

ÖKAT FÖRTROENDE FÖR FJÄRRVÄRME



Rapport | 2009:14



ÖKAT FÖRTROENDE FÖR FJÄRRVÄRME

ERIKA JÖRGENSEN

FÖRORD

Kundernas förtroende för fjärrvärme och för de bolag som levererar fjärrvärme är en nyckelfråga för fjärrvärmens legitimitet och möjlighet att överleva på värmemarknaden. Frågan är hur fjärrvärmeleverantörerna ska arbeta för att skapa förtroendefulla relationer till sina kunder? En del av svaret finns i denna rapport som undersöker hur fyra leverantörer ser på och arbetar med frågorna kring kundernas förtroende.

Fjärrvärmerna är högtintressant ur ett energi- och miljöpolitiskt perspektiv, inte minst i förhållande till Sveriges och EU:s ambitioner att göra energiförsörjningen hållbar och trygg. Fjärrvärmerna är det beprövade uppvärmningsalternativ som bäst kan bidra till att uppfylla detta mål. Mot denna bakgrund är det lätt att se att fjärrvärmeleverantörernas arbete med att skapa förtroendefulla relationer till kunderna inte bara är förenlig med några av de mest centrala energi- och miljöpolitiska målen, utan kanske också en förutsättning för att dessa mål ska kunna realiseras.

Ökat förtroende för fjärrvärme redovisar resultaten från en studie inom forskningsprogrammet Fjärrsyn som finansieras av Svensk Fjärrvärme och Energimyndigheten. Fjärrsyn ska stärka konkurrenskraften för fjärrvärme och fjärrkyla genom ökad kunskap om fjärrvärmens roll i klimatarbetet och för det hållbara samhället till exempel genom att bana väg för affärsmässiga lösningar och framtidens teknik.

Leif Rehnberg

Ordförande i Svensk Fjärrvärmes Marknadsråd

Författarens tack

Denna studie bygger på samtalsintervjuer med representanter från de fyra fjärrvärmeföretagen, C4 Energi, E.ON, VEAB samt Öresundskraft, och jag vill härmed rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som ställde upp på en intervju. Utan er medverkan hade inte projektet gått att genomföra. Jag vill även tacka referensgruppens medlemmar Anna-Lisa Lindén, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet, Marie Klingmann, E.ON, Anders Hammarqvist, Norrenergi samt Johan Tjernström, Fortum, för värdefulla råd och synpunkter under projektets gång.

Lund, juni 2009

Erika Jörgensen

Rapporten redovisar projektets resultat och slutsatser. Publicering innebär inte att Svensk Fjärrvärme eller Fjärrsyns styrelse har tagit ställning till innehållet.

SAMMANFATTNING

Att utöka och vidareutveckla användandet av fjärrvärme som värmekälla utgör en viktig del i arbetet för att kunna nå europeiska och nationella mål om minskad miljöpåverkan från uppvärmning. I Sverige ser man idag möjligheter till en fortsatt utbyggnad och effektivisering av fjärrvärmerna, liksom en stor potential för ökad kraftvärmeproduktion. Genom att vidareutveckla fjärrvärmeverksamheten skulle man kunna uppnå ett resurseffektivare energisystem. För att kunna vidareutveckla fjärrvärme är det viktigt att stärka fjärrvärmens konkurrenskraft, och i detta arbete utgör en väl fungerande dialog och samarbete mellan de olika aktörerna på fjärrvärmemarknaden en central faktor. Under senare år har förtroendet för fjärrvärme allt mer kommit att ifrågasättas, då det har framförts påpekanden om att fjärrvärmeleverantörernas dominerande ställning på marknaden kan leda till en oskälig prissättning. Härmed är det viktigt att arbeta målinriktat för att bemöta denna kritik och på så sätt återupprätta och stärka förtroendet för fjärrvärme.

För att fördjupa kunskapen om hur man som fjärrvärmeleverantör kan arbeta för att uppnå ökat förtroende för fjärrvärme har fjärrvärmeverksamheten inom fyra företag studerats närmare, där bl a synen på förtroendeproblematiken och vilka strategier man använder sig av för att bemöta denna har studerats närmare. Då ägarperspektivet kan vara av betydelse för hur man resonerar kring den här typen av frågor valdes tre kommunägda och ett privatägt fjärrvärmeföretag att ingå i studien. För att få en närmare inblick i verksamheterna och kunna undersöka hur man resonerar och agerar kring förtroendefrågor inom de fyra företagen, gjordes 3-4 samtalsintervjuer med utvalda representanter från respektive företag. Det övergripande syftet med studien har varit att öka kunskapen om hur man inom fjärrvärmeföretagen kan arbeta för att öka förtroendet för fjärrvärme, och målet har här varit att synliggöra vilka strategier fjärrvärmeföretagen använder sig av i detta arbete.

Som utgångspunkt kan man konstatera att man inom samtliga studerade företag värderar fjärrvärme som en mycket betydelsefull produkt. Bl a är lönsamheten inom denna verksamhet god och produktens uttalade miljöprofil är positiv för hela företagets image. Samtidigt som man inte anser att det finns någon direkt förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom den egna verksamheten, är man väl medveten om att branschen ibland blir ifrågasatt och misstrodd för att fjärrvärmeföretagen skulle utnyttja sin dominerande ställning på marknaden och höja priser när kunder väl har anslutits och därmed blivit ”inlåsta” i systemet. Man är medveten om och anser det viktigt att ständigt arbeta med att upprätthålla och stärka kundernas förtroende. Oberoende av ägarförhållanden måste man inom företaget vara beredd på att behöva bemöta och hantera skepsis och misstro kopplad till just ägarförhållandena. Dock ser denna misstro olika ut beroende på om man är ett kommunägt eller privatägt företag.

