producenterne, fordi ikke alle produkter lever op til det, de giver udtryk for, så kan især grossisterne spille en væsentlig rolle som samarbejdspartner til Energistyrelsen, fordi installatørerne har jævnlig kontakt med grossisterne.

Grossisterne spiller en vigtig rolle i at videregive viden til installatøren, omkring fx hvordan produkterne monteres, og installatøren bliver nødt til at købe produkter af grossisten selv om de potentielt set ikke holder, hvad de lover.

Da en af udfordringerne i installatørernes arbejde er at transformere et overfladisk kendskab til producenterne og grossisters produkter, til mere indgående viden om, hvordan produkterne monteres og om de lever op til de ting, de lover, er det nærliggende at sætte ind her. Det vil spare installatørerne for en masse mistillid og tid, hvis de ikke skal 'teste' deres indkøbte produkter før de ved, om de fortsat kan tilbyde dem i deres produktsortiment.

Derfor kunne man sagtens forestille sig, at hvis installatørerne kun kunne indkøbe produkter, der var nemme at montere og som var til at stole på, og hvis især LED og andre EE produkter blev promoveret frem for andre, så ville deres fokus blive rettet mod netop disse produkter. I alle tilfælde skal de have viden om, hvilke produkter der er nemmere at montere end andre, og hvilke produkter, som holder det, de lover på pakkerne og i beskrivelserne af disse på grossistens hjemmeside, i produktkataloget mm.

Det fordrer, at Energistyrelsen skal indgå et samarbejde med grossister og producenter om at fjerne de forhindringer, der ligger i at installatørerne skal teste deres indkøbte produkter, for at vide om de holder og hvor længe det tager at montere dem. Energistyrelsen skal hjælpe til at gøre det nemmere for installatørerne at vide, hvilke produkter, i et meget stort udvalg af diverse EE produkter, de skal vælge.

Energiselskabernes energispareindsats

I den eksisterende ordning er der alt for mange forhindringer for at den er attraktiv at anvende og regne med i installatørernes tilbud. Derfor er Energistyrelsen også nødt til at kaste et blik på denne.

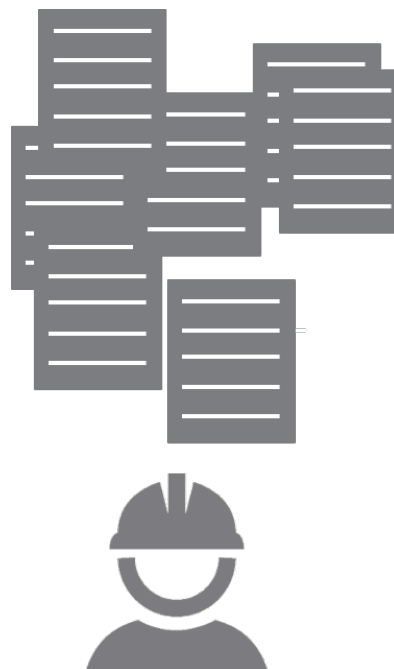
For det første skal den kommunikeres ud, så alle installatører ved, at den findes, hvilket ikke er tilfældet på nuværende tidspunkt.

For det andet skal ansøgningsprocessen, dokumentationskravene og registrering af den pågældende energibesparende opgave gøres meget nemmere og overskuelig. Det er en gængs opfattelse blandt mange af vores informanter, at ordningen er svær at finde ud af, og at det endelige tilskud er så lille, at det ikke kan betale sig at gå ind i arbejdet med den. Denne pointe er baseret på informanternes eget syn på ordningen, og vi skal derfor ikke kunne bedømme om ordningen rent faktisk *er* besværlig at anvende eller ej. Derfor var det en idé at starte med at forsøge at aflive myterne om at ordningen skulle være besværlig at anvende.

Derudover er det en god idé at kigge på de installatørvirksomheder, som rent faktisk har systematiseret deres brug af ordningen. Hvad gør de? Hvordan har de lavet en fast aftale med et energiselskab? Hvad indeholder denne proces?

At kunne skabe et tæt samarbejde mellem landets energiselskaber og de små og mellemstore detailbutikker vil kunne være medvirkende til at fremme Energistyrrelsens målsætning. Umiddelbart er indsatsen en opgave for energiselskaberne, der skal kommunikere til installatørerne, at energispareordningen findes, og at energiselskaberne kan og vil hjælpe installatørerne med at få ført flere energieffektive løsninger ud i livet med dertil hørende tilskud til de specifikke opgaver.

Energiselskabernes
energispareindsats
=
Besværlig procedure



Gør nemt og simpelt



Konklusion

For at Energisparesekretariatet kan nå målsætningen om at realisere energibesparelser i små og mellemstore virksomheder i detailhandlen, anbefaler Decision Design, at der udvikles en interventionsindsats. Indsatsen skal målrettes elinstallatørerne, da de besidder en væsentlig magtposition i relationen til detailbutikkerne og har indflydelse på deres til- eller fravalg af energieffektive (EE) løsninger. Den forestående interventionsindsats skal imødekomme de barrierer, installatørerne oplever i rådgivnings- og salgsarbejdet omkring energieffektive løsninger og produkter, samt de vilkår og kulturelle præmisser, som danner rammen om deres daglige praksis og virke.

Barriererne i installatørernes salgs- og rådgivningsarbejde antager divergerende former, afhængigt af den tilgang til EE løsninger, som installatøren har. Derfor er det væsentligt at differentiere mellem installatørerne på baggrund af, hvor strategisk de rådgiver om EE løsninger og produkter. Vi har identificeret tre segmenter på baggrund af de 12 informanter, der udgør det empiriske datamateriale. Inddelingen tager afsæt i, i hvor høj grad informanterne er strategiske i deres rådgivning omkring EE løsninger: "Ikke strategiske" (gr. 1), "Strategiske" (gr. 2) og "Meget strategiske" (gr. 3). I forbindelse med implementeringen af de udviklede interventioner, er det mest relevant at målrette indsatsen mod gruppe 1 og 2, da der ligger flest muligheder for at optimere salget af EE løsninger inden for disse to segmenter.