I arbetet med att utöka och vidareutveckla produkten fjärrvärme har fokus under senare år allt mer flyttats över från produkten som sådan till ett kundperspektiv. Man har blivit allt mer mån om att uppfylla kundernas behov och önskemål, och uppnå och upprätthålla ett starkt förtroende både för produkten och för företaget. I arbetet med att öka förtroendet lyfter företagen fram flera faktorer och strategier som betydelsefulla. Samtidigt som det inte anses finnas någon direkt förtroendeproblematik kring fjärrvärme som produkt är det viktigt att tydligt lyfta fram de **förtroendeingivande faktorer**

som är kopplade till fjärrvärme, såsom att det är en **bekväm, tillförlitlig, prisvärd och miljövänlig uppvärmningsform**. För att bemöta misstron riktad mot fjärrvärmeföretagens avsikter och agerande utgör en **övergripande strategi att förbättra företagets kundrelationer och satsa resurser på kundvårdande arbete**. Att **utveckla samarbeten och förbättra dialogen** med de olika kundgrupperna är en central strategi för att kunderna ska få en bättre förståelse för verksamheten, och få en klarare bild av vilka krav och förväntningar man som kund kan ha på företaget. En viktig strategi är att **utöka antalet personliga möten med kunder**, för att på så vis kunna uppvisa att man är ett lyhört och kundorienterat företag. Man arbetar även med att ta fram **individuella och kundanpassade energitjänster och energilösningar**, genom vilka man stärker bandet mellan kunden och företaget, samtidigt som man skapar en positiv image av företaget som kompetent och offensivt i sitt agerande.

För att bemöta den misstro som är mer direkt kopplad till farhågorna om att fjärrvärmeföretaget ska genomföra prishöjningar när man väl har låtit ansluta sig och därmed är ”fast” i systemet, finns flera strategier som man kan använda sig av. En av strategierna bygger på att öppna för **ökad transparens inom företaget, redogöra för hur prissättningen av fjärrvärme är uppbyggd och presentera vilka målsättningar och planer företaget har med sin fjärrvärmeverksamhet**. Att öka kundernas kunskap om företagets verksamhet är en viktig del i förtroendearbetet då detta förebygger missförstånd och underlättar kundkommunikation. Genom att **visa hur prisutvecklingen för fjärrvärmen har sett ut över tid** kan man på ett tydligt sätt visa kunderna att företaget inte har utnyttjat sin dominerande ställning på marknaden. Att **jämföra den sammanlagda kostnaden för fjärrvärme med totalkostnaderna för andra uppvärmningsalternativ**, samt att hänvisa till att **prisutvecklingen för fjärrvärme varit relativt stabil i förhållande till prisutvecklingen för flera andra bränslen**, stärker ytterligare bilden av fjärrvärme som ett tryggt val. Andra strategier bygger på att ge kunderna ökad valfrihet och möjlighet att påverka sina kostnader genom att **erbjuda olika prisavtal och prismodeller**. Härigenom kan företaget öka förtroendet för verksamheten genom att framstå som flexibelt och kundorienterat. Slutligen är det viktigt att **klargöra för kunderna att man kan säga upp sitt fjärrvärmeavtal om man inte skulle vara nöjd, och att man därmed inte är mer ”bunden” till fjärrvärme än till andra alternativ** på marknaden.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att samtidigt som man inom de studerade fjärrvärmeföretagen inte anser att det finns någon uttalad förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom den egna verksamheten, är man väl medveten om vikten av att kunderna har ett starkt förtroende för företaget för att man kunna upprätthålla en framgångsrik verksamhet. Man arbetar aktivt och målinriktat för att ytterligare försöka stärka förtroendet, inte bara för produkten fjärrvärme utan för hela företaget. I detta arbete fokuserar man på ett antal faktorer och strategier, vilka utifrån olika aspekter och på olika plan är kopplade till att vidareutveckla företagets produkter och kundrelationer.

SUMMARY

To increase and further develop the use of district heating as a source of heating constitute an important part when trying to reach European and national goals concerning reduced environmental impact from heating. In Sweden it is stated that there is a potential to an additional expansion and efficiency of the district heating system. Through a more advanced district heating system you will also be able to reach a more resource efficient energy system. When developing the use of district heating further it is important to increase the competitiveness of district heating. In this work it is of great importance that the dialog and collaboration between the different actors on the district heating market are well functioning. During the last period of time the confidence of district heating has become more and more questioned, since the district heating companies have been accused for using their dominating position on the market to make undue price-fixing. Here through it is highly significant to work target-oriented to contest this criticism and to re-establish and strengthening the confidence of district heating.

To expand the knowledge of how a district heating company can work to obtain a strengthened confidence of district heating, four companies have been studied. How the different companies view the problems concerning confidence, and which strategies they are using to contest these problems, have been studied. The company owner's point of view can be of great importance for how a company chose to tackle these problems. Therefore three municipal district heating companies and one private district heating company were chosen to be included in this study. To be able to get a closer look upon how they reason and act upon these types of problems 3-4 in-depth interviews were carried out with selected representatives from the four companies. The overall aim of this study was to increase the knowledge of how you can work to strengthen the confidence of district heating within a district heating company. The goal of this study was to make the strategies, being used to handle these problems by the different companies, visible.

One conclusion is that all four companies view district heating as a very important product. Among other things the profitability within this business enterprise is high, and the environmental profile of this product is also positive for the image of the whole company. While the studied companies don't recognise any bigger confidence related problems within their own organization, they are very much aware of the fact that this is an outspoken issue within the line of business. District heating companies are being questioned and distrusted for using their dominating position on the market and raising prices as soon as the customers have been connected and thereby been "locked in" to the system. The companies are well aware of and consider it to be very important to continually work with obtaining and strengthening the customers' confidence. Irrespective of who the owner of the company is, the company has to be prepared to meet and act upon scepticism and distrust associated with the state of the ownership. It is settled that the distrust differ depending on if it is a municipal or private company.

The focus of the work to increase and further develop the product district heating has during the last couple of years moved more and more from the nature of the product to a customer perspective. The customers' requirements and wishes have become more important to fulfil, as well as obtaining and preserving a strong confidence both for the product and the company. Several factors and strategies are considered to be im-

portant in the companies' work to strengthen the confidence. At the same time as there isn't any significant distrust concerning district heating as a product, it is important to underline the **confidence inspiring factors** that are associated with district heating. Here it is important to emphasize that it is a **comfortable, reliable, price worthy and environmental friendly heating system**. In order to contest the distrust concerning the intentions and actions of the district heating companies **an overall strategy is to improve the company's customer relations and to invest resources in customer tendering work**. To **develop co-operations and improve the dialog** with different groups of customers is a central strategy when trying to increase the costumers' comprehension of the business enterprise, and also for the customers to get a clearer picture of which demands and expectations they can have. An important strategy is to **increase the number of individual meetings with the customers** in order to demonstrate that the company is sensitive and customer oriented. In addition the companies bring forth **individual and customer adapted energy services and energy solutions**. Here through the bond between the costumer and the company is strengthened, along with creating a positive image of the company as having a competent and offensive approach.

In order to contest the distrust directly attached to the fear that the district heating companies will carry out price raisings when customers have been connected to the system and thereby also "locked in" to the system, there are several strategies to consider. One strategy is to **increase the transparency within the company, show an account of how the pricing of district heating is designed and also to demonstrate the company's goals and plans for the district heating enterprise**. To increase costumers' knowledge about the company enterprise is another important part of the confidence work since it prevents misunderstandings and facilitates communication with the customers. By **displaying the price trend of the district heating over a long period of time**, one can show that the company hasn't used its dominating position on the market. To **compare the total cost of district heating with the whole cost for other categories of heating systems**, and to point out that **the price trend of district heating has been quite steady** compared to the price trend of a number of other fuels, additionally reinforce district heating as a safe choice. Other strategies involve giving the customers improved freedom of choice and possibilities to affect their own costs by **offering different price agreements and price models**. Here through the company can strengthen the confidence of the enterprise by appearing flexible and customer oriented. Finally it is of great importance to make the costumers aware of the fact that they can cancel the district heating agreement if they aren't satisfied, which shows that you are **not more "tied up" to district heating than to any other alternatives** on the market.

To sum up, one can state that at the same time as the studied district heating companies don't recognise any outspoken confidence related problems within there own organization, they are very much aware that it is important that the costumers have a strong confidence in the company in order to be able to obtain a profitable enterprise. The companies work actively and target-oriented to additionally try to strengthen the confidence, not only for the product but for the whole company. This work includes a number of factors and strategies, which from different aspects and levels are related to trying to further develop the products and costumer relations of the company.

INNEHÅLL

1 Inledning	10
Studiens syfte och mål	12
Disposition	13
2 Metod och urval	14
Urval	14
Intervjuguide	16
Genomförande	16
3 Fjärrvärmerna idag och i ett framtidsperspektiv	18
VEAB	18
Öresundskraft	20
C4 Energi	22
E.ON	24
Sammanfattning	26
4 Kunden i fokus	27
VEAB	27
Öresundskraft	29
C4 Energi	31
E.ON	34
Sammanfattning	36
5 Strategier för ökat förtroende	38
VEAB	38
Öresundskraft	39
C4 Energi	41
E.ON	42
Sammanfattning	44
6 Att arbeta för ökat förtroende för fjärrvärme – faktorer och strategier	47
7 Referenser	50

1 INLEDNING

Att ha som målsättning att ytterligare bygga ut, effektivisera och vidareutveckla fjärrvärmerna är viktigt då fjärrvärme är en värmekälla som i flera avseenden är förenlig med samhällsmål uppsatta på både nationell och europeisk nivå. I EU:s energipolicy betonar man bl a miljöhänsyn och försörjningssäkerhet som centrala faktorer. Här framstår fjärrvärmerna som ett intressant uppvärmningsalternativ då den medför minskad miljöpåverkan från uppvärmning, samtidigt som försörjningssäkerheten är hög genom att man i stor utsträckning använder lokala energitillgångar. Att effektivisera fjärrvärmerna ligger även helt i linje med EU-kommissionens nya energi- och klimatpaket ”Green-Package 20-20-20”, som fastställdes i december 2008, där man har ställt krav på att man inom EU ska reducera koldioxidutsläppen med minst 20 procent under 1990 års nivåer fram till 2020, att användningen av förnyelsebara bränslen ska öka till 20 procent fram till 2020, samt att man ska effektivisera energianvändningen med 20 procent fram till 2020.

Det finns ett flertal faktorer som medför att fjärrvärme leder till minskad miljöpåverkan från uppvärmning, exempelvis produceras en stor del av Sveriges fjärrvärme med biobränslen och under kontrollerade och miljövänliga former, fjärrvärme är ur resurssynpunkt en effektiv uppvärmningsform eftersom man kan utnyttja bränslen och spillvärme för uppvärmning som annars inte skulle ha någon annan användning, kraftvärmeverk anses vara ett mycket effektivt sätt att utnyttja bränsle, och slutligen kan man konstatera att utsläppen av koldioxid i genomsnitt är tio gånger så hög i en oljeeldad villapanna jämfört med fjärrvärme.

När man ser till de 16 miljö kvalitetsmål som finns uppsatta på nationell nivå kan man notera att fjärrvärme utgör ett viktigt bidrag till att dessa skall kunna uppnås (Svensk Fjärrvärme, 2003). Arbetet med miljö kvalitetsmålen är koncentrerad till tre strategier. En av dessa är att uppnå effektivare energianvändning och transporter, EET-strategin, vilken ska leda till minskade utsläpp från energi- och transportsektorerna. Fjärrvärme utgör en central faktor både i detta strategiarbete, och när det gäller de båda miljö kvalitetsmålen *begränsad klimatpåverkan och frisk luft*.

I ett yttrande från Energimyndigheten över Fjärrvärmeutredningens två betänkanden (*Skäligt pris på fjärrvärme* (SOU 2004:136) samt *Fjärrvärme och kraftvärme i framtiden* (SOU 2005:33)) skriver man att ”Fjärrvärmerna bidrar positivt till uppfyllandet av ett flertal av Sveriges miljömål och för att klara Sveriges åtaganden enligt Kyotoprotokollet. Fjärrvärmerna har därför stor betydelse, både historiskt och framgent, för en fortsatt god utveckling av det svenska energisystemet i enlighet med de energi- och miljöpolitiska målen.” (STEM, 2006, sid. 1). Här skriver man även att det finns möjligheter till fortsatt utbyggnad och effektivisering av fjärrvärmerna, liksom en stor potential för ökad kraftvärmeproduktion i Sverige. En vidareutveckling av fjärrvärme utgör alltså en viktig del i att åstadkomma ett resurseffektivt energisystem. Samtidigt betonar man att denna utveckling måste ske i dialog och samarbete med fjärrvärmemarknadens parter, och att det inte får ske på bekostnad av en skälig prissättning för den enskilde kunden.