Installatørernes rådgivningsadfærd er i udgangspunktet påvirket af deres praksis, det vil sige den 'kultur', de bevæger sig indenfor i installationsbranchen. Installatørens faglige selvopfattelse som troværdig, udførende fagmand, der udøver "den gode service" betyder, at han er tilbøjelig til at lade kunden være dominerende undervejs i opgavens udførelse. Hvis kunden selv bringer specifikke ønsker på bordet, der ikke peger i retning af en EE løsning, forholder installatøren sig mere eller mindre passivt i forhold til at tilbyde og/eller argumentere for en EE løsning.

Den interne arbejdsdeling i installatørvirksomhederne har også betydning for mødet med kunden og installatørens rådgivningsadfærd. Det formelle salgsansvar er nemlig ofte placeret hos overmontøren eller indehaveren, hvilket betyder, at montørerne i

mindre grad sælger eller fokuserer på at sælge EE løsninger i kundekontakten. Samtidig er installatørens dagligdag præget af opgaver, der kræver fleksibilitet, og dermed megen uforudsigelighed.

Disse præmisser resulterer i, at rådgivningsforløbet risikerer at blive spredt ud på flere medarbejdere i installatørvirksomheden, og det kan af den grund ofte tage form af en langstrakt og fragmenteret proces med mange både formelle og ikke mindst uformelle møder. Det kan ydermere have den konsekvens, at installatøren ikke har mulighed for at forberede rådgivningssituationen i særlig høj grad.

Installatørens position som bindeled mellem grossisterne og egne erhvervskunder betyder, at viden om EE løsninger og produkter skal overføres fra grossist til installatør før det ender hos slutbrugeren: Detailbutikken. Det betyder, at der er risiko for, at den viden, som er relevant for slutbrugeren, ikke videreformidles. For installatøren er det grossisterne og producenterne, der typisk udgør den væsentligste kilde til viden om nye EE produkter, da installatøren i mange tilfælde ikke har tid og overskud til selv at søge information andetsteds. Der eksisterer dog fortsat grossister og producenter, installatører og bygge- og supermarkeder, som sælger fx LED-lyskilder, der ikke er tidssvarende for udviklingen inden for LED-teknologien. Dette bidrager til at fastholde dårlige erfaringer med LED og reproducere myter om LED, hvilket truer LED'ens og elinstallatørernes troværdighed.

Den helt afgørende barriere for at udbrede EE løsninger til de mindre detailbutikker er butikkernes økonomisk skrøbelige fundament. På trods af nogle elinstallatørers fokus på præcise beregninger i rådgivningsforløbet, er der lang vej igen; dels for detailbutikkerne, der sjældent ser investering i belysning som interessant eller muligt; dels for installatøren, for hvem de små detailbutikker udgør et mindre (økonomisk) interessant kundesegment.

På baggrund af de analytiske konklusioner, foreslår Decision Design fire interventionsindsatser, der komplementerer hinanden, men som også kan anvendes enkeltvis. Indsatsernes indhold er som følger:

1) Ændr incitamentstrukturen

Gør det attraktivt for installatørerne at promovere, sælge og tilegne sig viden om LED og andre EE løsninger ved at skabe et stærkere økonomisk incitament i form af et tilskud til installatøren. Tilbyd lånemuligheder til detailbutikkerne, der fjerner den barriere, som handler om manglende investeringskapital.

2) Hjælp installatørerne og tilbyd dem brugbare værktøjer

Gør det nemt for installatørerne at rådgive om og illustrere fordele ved LED og EE over for kunden. Tilbyd et mobilt og elektronisk værktøj til brug for installatøren i planlagte og ikke-planlagte møder med kunderne, som kan understøtte hurtig og illustrativ beregning af løsningens potentialer.

3) Kommunikér til installatørerne – afliv usikkerheder og myter

Understøt nye og eksisterende tilskudsordninger og værktøjer gennem en kommunikationsindsats målrettet installatørbranchen. Byg indsatsen op omkring de gode historier og udsagn, og inddrag lokalt forankrede samarbejdspartnere som fx kommuner og ambassadører blandt installatørvirksomhederne, samt faglige organisationer og grossister.

4) Gør det nemt for installatøren – fjern bøvl

Fjern de forhindringer og uhensigtsmæssigheder, der er med til at gøre LED til en besværlig størrelse at håndtere og sælge for installatørerne. Skab bedre og let tilgængelig og pålidelig information om produkterne på markedet, og dan samarbejde med grossister og producenter med henblik på at skabe overblik for installatøren i et stort og uoverskueligt marked.

Bilag

Bilag 1: Begrebsafklaring

Adfærd – bruger vi som en samlet betegnelse for det, en person udviser, når vedkommende står overfor at skulle træffe en beslutning.

Adfærdsøkonomi – er den disciplin inden for økonomien, der gør op med den gængse økonomiske opfattelse af mennesket som fuldstændigt rationelt handlende, så længe de rette incitamenter er til stede.

Availability heuristic – vi tager beslutninger på baggrund af mængden af eksempler, vi kan komme i tanke om.

Barrierer for adfærd – dækker over alle de forhindringer, der måtte være til stede for at individet nemmest kan træffe den beslutning, der er mest hensigtsmæssig. Her tænkes på de fysiske omstændigheder, designet af valgmulighederne og især de biases, der kan påvirke individet til at træffe et uhensigtsmæssigt valg.

Biases – er de systematiske handle-mønstre, som vi mennesker handler på baggrund af, når vi skal træffe beslutninger i en given valgsituation.

Choice overload – stillet over for *for mange* valgmuligheder, udskyder vi valget.

Cognitive energy aversion – vores hjerne gør så meget som muligt for at undgå at bruge mental energi, så den bruger smutveje, når den kan komme af sted med det.

Confirmation bias – vi samler på information, der allerede passer ind i vores verdensbillede, og vi er bedre til at fremkalde information, der passer ind i denne.

Default – vi holder os til udgangspunktet, selvom valget af alternativet har større nytteværdi.

Framing – vi påvirkes af rammerne i den kommunikation, vi er modtager af.

Herd instinct – flokmentaliteten: vi følger flokken uden at tænke over, hvad flokken gør eller hvor den er på vej hen.

Hyperbolic discounting – vi overvurderer værdien af afkast her-og-nu, frem for afkast senere.

Information overload – stillet over for *for meget* information, udskyder vi vores valg.