För att uppnå en vidareutveckling av fjärrvärme är det viktigt att öka fjärrvärmens konkurrenskraft. Detta kan man göra genom att arbeta mer med att försöka nå ut med budskapet om fjärrvärmens miljöprofil. Ett annat område som man måste arbeta mer med är just dialogen och samarbetet mellan de olika aktörerna på fjärrvärmemarknaden. Under de senaste åren har man talat allt mer om att fjärrvärmeleverantörernas

dominerande ställning på marknaden kan leda till en oskäligen prissättning. Den här typen av uppfattningar riskerar att äventyra kundernas långsiktiga förtroende för fjärrvärmerna. Till stor del handlar det här om en förtroendefråga mellan leverantör och kund, och det är av central betydelse att arbeta med att stärka kundens ställning. Här utgör kvalitetsmärkningssystemet Reko, som Svensk Fjärrvärme lanserade 2005, en viktig del i detta arbete, där syftet bl a är att stärka och trygga kundernas ställning och att skapa en mer öppen relation mellan leverantör och kund. I rapporten *Fastigheten Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige* (Avgiftsgruppen, 2007) lyfter man fram att det finns uppgifter om prissättningar som tyder på att leverantörerna av fjärrvärme har använt sin dominerande ställning på ett sätt som är ogynnsamt för fastighetsägarna. Man påpekar att detta riskerar leda till minskat förtroende för fjärrvärme och menar att det är beklagligt med tanke på fjärrvärmens utmärkta miljöprofil. Även Energimarknadsinspektionen lyfter i sin rapport *Uppvärmning i Sverige 2007* (STEM, 2007) fram att det är av stor betydelse att bättre kunna skydda kunderna mot oskäligen prissättning och att skapa ett långsiktigt förtroende hos kunderna för fjärrvärme som produkt. I den nya lagen Fjärrvärmelag (2008:263) som trädde i kraft den 1 juli 2008, läggs stor vikt vid förhållandet mellan fjärrvärmeföretaget och fjärrvärmekunden. Lagen syftar till att stärka kundernas ställning på fjärrvärmemarknaden då kundernas rättigheter härigenom stärks och fjärrvärmeleverantören åläggs att följa ett detaljerat ramverk. Sammanfattningsvis kan man fastslå att en stor utmaning i arbetet med att vidareutveckla fjärrvärmerna ligger i att försöka öka förtroendet för fjärrvärme genom att förbättra dialogen och samarbetet mellan aktörerna på fjärrvärmemarknaden.

I Svensk Fjärrvärmes rapport *Fjärrvärmens omvärld. Beskrivning av kunskaps- och forskningsläge*. (2007) tar man upp några av de aktörsgrupper som i olika hög grad påverkar fjärrvärmens utveckling. *Kunderna* är givetvis en central aktörsgrupp, eftersom deras attityd till och syn på fjärrvärme inte bara har betydelse för det enskilda företaget utan även på längre sikt kan ha betydelse för hela branschen. *Ägarna* till fjärrvärmeföretag kan antingen vara privata eller offentliga, vilket kan påverka hur företaget drivs och hur man ser på investeringar, prissättning, miljöhänsyn etc. *Personalen* är en aktörsgrupp som också är viktig i utvecklingsarbetet och i arbetet med att nå ut med fjärrvärme som produkt. Slutligen är *politikerna* en aktörsgrupp som är mycket betydelsefull då de utarbetar de spelregler som gäller på fjärrvärmemarknaden. Det finns många aktörer på fjärrvärmemarknaden, och hur dessa aktörer uppfattar fjärrvärmerna och vilka attityder de har till fjärrvärme är viktiga för fjärrvärmens framtid, och därmed viktiga att beakta.

Det finns flera studier gjorda där man har undersökt kundernas behov och motiv vid val av värmesystem, och där man kan se att kostnaderna är en mycket betydelsefull faktor, liksom bekvämlighet, komfort och driftssäkerhet (Wirén, 2006; Mahapatra and Gustavsson, 2008; Jörgensen, 2009). En annan faktor som Wirén (2006) tar upp i sin studie, och som kan spela in vid valet av värmesystem, är känslan av att man är i beroendeställning till en enda leverantör. En sådan känsla kan vara ett avgörande skäl till att man som småhuskund väljer bort fjärrvärme som uppvärmningsalternativ. Detta har främst sin grund i att man som kund känner sig helt i händerna på sitt fjärrvärmeföretag, och att man inte har något att sätta emot höjda priser och förändringar av

villkor. Man känner sig helt enkelt bunden och i underläge som fjärrvärmekund. Detta visar brist på förtroende mellan kund och företag som är mycket viktig att ta tag i. Här anses både fjärrvärmeföretagens ägare och personal ha en viktig uppgift att bemöta denna skepsis genom att erbjuda kunden flexibla lösningar och att lägga fram sakliga argument om fjärrvärme. Ökad valfrihet när det gäller avtalsformer och ökad kunskap om fjärrvärme kan ändra kundens stereotypa och kritiska bild av fjärrvärme.

Det finns olika typer av flexibla lösningar som fjärrvärmeföretagen kan erbjuda sina kunder. En sådan lösning kan vara att erbjuda olika prismodeller. Dessa prismodeller består av olika kombinationer av anslutningsavgifter och förbrukningsavgifter som företagen erbjuder. Wirén (2005) har i sin rapport *Enkla, tydliga och informativa prismodeller för fjärrvärme till småhus*, föreslagit prismodeller som skulle möta småhuskundernas krav och önskemål. Här rör det sig om allt från en prismodell utan anslutningsavgift till en prismodell med hög anslutningsavgift och låga rörliga energikostnader. Genom den här typen av prisdifferentiering kan fjärrvärmeföretaget uppfylla kundens behov av flexibilitet och valfrihet. Denna flexibilitet och valfrihet kan även i många fall vara ett avgörande villkor för att en kund ska kunna ansluta sig till ett fjärrvärmenät, då man kan ha olika förutsättningar vid anslutningstillfället. Att erbjuda sina kunder olika prismodeller kan utgöra en viktig del i att förbättra företagets kundrelationer och är därmed en viktig aspekt att beakta i förtroendearbetet.

En annan viktig aspekt som fjärrvärmeföretag bör vara uppmärksamma på när man vill öka förtroendet för fjärrvärme är att man inte enbart ser till själva produkten, utan att man även ser till en helhet, där kundrelationerna ingår som en central komponent. Enligt Grönroos (2002) kan företag välja olika strategiska marknadsperspektiv utifrån vilka man som företag förhåller sig till den vara, tjänst eller produkt man säljer. Han menar att även företag som tillverkar och säljer produkter borde gå över till ett mer tjänsteinriktat perspektiv. Viktiga faktorer som ökar värdet på den ursprungliga produkten är andra typer av tjänster såsom; information, rådgivning och kundtjänst. Att nå ut med information om sin produkt och att skapa en bra dialog med sina kunder är ett sätt att förmedla sakliga argument kring sin produkt. Denna kunskapsöverföring är ett sätt att öppna upp och öka dialogen och samarbetet mellan de olika aktörerna på fjärrvärmemarknaden, och därmed en betydelsefull del i förtroendearbetet.

Studiens syfte och mål

För att fjärrvärmen ska kunna växa och vidareutvecklas är det av stor vikt att förbättra dess konkurrenskraft. I arbetet med att förbättra konkurrenskraften utgör ett ökat förtroende mellan företagen och deras kunder en central faktor. Härmed är det viktigt att fjärrvärmeföretagen är väl insatta i hur man kan arbeta med förtroenderelaterade frågor, för att i sin tur kunna arbeta resurseffektivt och målinriktat med dessa frågor. *Det övergripande syftet med denna studie är att fördjupa kunskapen om vad som kan öka förtroendet för fjärrvärme.* Hur man ser på förtroendeproblematiken och hur man arbetar med den här typen av frågor i några olika fjärrvärmeföretag studeras, och olika faktorer och strategier som lyfts fram som betydelsefulla i detta arbete identifieras. *Målet med studien är att synliggöra vilka strategier som finns för att öka förtroendet för fjärrvärme och hur fjärrvärmeföretagen använder sig av dessa.*

Disposition

Detta första och inledande kapitel innehållande en kort beskrivning av studiens bakgrund och utgångspunkter samt syfte och mål, följs av ytterligare fem kapitel. I det andra kapitlet, *Metod och urval*, beskrivs valet av metod, det urval som har gjort samt tillvägagångssätt. I det tredje kapitlet *Fjärrvärmen idag och i ett framtidsperspektiv* beskrivs hur fjärrverksamheten i dagsläget ser ut i de valda fjärrvärmeföretagen, samt hur man inom respektive företag ser på denna verksamhet och vilka strategier och mål man har satt upp för den framtida utvecklingen. I kapitel fyra, *Kunden i fokus*, redogörs för hur man inom de olika företagen arbetar med sina kundrelationer. I det femte kapitlet, *Strategier för ökat förtroende*, görs en sammanställning av hur man inom företagen ser på förtroendeproblematiken kring fjärrvärme, samt hur man utifrån olika strategier försöker öka detta förtroende. I det sjätte och avslutande kapitlet görs en sammanfattande redogörelse för vilka faktorer och strategier man som fjärrvärmeföretag kan använda sig av i sitt förtroendearbete.

2 METOD OCH URVAL

Det empiriska material som har samlats in för att fördjupa kunskapen om hur man som fjärrvärmeföretag kan arbeta för att öka förtroendet för fjärrvärme utgörs av ett kvalitativt material. Detta kvalitativa material består av sammanlagt 15 samtalsintervjuer med ägarrepresentanter och personal vid fyra fjärrvärmeföretag i södra Sverige. Att använda sig av samtalsintervju är en mycket effektiv metod när man vill inhämta kunskap om och mångfacetterade beskrivningar av olika aspekter kring det ämnesområde som man studerar. Man kan beteckna intervjuformen som halvstrukturerad, då den varken kan likställas med ett vardagligt samtal eller en strängt kontrollerad utfrågning. Inför intervjun har intervjuaren satt upp ett antal teman som ska täckas in under intervjuens gång, och där det inte läggs någon vikt vid i vilken ordning frågorna ställs eller frågornas exakta formulering (Kvale, 1997). Utifrån ett kvalitativt material kan man inte göra några statistiska beräkningar eller generaliseringar, utan här handlar det om att utifrån det insamlade intervjumaterialet försöka finna resonemang och mönster som kan öka förståelsen och kunskapen om det studerade ämnesområdet (Neuman, 1991). Intervjuerna med ägarrepresentanterna och personalen vid de fyra fjärrvärmeföretagen syftade till att utifrån olika perspektiv och funktioner inhämta kunskap om hur man ser på och arbetar med förtroenderelaterade frågor.

Urval

Sammanlagt fyra fjärrvärmeföretag har ingått i denna studie. Vid valet av företag var ägarförhållandena en intressant aspekt att ta hänsyn till, varvid ett strategiskt urval gjordes. Ett strategiskt urval betyder att man gör ett urval som uppfyller uppsatta kriterier (Trost, 1997). I denna studie var det intressant att studera om och i så fall på vilket sätt ägandet påverkar hur man ser på och arbetar med förtroendefrågor. I studien har tre kommunalt ägda företag och ett privatägt företag studerats. Ett annat urvalskriterium var de prismodeller och avtalsformer som företagen erbjuder sina kunder. Genom att både studera företag som enbart har en typ av prismodell och företag som har tagit fram flera alternativ som de erbjuder sina kunder kan man jämföra hur dessa företag har resonerat när man tagit fram sina olika prismodeller, dvs i vilket syfte de har tagits fram och hur man ser på detta utifrån ett kundperspektiv. Två av företagen har endast en prismodell som de erbjuder sina privatkunder. Man har en fast del, vilken kan liknas vid en nätavgift, och en rörlig del, dvs förbrukningspriset. De två andra företagen erbjuder sina kunder olika prismodeller där fastpriserna eller installationskostnaderna är direkt kopplade till det rörliga priset. Inom respektive företag har mellan 3-4 samtalsintervjuer gjorts. En ägarrepresentant från varje företag har identifierats och intervjuats för att få en bild av hur man som ägare ser på fjärrvärmeverksamheten, samt ser på och arbetar med förtroenderelaterade frågor. Därutöver har 2-3 intervjupersoner som representerar olika delar av den operativa verksamheten identifierats, såsom personer i ledningsgruppen, marknads- och/eller informationsansvariga, samt personer väl insatta i kundrelationer och kundhantering. Syftet med att intervjua personal med olika funktioner var att få heltäckande och nyanserade beskrivningar av hur man ser på och arbetar med bl a mål och strategier, prissättningar, kundrelationer samt förtroendefrågor. Totalt genomfördes 15 samtalsintervjuer. Nedan följer korta faktabeskrivningar om respektive företag som ingår i studien.