Loss aversion – vi vægter tab højere end potentielle gevinster.

Procrastination – vi udskyder et valg eller handling til et tidspunkt i fremtiden, fordi vi undervurderer fremtidige omkostninger.

Projection bias – vi projicerer vores egen verden over på andre og tror dermed, at de har de samme opfattelser og udfordringer, som vi selv er stillet overfor.

Social norms bias – vi gør, hvad de andre gør, eller hvad vi tror, de andre gør.

Status quo bias – vi kan godt lide tingene, som de er nu, og vil helst ikke ændre dem.

Valg og ikke-valg – med dette menes, at det også er at træffe et valg, når vi ikke foretager os noget. At holde sig til udgangspunktet og forblive inaktiv, selv om vi har muligheden for at vælge noget andet, er derfor også et valg om at forblive inaktiv.

Valgarkitektur – er det, vi alle sammen gør for at påvirke et valg. Det kan være den måde, vi designer vores veje, den måde et jobcenter er indrettet, det man skriver i et nyhedsbrev til sine kunder, eller den måde man formulerer sine tilbud på i kiosken. Kort sagt, valgarkitektur er alt det, der påvirker os i den ene eller den anden retning, til at foretage valg overalt hvor vi er til stede.

Valgsituation – er den situation, hvor individet har muligheden for at vælge enten A eller B, og hvor interventionerne skal implementeres. Fx valget mellem en LED-lyskilde eller en sparepære, når man står nede i et supermarked.

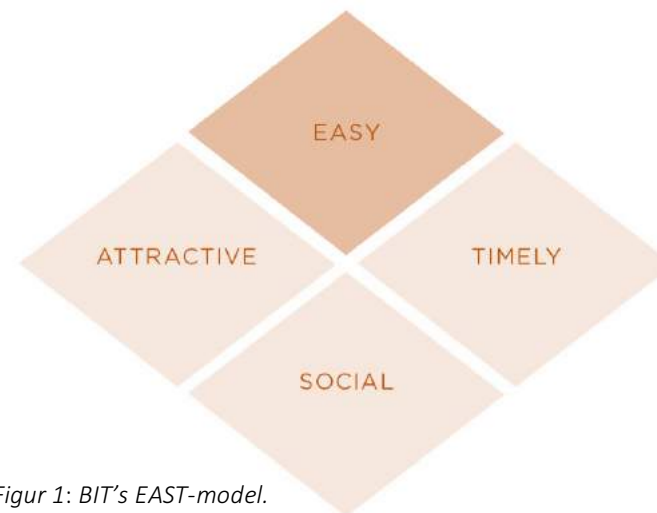
Bilag 2: Nudge cases

Formålet med den forestående interventionsindsats er at få nogle mennesker til at gøre noget andet end det, de ellers ville have gjort, uden at bruge løftede pegefingre eller forbud. Det handler altså om, at ved at ændre på de strukturer, der eksisterer i beslutningsprocessen, kan vi potentielt ændre målgruppens adfærd.

Nudging foregår under kontrollerbare forhold, hvor man tester én intervention ad gangen, for at påvise hvilken der har den største effekt. Derfor opererer man også med kontrolgrupper, der ikke bliver udsat for nogen ny påvirkning overhovedet, for at kunne være sikker på, at det var nudget (adfærdsinterventionen), der gjorde forskellen, og ikke andre påvirkende faktorer. De forhold og omstændigheder, der gør sig gældende for målgruppen i nærværende undersøgelse, er imidlertid lidt anderledes. Det er ikke en del af Energistyrelsens projektbeskrivelse, at vi tester de interventioner, vi har præsenteret i interventionsafsnittet. Derfor er det svært at vide på forhånd, hvilke interventioner, der virker bedst, og derfor udvikler vi en række interventioner i stedet for en enkelt.

Vi bruger i rapporten to forskellige tilgange til udarbejdelsen af interventioner. Den ene tilgang er baseret på, at vi udnytter viden om de kognitive biases eller heuristikker, målgruppen potentielt er disponeret overfor i valgsituationen. Den anden tilgang er baseret på, at vi har taget udgangspunkt i Behavioural Insights Teams (BIT) EAST-model. Modellen er et værktøj til at udvikle interventioner bygget på omkring fire trin: *Easy*, *Attractive*, *Social* og *Timely*.²⁵ Den er resultatet af BIT's erfaringer fra arbejdet med adfærd og nudging gennem flere år. Det er ikke alle fire trin, man kan bruge i alle valgsituationer, men modellen skal tjene som inspiration og som redskab til, hvor man kan sætte ind for at gøre det nemmere at træffe det hensigtsmæssige valg.

²⁵ <http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>



Figur 1: BIT's EAST-model.

Udgangspunkt i en bias eller heuristik

En intervention kan indtage mange forskellige former. Forestil dig en klassisk kommunikationskampagne, hvor man forsøger at få bilister til at køre med sikkerhedssele. Det gør man typisk ved at kommunikere til målgruppens fornuft, deres rationelle måde at tænke på. Et hypotetisk eksempel på et sådan budskab kunne fx være: "Husk selen, ellers kan det ende galt".

En intervention i dette tilfælde kunne således blot være at ændre på kampagnens budskab, på formuleringen, fordi eksempler fra den adfærdsøkonomiske disciplin har vist os, at det kan være en dårlig idé at forsøge at motivere målgruppen ved at kommunikere til de fornuftige eller ansvarsfulde bevæggrunde for valget. Vi forsøger således ikke at motivere. Nudging opererer ikke på den måde med motivation eller opfordring. I stedet taler vi til de underliggende kognitive processer – de såkaldte biases. I en kampagne som den tænkte ovenfor, kunne et nudge altså blot være det

simple budskab: "3 ud af 4 bruger selen i Danmark" (selvfølgelig givet, at dette er sandt). Her bruger vi viden om, at mennesket i sin beslutningsproces er disponeret for 'social norms bias' (flokmentalitet), hvilket betyder, at vi er mere tilbøjelige til at ændre adfærd, hvis vi kan se eller tror, at andre har den adfærd. Det er så simpelt.

I det følgende gennemgår vi således en række interessante cases, der illustrerer og cementerer, hvor stor en effekt det kan have at skabe et lille nudge i den valg-situation, målgruppen befinder sig i.