Växjö Energi, VEAB

Växjö Energi AB, VEAB, ägs till hundra procent av Växjö kommun. Företaget är indelat i följande tre affärsområden; Elnät, Wexnet samt Kraft och Värme. Affärsområdet Elnät ansvarar för driften och underhållet av elnätet i och omkring Växjö stad. VEAB är inget elhandelsföretag, utan den producerade elen säljs direkt till elmarknaden. Dock är man delägare i elhandelsföretaget Östkraft. Wexnet utgör ett bredbandsnät, vilket VEAB ansvarar för tillsammans med bolaget BIVA. Företagets fjärrvärmeverksamhet ligger under affärsområdet Kraft och Värme, där man ansvarar för produktionen av el och fjärrvärme i företagets kraftvärmeanläggningar. 99 procent av fjärrvärmerna är biobränslebaserad, där man använder sig av olika typer skogsprodukter. I Växjö påbörjade man utbyggnaden av fjärrvärme 1970. Sammanlagt har företaget över 29 000 kunder, varav drygt 7 200 är fjärrvärmekunder, och där 6 177 av dessa är privatkunder. Man erbjuder sina privatkunder tre olika typer av prislistor, där kunden erbjuds tre betalningsalternativ vid anslutningen, där kostnaden för installationen kompenseras av motsvarande förändring av de löpande kostnaderna, d v s den årliga fasta avgiften och det rörliga priset.

Öresundskraft

Öresundskraft är helägt av Helsingborgs stad. Sedan 2007 ingår Ängelholms Energi i företaget, då Öresundskraft gick in som ensam ägare. Två år tidigare förvärvade man även 39 procent av Höganäs fjärrvärme. De produkter som företaget erbjuder sina kunder är; el, fjärrvärme, naturgas, fjärrkyla och bredband. Till följd av att Öresundskraft är ett stort elhandelsföretag har man även ett stort antal kunder, sammanlagt cirka 270 000. Av det totala antalet fjärrvärmekunder, utgör 9 000 villakunder, s k privatkunder. Idag levererar företaget fjärrvärme till kunder i de centrala delarna av Helsingborg och Ängelholm, samt ett antal mindre kringliggande orter. I Helsingborg produceras merparten av fjärrvärmerna i egna anläggningar, och vid produktionen använder man sig i stort sett enbart av biobränsle, varav pellets är det mest använda bränslet. Förutom den egna produktionen nyttjas även spillvärme från industrier i regionen till fjärrvärmnätet. Spillvärmerna svarar för närmare en fjärdedel av fjärrvärmerna inom Öresundskraft. Redan 1964 började man bygga ut fjärrvärmerna i Helsingborg. Privatkunderna erbjuds en typ av prismodell där man dels betalar ett fast pris per år och därtill ett rörligt pris, vilket motsvarar den förbrukade mängden kWh.

C4 Energi

Kristianstads kommun står som ägare till C4 Energi. Företaget arbetar med el- och fjärrvärmedistribution. Sammanlagt har man 27 000 kunder, varav 2 200 av dessa är fjärrvärmekunder. Fjärrvärmerna började byggas ut i de centrala delarna av Kristianstad 1980, och idag finns det ett fjärrvärmnät att tillgå i de centrala delarna av Kristianstad och Åhus, samt i två mindre kringliggande orter. Större delen av fjärrvärmeproduktionen sker i företagets egen kraftvärmepanna. Idag baseras 97 procent av företagets fjärrvärmeproduktion på biobränsle, varav flis utgör det huvudsakliga bränslet. Företagets privatkunder erbjuds tre olika s k prispaket där man kan välja mellan att hyra fjärrvärmecentralen, d v s C4 Energi ansvarar för funktion och underhåll, och där man istället

betala en hög årlig kostnad och därtill ett ”normalt” energipris per förbrukad kWh. Ett andra alternativ är att köpa fjärrvärmecentralen och därmed själv ansvara för dess funktion och underhåll, och därtill betala både en ”normal” årlig fast avgift och ”normalt” energipris per förbrukad kWh. Slutligen kan man välja ett sk merköp som innebär att man betalar en mycket hög investeringskostnad när man köper fjärrvärmecentralen, och även här själv ansvarar för dess funktion och underhåll, och därefter betalar en ”normal” årlig fast avgift, men ett betydligt lägre energipris per förbrukad kWh.

E.ON

E.ON Sverige ingår i den tyska E.ON-koncernen, vilket är världens största privata energiföretag, E.ON Sverige producerar och levererar energi till den nordiska marknaden i form av el, gas, värme, kyla och avfallsbehandling samt energirelaterade tjänster till cirka en miljon kunder. Under E.ON Sverige ingår bolaget E.ON Värme Sverige AB som i sin tur är den största privata aktören på den svenska värmemarknaden. E.ON Värme har 45 fjärrvärmenät runt om landet, allt från mycket småskaliga nät upp till väldigt stora nät. I Malmö har man sammanlagt 2500-3000 företagskunder och 8000 villakunder. I Malmö har det funnits fjärrvärme i över 50 år och närmare 90 procent av hushållen i Malmö och Burlöv är idag uppkopplade till fjärrvärmenätet. Närmare 70 procent av fjärrvärmen i det lokala nätet baseras på förnybara energikällor. Privatkunderna erbjuds en typ av prismodell där man dels betalar ett fast pris per år och därtill ett rörligt pris, vilket motsvarar den förbrukade mängden kWh. Prismodellen är konstruerad så att de sammanlagda fjärrvärmekostnaderna ska ligga något under motsvarande totala kostnader som kunden skulle ha vid ett alternativt uppvärmningssystem.

Intervjuguide

Intervjuguiderna som användes under intervjuerna med företagets representanter innehöll ett antal teman som behandlades under samtliga intervjuer. De teman som berördes under intervjuerna var; hur man inom företaget ser på produkten fjärrvärme, företagets mål- och strategiarbete, företagets kundportfölj och kundrelationer, kommunikation och marknadsföring av produkten fjärrvärme, energitjänster och prismodeller, samt förtroendeproblematiken och förtroendearbetet kring fjärrvärme. Härtill anpassades intervjuguiderna något till respektive intervjuperson och företag, då ansvarsområdena och förhållandena skiljer sig åt. Intervjuguiderna anpassades till respektive intervjuperson beroende på vilket av följande områden han eller hon företrädde; mål och strategiarbete för fjärrvärme, informationsarbete kring fjärrvärme, marknadsföring och försäljning av fjärrvärme samt dialogen och samarbetet med fjärrvärmekunder.