Anvend viden om status quo bias

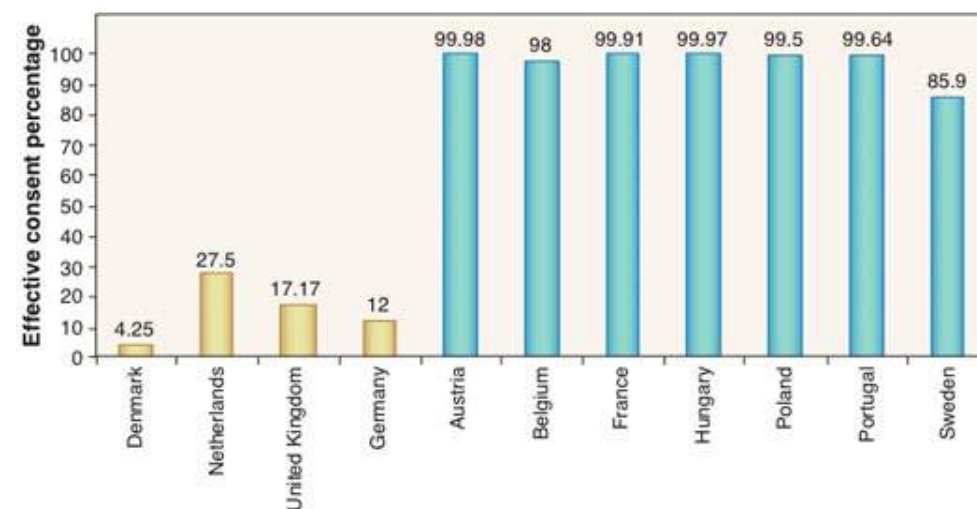
En simpel, men effektiv, intervention kan være en ændring af udgangspunktet for dem man prøver at ramme. Vi ved, at sandsynligheden for, at vi vælger det udgangspunkt (default), der er sat for os i en given valgsituation, også bliver styrende for vores beslutningsproces og i sidste ende for det valg, vi ender med at tage.

Det ses tydeligt i fx den måde vi træffer beslutninger på, når vi står over for valget om at blive organdonorer eller ej. I Danmark var det i 2003 kun 4,25 pct. af danskerne, der var tilmeldt som organdonorer (figur 2). I Sverige var det samme år 85,9 pct. af svenskerne, der var organdonorer.²⁶ Så hvorfor denne store forskel?

Det skyldes det udgangspunkt, vi i valgsituationen bliver mødt med. Defaulten. I Danmark skulle hver enkelt borger i 2003 tage *aktiv* stilling til organdonation og *aktivt* tilmelde sig organdonorregistret ved at udfylde et organdonorkort. En dansker er (eller var) altså i udgangspunktet *ikke* organdonor. Forholdte borgeren sig passivt i valgsituationen, så forblev det altså 'ikke-donor'.

I Sverige var det stik modsat. I Sverige var man automatisk tilmeldt organdonorregistret, og borgeren skulle derfor *aktivt framelde* sig, hvis ikke vedkommende ønskede at være organdonor. Forholdte borgeren sig passivt i valgsituationen, så forblev det altså donor.

Derved har svenskerne altså flyttet defaulten (fra ikke tilmeldt, til tilmeldt), og de opnår derfor, at størstedelen af svenskerne nu er tilmeldt organdonorregistret. Af nedenstående figur ses det tydeligt, at de lande (gule), hvor defaulten er *aktiv tilmelding*, har en meget lavere andel af befolkningen, der er tilmeldt organdonorregistret, mens at de lande (blå), hvor defaulten er *aktiv framelde*, har en tilmeldingsprocent på over 80 pct., og for mange lande er den faktisk tæt på 100 pct.



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

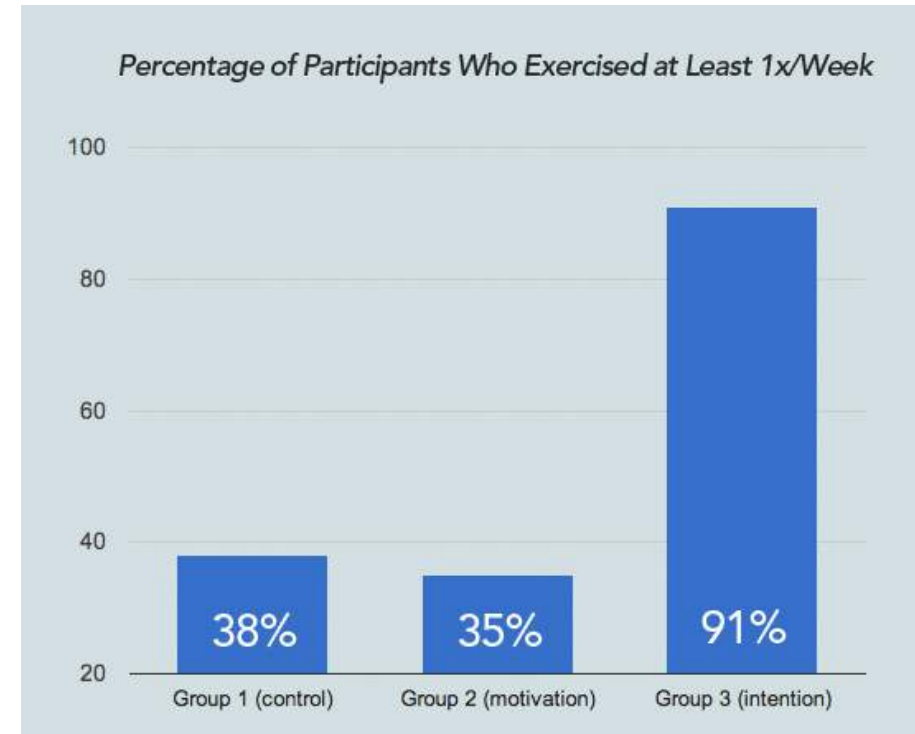
Figur 2: Effekten af status quo bias i en valgsituation omkring organdonation.

²⁶ http://www.dangoldstein.com/papers/JohnsonGoldstein_Defaults_Transplantation2004.pdf

At tilkendegive fremtidig adfærd

Hvordan får man flere til at dyrke motion? I et studie publiceret i "British Journal of Health Psychology" ville forskere gerne søge svar på netop dette spørgsmål.²⁷ Forsøgspersoner blev delt op i tre grupper. Den første gruppe (kontrolgruppen) blev bedt om at holde styr på, hvor mange gange, de over en to ugers periode, motionerede. Den anden gruppe blev også bedt om at opgøre mængden af motion, de dyrkede, men samtidig skulle de læse en folder om fordele ved at dyrke motion. De blev derudover også fortalt: "Most young adults who have stuck to a regular exercise program have found it to be very effective in reducing their chances of developing coronary heart disease". De inkluderede denne besked, i håbet om at motivere personerne i gruppe 2 yderligere. I den tredje gruppe fik samme behandling som gruppe 2, men blev samtidig bedt om at lave en plan for deres motion.

Af figur 3 ses det tydeligt, at en simpel folder med et budskab om fordelene ved at dyrke motion, i dette tilfælde, ikke virkede. I stedet havde det langt større effekt at få folk til at tilkendegive, hvad de har tænkt sig at gøre og evt. hvordan og hvornår de ville gøre det.



Figur 3: At tilkendegive sine intentioner om fx at dyrke motion virker bedre end at kommunikere negative og positive konsekvenser ved at dyrke og ikke dyrke motion.

²⁷https://www.researchgate.net/profile/Paschal-Sheeran/publication/9026815_Combining_motivational_and_volitional_interventions_to_promote_exercise_participation_protection_motivation_theory_and_implementation_intentions/links/09e415055d8495da6d000000.pdf

Easy

Hvis vi gennem vores interventioner kan gøre det nemmere for enten detailbutikkerne eller elinstallatørerne, kan vi komme rigtig langt. Jo nemmere noget er, jo flere vil gøre det. For hvis der er noget vi hader, så er det bøvl.

Det viser et forsøg i England meget godt, hvor BIT blev sat til at få flere til at isolere deres lofter. BIT ændrede det daværende tilskud til isolering af loftet, til et (mindre) tilskud til at få fjernet skrammel fra husejernes lofter. Det betød, at da man gav tilskud til at få ryddet loftet, steg andelen af husejere der valgte at få isoleret med 300 pct. Gav man tilskud til både at få ryddet loftet og til selve isoleringsarbejdet, steg andelen til 500 pct.



Billede 1: Skrammel på loftet gør det besværligt at skulle isolere.

Et andet forsøg viser, at jo *sværere* vi gør det at kunne se chokolade, jo mindre spiser vi. Forskerne prøvede at stille en skål med chokolader forskellige steder på en arbejdsplads. Når chokoladerne blev stillet i en gennemsigtig beholder på deres bord, spiste forsøgspersonerne 7,7 chokolader i gennemsnit. Antallet blev reduceret til 4,6, hvis skålen var uigennemsigtig. Derefter prøvede man at stille skålen sølle to meter væk, og igen i en gennemsigtig skål, og resultatet blev et forbrug på 5,6

chokolader per person. Blev skålen gjort uigennemsigtig, blev forbruget reduceret til 3,1 chokolader.



Billede 2: Tilbøjeligheden til at spise søde sager er større, hvis de er synlige og placeret tæt på.

I Moldova har de en af de højeste andele af personer med multiresistent tuberkulose. Ud over at have meget få penge til at drive hospitalerne, har Moldova den udfordring at få patienterne til at møde op på hospitalet hver dag, for at blive overvåget af en læge imens de tager deres medicin. BIT fandt hurtigt ud af, at nogle af de barrierer, der eksisterede for patienterne, var at 1) det koster tid og penge at transportere sig ind til hospitalet hver dag, 2) dette kan blive en uoverskuelig rejse, hvis patienten bor langt væk fra hospitalet. Derfor fandt de på to løsninger, der skulle fjerne forhindringerne for målgruppen og gøre det nemmere for dem at have den hensigtsmæssige adfærd.

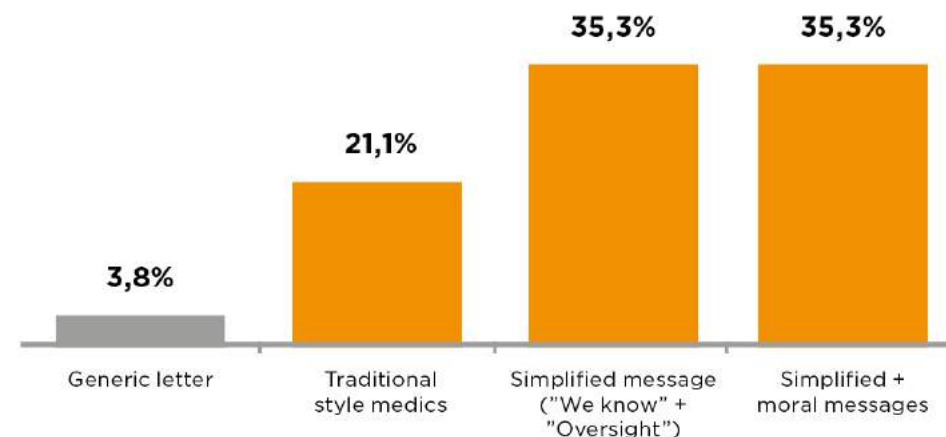
De kom på to interventioner: 1) Gør det nemmere for patienterne ved at give dem et web kamera, så patienten kan tage sin medicin i hjemmet, samtidig med, at lægen kan se patienten gøre det. 2) Få lægen til at bruge tid og penge på at transportere sig ud til patienterne i stedet for omvendt. Begge løsninger vil være billigere for det moldoviske samfund på længere sigt.

Attractive

Der er mange måder at gøre den ønskede adfærd mere attraktiv på, og også henlede opmærksomhed på den ønskede adfærd. Vi kan fx ændre på de økonomiske incitamenter eller vi kan fremhæve og dermed henlede opmærksomheden på noget bestemt.