Genomförande

Intervjuerna genomfördes under januari och februari 2009. För att hinna samla in allt intervjumaterial och skriva ut intervjuerna genomförde fil dr Åsa Waldo, även hon forskare vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet, samtliga intervjuer på C4 Energi och E.ON. För att komma i kontakt med de personer inom respektive företag som skulle vara mest intressanta att intervjua kontaktades en person inom varje företaget som via företagets hemsida eller andra kontaktvägar identifierats som en person

skulle vara väl insatt i företagets fjärrvärmeverksamhet, och därmed även skulle kunna lämna uppgifter om andra lämpliga intervjupersoner. Personen ifråga kontaktades per brev där studien och syftet med intervjuerna presenterades. Härfter kontaktades ”nyckelpersonen” ifråga per telefon för att vi skulle få kontaktuppgifter till aktuella intervjupersoner. De aktuella intervjupersonerna kontaktades per telefon, varvid tid och plats för intervjuerna bokades. Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och en timme och en kvart. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en digital diktafon och transkriberades därefter i sin helhet. Intervjumaterialet har analyserats utifrån teman som har identifierats med hjälp av på förhand uppsatta teman och teman som framkommit vid genomläsningen av intervjuutsagorna.

3 FJÄRRVÄRMEN IDAG OCH I ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV

I följande kapitel beskrivs kortfattat hur fjärrverksamheten idag ser ut i de olika fjärrvärmeföretagen, samt hur man inom respektive företag ser på denna verksamhet och vilka strategier och mål man har satt upp för den framtida utvecklingen.

VEAB

Fjärrvärme utgör en av VEABs kärnverksamheter. Exempelvis står fjärrvärmeverksamheten för mer än hälften av företagets omsättning. En stor andel av flerbostadshusen och villorna i tätorten Växjö är numera anslutna till fjärrvärmenätet. Man har snart byggt ut fjärrvärmenätet i samtliga villaområden där det anses ekonomiskt försvarbart, vilket även omfattar bostadsområden med direktverkande el där man går in och erbjuder paketalösningar för konvertering till ett vattenburet uppvärmningssystem. I dagsläget är totalt 65-70 procent av alla villor anslutna till fjärrvärmenätet. För att man ska göra en utbyggnad av fjärrvärmenätet i ett bostadsområde krävs att minst 60 procent av hushållen ansluter sig. Då i princip samtliga bostadsområden med oljeuppvärmning eller direktverkande el är anslutna, återstår nu endast att ansluta områden som är mindre lönsamma, d v s bostadsområden som är byggda någon gång mellan 1984 och 1996. När de villorna byggdes kunde inte fjärrvärmen konkurrera med de låga elpriserna. Därmed var det inte ekonomiskt försvarbart att installera fjärrvärme under denna tidsperiod. Samtidigt är energiförbrukningen i den här typen av hus i regel relativt låg, vilket gör att det kan vara svårt att idag räkna hem kostnaden för en fjärrvärmeanslutning. Sedan 1997 har man haft som policy att ansluta i princip alla nybyggda villor till fjärrvärmenätet, vilket ligger i linje med kommunens ambitioner att vara en framträdande miljökommun. Samtidigt är det svårt att få någon ekonomisk lönsamhet i dessa anslutningar, då de nybyggda villorna både har låg energiförbrukning och i regel två olika typer av uppvärmningssystem installerade. Detta är en följd av att husfabrikanterna inte har något större intresse av att sälja in fjärrvärme, samtidigt som nya villaägare inte är tillräckligt intresserade och insatta i vilka olika uppvärmningsalternativen som finns. Trots detta installerar man alltså i enlighet med ägardirektiven in och installerar fjärrvärme i de här områdena.

*IP: Det styrs lite av kommunens ambitioner att... av miljöskäl så vill man att även nybyggda villor ska ha fjärrvärme. Och det gör man ju då genom att sälja tomtmarken med krav på fjärrvärme till. Men det är en tveksam affär ekonomiskt. (...) Det är väldigt nära smärtgränsen kan man säga. Att skulle man se det här.. vara ett privat företag, så hade vi **absolut** inte anslutit några nyproducerade villor idag. Utan här kommer ju den ägarbild vi har in, att vi vänder i bästa fall pengar.*

I företagets ägardirektiv står att man, inom rimliga ekonomiska gränser, ska kunna erbjuda alla fjärrvärme, d v s i möjligaste mån ska allas önskemål om att få fjärrvärme installerad uppfyllas. När nu i stort sett alla villaområden har anslutits till fjärrvärmenätet, handlar det i ett andra steg om att göra förtätningar i dessa området, d v s att erbjuda de hushåll som här ännu inte är anslutna att få fjärrvärme installerad. När man går ut och marknadsför fjärrvärme i villaområden lyfter man bl a fram att det är ett förhållandevis billigt uppvärmningsalternativ. Det är ett enkelt och bekvämt system som

kräver lite underhåll, och till detta kommer miljöaspekten som en bonus. Det hushåll anses värdera väldigt högt när det gäller val av uppvärmningssystem är just att det ska vara bekvämt. Detta är också något som man särskilt lyfter fram vid marknadsföringen av fjärrvärme. Man kan även erbjuda kunderna prisvärda paketlösningar där man erbjuder två eller flera tjänster till ett förmånligt pris, såsom fjärrvärme i kombination med bredband. När villamarknaden är mättad vad gäller nyanslutningar kommer man att fokusera på eftermarknaden, d v s man kommer att erbjuda villakunderna olika typer av energitjänster i form av energirådgivning, driftservice och fastighetsservice m m.

Förutom att öka anslutningsgraden hos villakunderna kommer man även framöver att arbeta målmedvetet för att få fler industrier att övergå från oljeeldning till fjärrvärme. Tidigare har tillverkningsindustrin haft en speciell skattereduktion när de använt sig av olja vid uppvärmning, men denna har nu tagits bort. Detta har medfört att det finns en potential i att bearbeta denna kundgrupp, eftersom fjärrvärme nu utgör ett intressant alternativ till oljeeldningen. Sedan något år tillbaka har man även en säljare anställd som arbetar mot just större kunder, vilket visar ambitionen att utöka denna kundgrupp. Samtidigt som det är längre försäljningsprocesser vid bearbetning av stora kunder än vid villakunder, utgör storkunder en betydligt mer lönsam kundgrupp, och är därmed en mycket intressant marknad. När man inom en snar framtid börjar uppnå en mättad vad gäller nya stora fjärrvärmekunder blir nästa steg att tillföra produkten fjärrvärme ytterligare värden, d v s utveckla produkten även förföretagskunder. Olika typer av energitjänster kopplade till fjärrvärmeverksamheten anses ha en stor potential, främst då det gäller stora kunder där man kan erbjuda driftsoptimering, energieffektivisering och driftsavtal.