Fx testede BIT fire forskellige typer tekster og formuleringer til ca. 3.000 læger i England, der manglede at betale dele af deres skat.²⁸ Den første gruppe modtog et brev, som ikke henvendte sig specifikt til, at det var læger, der blev omtalt, men var meget mere generel i kommunikationen. Den anden gruppe modtog breve, som det britiske skattevæsen normalt ville sende ud til en specifik gruppe, hvor de gjorde opmærksom på, at dette var en kampagne og den var henvendt læger. Den tredje gruppe modtog et meget kortere brev, som var mere direkte i tonen. Modtageren fik fortalt, at det tidligere var blevet betragtet som en forglemmelse, hvis man undlad at betale, men nu blev det betragtet som et aktivt valg. Den sidste gruppe modtog det samme brev, dog tilføjet en moralsk besked om, at en frisk undersøgelse viste, at de fleste mennesker stoler på deres læger. Det gav følgende resultat (figur 4):

% Response rates of doctors to HMRC letters



Figur 4: At fremhæve særlig information i sin kommunikation kan få fx læger til at betale deres skat.

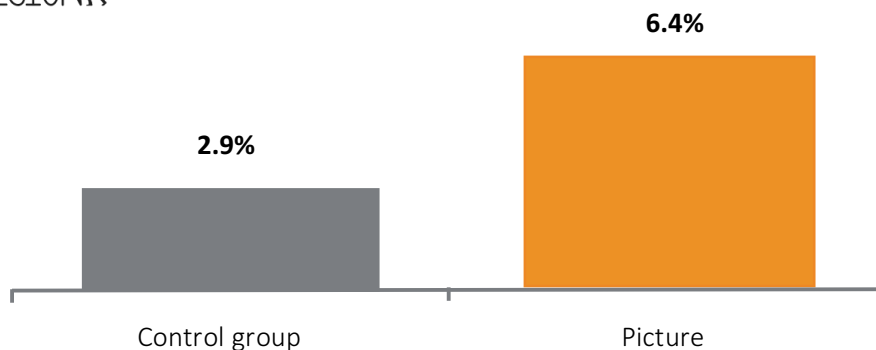
Deres resultater viser, at den måde, vi fremhæver noget frem for andet i vores kommunikation, har enorm betydning for målgruppens adfærd. I dette eksempel var det mest effektive nudge at fremhæve lægernes identitet som læger og ikke som almindelige skatteydere.

Det er vigtigt at fremhæve afsenderen af et budskab, hvis denne er en, modtageren har tillid til. Igen i England lavede man et forsøg, hvor man i et julekort opfordrede modtageren til at donere til velgørenhed.²⁹ Den eneste forskel mellem de to grupper var, at den ene modtog et julekort med et billede af afsenderen. Gruppen der også modtog billedet havde mere end dobbelt så stor sandsynlighed for at ende med at give til velgørenhed (se figur 5).

²⁸ http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

²⁹

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf

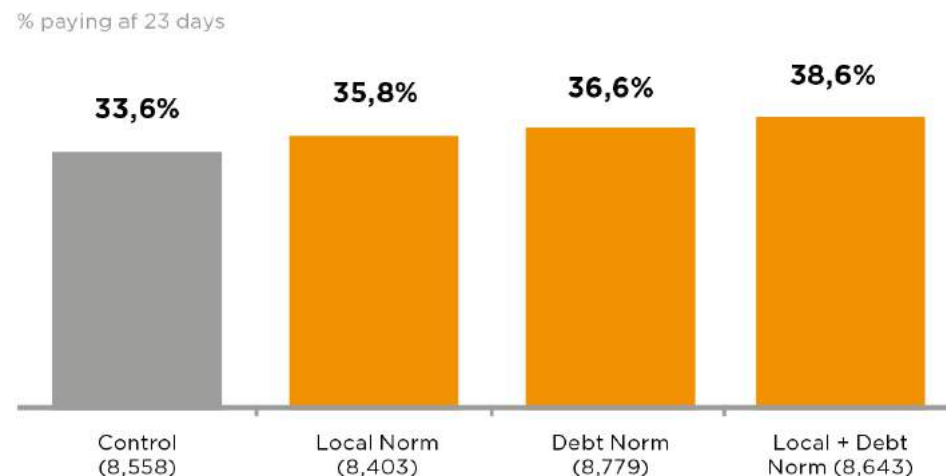


Figur 5: At bruge billeder i sin kommunikation er også en effektiv intervention.

Social

Der er mange måder at forsøge at påvirke målgruppen med sociale virkemidler. Endnu engang har BIT et meget relevant eksempel i forhold til at kommunikere til skatteborgere, der skylder skat, ved brug af sociale normer.

Målgruppen fik tilsendt forskellige typer af breve. Den første intervention bestod i at sende et brev, som i figur 6 blev benævnt 'Local norm' (nummer 2 søjle fra venstre). I brevet blev det påpeget, at det store flertal af borgere i modtagerens lokalområde havde betalt deres skat til tiden (området blev dog ikke nævnt ved navn). Brev nummer to blev benævnt 'Debt norm', og i det blev det påpeget, at de fleste mennesker med en gæld ligesom deres allerede havde betalt den.



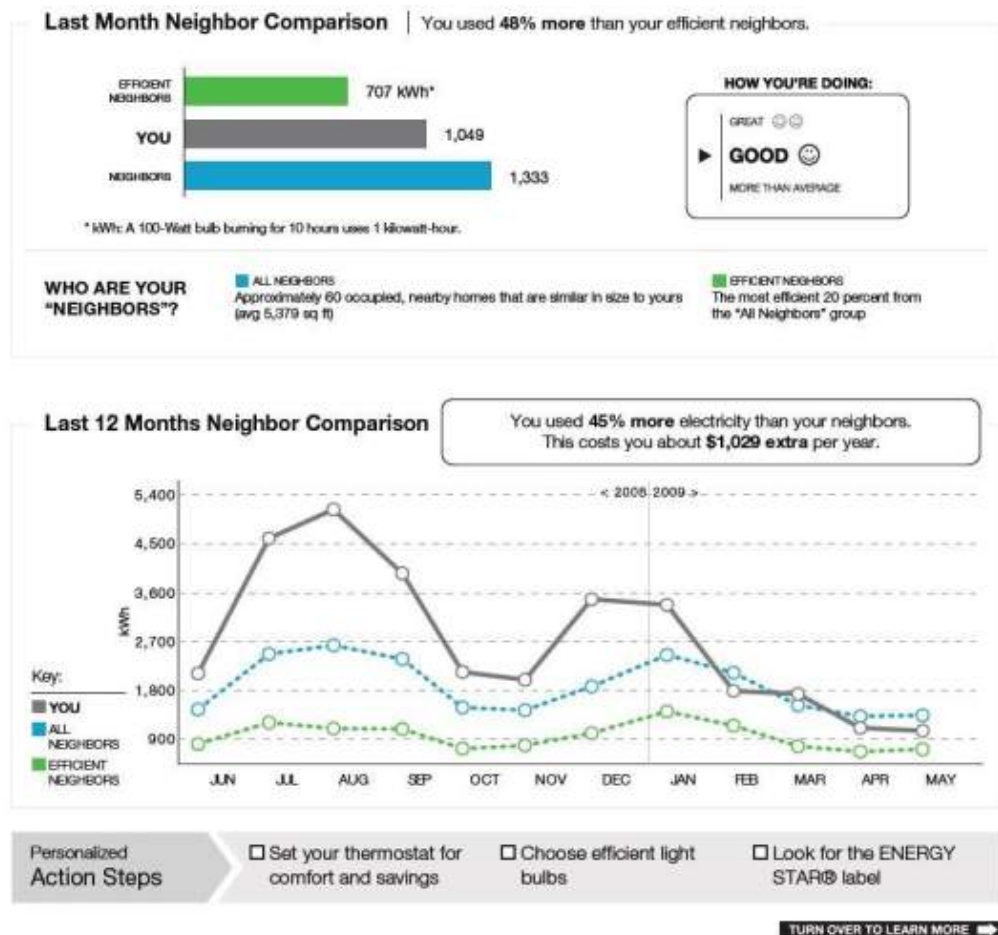
Figur 6: At bruge sociale normer i sin kommunikation er også effektivt.

I forsøget fandt BIT ud af, at når man kombinerede de to interventioner, de to budskaber, fik man den mest effektive formulering. Heri kommunikerer de både de generelle normer for at betale skat, og hvordan normerne er for at betale skat mere lokalt set. Den sidste besked i forsøget skulle vise sig at inddrive 1,2 mio. GBP den første måned i forhold til baseline.³⁰ Figur 6 illustrerer, hvor stor betydning det kan have at bruge sociale normer i sin kommunikation.

Når der kommer til elregningen, er der også mulighed for at udnytte de sociale normer. En amerikansk virksomhed, Opower, har igennem deres arbejde med at energieffektivisere gennem adfærdsinterventioner, udviklet ny kommunikation til forbrugerens elregning, hvor de er muligt at sammenligne ens eget elforbrug med naboernes. Hvis man ligger i den gode halvdel, så får man en glad smiley, men ligger man i den dårlige halvdel, bliver smileyen sur. Dette har givet en besparelse på ca. to pct. på tværs af lande og kundegrupper (billede 3).³¹

³⁰ http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

³¹ http://opower.com/uploads/library/file/1/hunt_allcott_june_2010_-_social_norms_and_energy_conservation.pdf



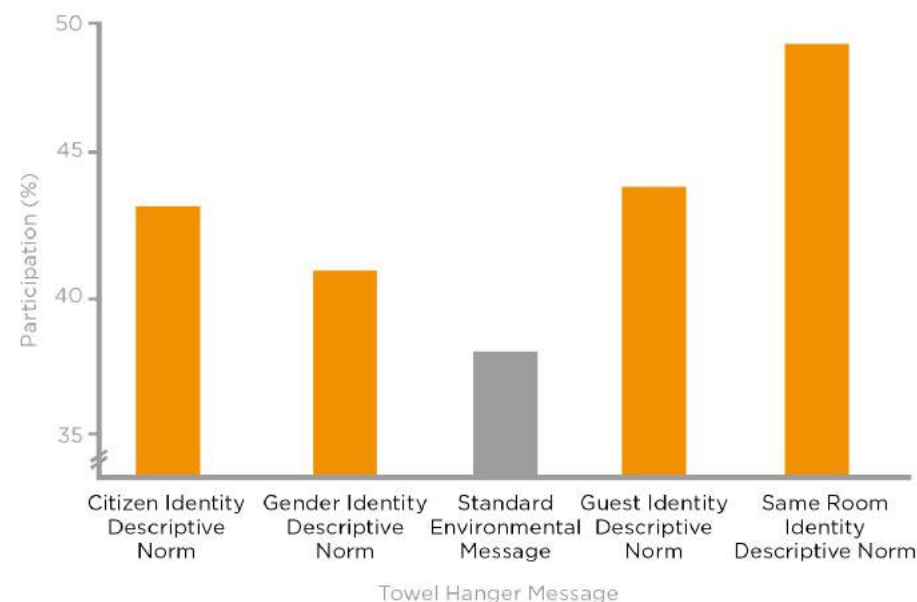
Billede 3: Opower reducerede elforbruget med to pct. ved at udnytte viden om sociale normer og ved at bruge følelseladende symboler som smileys.

Da man benyttede sig af social norms bias i kommunikationen for at få gæster på en hotelkæde i USA til at genbruge deres håndklæder, steg genbrugte håndklæder betydeligt (se figur 7).³² Forsøget gik ud på at bruge forskellige budskaber til at

³² <http://www.jstor.org/stable/10.1086/586910>

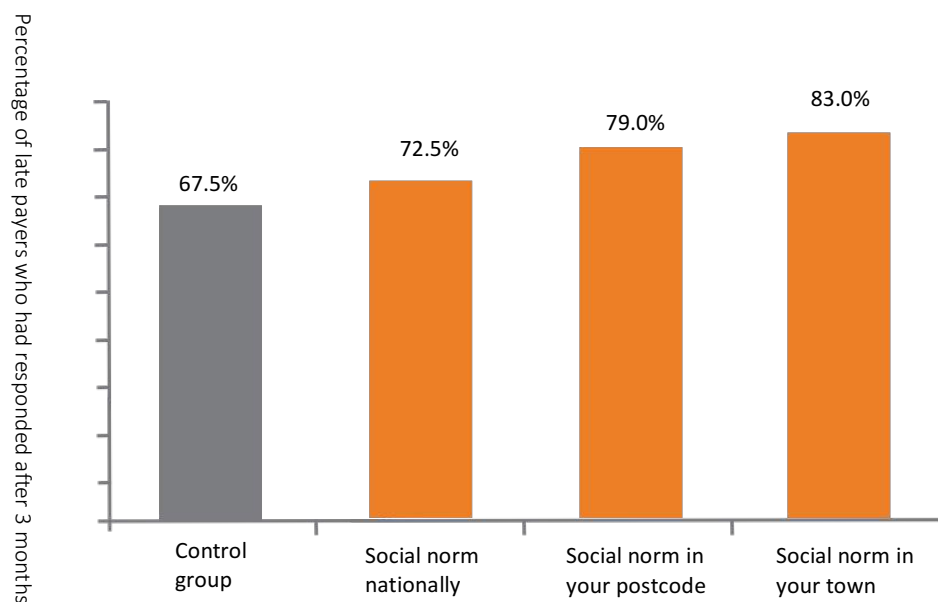
ændre målgruppens adfærd, for at se hvad der virkede bedst. Traditionelt set havde hotellet formuleret et budskab, der talte til målgruppens ansvar for at beskytte miljøet, men det skulle vise sig langt mere effektivt blot at fortælle, hvad andre gæster gør. Jo mere budskabet blev indsnævret på en bestemt identifikation, det vil sige at henlede opmærksomheden på, at det var netop gæster på det specifikke værelse, der havde en bestemt adfærd, jo mere effektivt blev det.

Som figuren viser, er det mere effektivt at forsøge at få modtageren til at identificere sig med borgerne i den by, vedkommende befinder sig i (søjle 1), end at forsøge at skabe identifikationen gennem køn (søjle 2). Den mindst effektive besked er netop budskabet om at beskytte miljøet: "Help save the environment" (søjle 3). Det skulle i stedet vise sig langt mere effektivt at formulere et budskab, hvor modtageren identificerer sig som gæst på hotellet (søjle 4). Den mest effektive af dem alle var dog den, hvor identifikationen lå endnu tættere på den valgsituation, individet befandt sig i. Meddelelsen beskrev den adfærd, som majoriteten af gæsterne på det specifikke værelse havde (søjle 5).



Figur 7: Håndklæde-kommunikation på en hotelkæde i USA.

Det britiske skattevæsen øgede skatteindbetalinger med ca. 300 mio. kr. ved at anvende sociale normer i deres kommunikation målrettet skatteborgerne (figur 8). Deres forsøg viste også, at jo tættere man kommer på personen, man vil ramme, jo mere effektiv bliver kommunikationen. Den første gruppe fik et budskab, der var formuleret på baggrund af *national social norm*, den næste en *postcodespecifik social norm* og den sidste fik en *by specifik social norm*.³³ Resultatet fremgår tydeligt af figur 8 nedenfor.



Figur 8: Ved at bruge sociale normer i sin kommunikation har igen i dette eksempel enorm stor effekt.

Vi har tidligere anvendt sociale normer i vores egne interventioner med stor succes. Da Decision Design fx blev stillet en opgave af DanHostel Copenhagen City, om at få flere gæster til at rydde op efter sig selv i fælleskøkkenet. Vi brugte EAST-modellen til at udarbejde vores intervention, hvor vi brugte tre af trinene; det sociale, timingen og fremhævelse (attraktivt). Resultatet ses på billede 4.



Billede 4: Sociale normer virker også i forsøget på at få gæster til at vaske op efter sig selv.

³³ http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

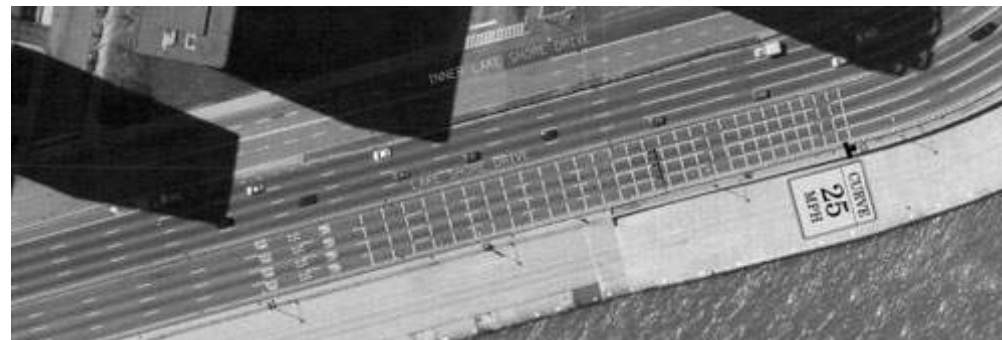
Resultatet af vores intervention var et fald på 51 pct. i antallet af beskidt service i fælleskøkkenet.

Timely

Det sidste trin i modellen er at time sin intervention på de mest effektive tidspunkter. Fx ved vi, at vi er mest modtagelige over for ændringer, når der sker andre store omvæltninger i vores liv, fx når vi skifter job eller flytter. Det er derfor vigtigt at tænke med i sine interventioner, hvornår modtageren er mest modtagelig over for interventionen.

Et er, at der er forskellige tidspunkter i vores liv, hvor vi er mere modtagelige over for ændringer, men som adfærdsarkitekter, har vi også brug for at kunne påvirke folk i alle tidspunkter af deres liv. Timing handler derfor også om at forsøge at påvirke folk så tæt på valgsituationen som muligt.

Hvis vi vil have folk til at sætte farten ned, så hjælper det ikke med en kampagne i tv, da modtageren er for langt væk fra valgsituationen. Derimod kan man, som man har gjort det i Chicago, lave interventionen direkte i valgsituationen (se billede 5). I Chicago har man udviklet en intervention, der virker, fordi den skaber en optisk illusion direkte i valgsituationen. Ved at lave streger på vejen, hvor afstanden løbende mindskes lige før et farligt sving, skaber det en illusion af, at man som bilist øger sin fart efterhånden som man kommer ind i svinget. Dette er kun illusion, men det bevirker, at bilisten slipper foden fra speederen og altså sænker farten.



Billede 5: Ved at sætte ind, der hvor det uhensigtsmæssige valg finder sted, lykkedes det at få bilister til at sænke farten i Chicago.