Vad gäller ägarförhållandena kan man konstatera att till följd av att det är ett kommunalägt energiföretag ställs det lite lägre avkastningskrav än om man hade varit privatägt. Man har som krav på sig att företaget ska gå med vinst, men man ska dock inte gå med några övervinster. Växjö är en utpräglad miljökommun, vilket i hög grad hänger samman med det väl utbyggda fjärrvärmenätet i kommunen som har bidragit till man har lyckats sänka koldioxidutsläppen avsevärt. Kommunens miljöprofil bidrar även till att man som ägare är beredd att satsa stora resurser på att utöka och utveckla fjärrvärmeverksamheten, där policyn att kunna erbjuda fjärrvärme till alla som vill ha det ingår som en viktig del. Inom företaget anser man sig vara relativt framgångsrik i sitt fjärrvärmearbete, då man bl a uppfattar att kontakterna både med ägarna och med kunderna är goda, att man har ett väl utbyggt fjärrvärmenät, att man har en hög anslutningsgrad samt erbjuder relativt låga priser. På frågan om man anser att företaget är framgångsrikt i sitt fjärrvärmearbete svarade en av intervjupersonerna följande:

IP: Jag brukar sammanfatta det som så att vi har ju ett utav Sveriges tätaste fjärrvärmenät, vi har ett utav Sveriges största öppna stadsnät.. alltså med tanke på storlek på staden. (...) Och ett utav världens bästa kraftvärmeverk. (...) Och det gör ju att här har ju tagits väldigt många bra beslut under årens lopp, kring de här stora strategiska grejerna. Att vi tog ett tidigt beslut om att bygga ut fjärrvärme till villor till exempel, att vi har tagit beslut om att bygga med bioenergi och så vidare, och så vidare. Så att svaret på den frågan är ja, de stora delarna i företaget är väldigt framgångsrika.

VEAB anslöt sig även tidigt till Reko fjärrvärme, vilket är ett kvalitetsmärknings-system som syftar till att stärka och trygga kundernas ställning och att utveckla relationerna mellan leverantörer och kunder med fokus på öppenhet, jämförbarhet och förtroende. Härmed har man under relativt lång tid haft en väl utvecklad dialog med sina kunder. I dialogen med kunder har man bl a varit aktiv i dialogen kring brukarbeteenden och energibesparingar. Det faktum att man av Svensk Fjärrvärme utsågs till årets fjärrvärmeföretag 2007, med motiveringen att företaget har bedrivit ett långsiktigt hållbarhetsarbete och att man är öppen för nya idéer och möjligheter med fokus på både kunder och egen personal, ses också som ett kvitto på att man är framgångsrik i sitt arbete. Samtidigt som man utifrån flera aspekter anser sig framgångsrik inom fjärrvärmeområdet finns det delar som man skulle behöva förbättra, såsom exempelvis det dagliga bemötandet av kunderna. Det är viktigt att alla i företaget som jobbar på fjärrvärmesidan och som kommer i kontakt med kunder på ett eller annat sätt, där det kan handla om allt från anställda på kundtjänst till dem som jobbar ute vid kulverten, är väl insatta i verksamheten och genom ett trevligt bemötande kan ge korrekt information till kunderna.

Öresundskraft

För Öresundskraft är fjärrvärmeverksamheten mycket viktig både ur ett ekonomiskt perspektiv, då detta är en verksamhet med relativt hög avkastning, och ur ett imageperspektiv, då fjärrvärme är en mycket positiv produkt sett ur ett miljöperspektiv. Från kommunens sida ser man exempelvis fjärrvärmens som en viktig del i ett det miljöarbete som bidrar till att staden utvecklas på ett positivt sätt. Fjärrvärmens anses vara väl utbyggd och därmed handlar det framöver främst om förvaltning och om förtätning i befintliga områden, samt etableringar i nyexploateringsområden. Då man är verksam i en expansiv region är det viktigt att man ligger väl framme och kan erbjuda konkurrenskraftiga energilösningar som kan locka industrier att etablera sig i Helsingborg. Det är här av stor betydelse att man kan erbjuda intressanta och konkurrenskraftiga energilösningar till alla som är anslutningsbara, dvs där det är ekonomiskt försvarbart att sätta in fjärrvärme. En viktig del i strategiarbetet för att locka stora kunder att välja installation av fjärrvärme istället för att exempelvis välja en värmepump, är att utöver att enbart erbjuda sina kunder bulkleveranser, vidareutveckla produkten fjärrvärme och även erbjuda kunderna energitjänster och energilösningar ur ett systemperspektiv. Här handlar det om att omdefiniera värmeverksamheten genom att istället för att enbart erbjuda företagskunderna varmvatten, även ta ett helhetsgrepp och erbjuda drift och service av fastighetens hela uppvärmningssystem, dvs att sälja ett komplett inomhusklimat. Till följd av att många av fjärrvärmeföretagens företagskunder har allt större yttre krav på sig att energieffektivisera sin verksamhet, går fjärrvärmeföretagen miste om stora försäljningsvolymerna. För att kompensera denna försäljningsförlust och för att få större kontroll över följderna av minskad energianvändning anser man att det är av stor vikt att föreslå kunderna energilösningar, vilka samtidigt underlättar för Öresundskraft att anpassa den egna produktionsapparaten och de egna affärsmodellerna.

IP: Vi har ju sålt fjärrvärme som två rör i väggen så, och sen har vi lämnat över resten till kunden. Den positionen är under starkt tryck. Varför då? Jo, därför att vi tappar volymer, varmare väder, men kunderna sparar. Och nu måste de spara, många av våra kunder är ju offentliga lokaler, och de har ju det där 20 procents reduktionskravet på sig. Och antingen så hittar vi ett sätt att vara en del i den omställningen, eller så kommer vi bara att bli en som tappar i leveransen. Och den positionen kan man också ha. Den är inte nådastötande för den verksamheten. Den kan vara väl så bra, och så får man fila på sina egna kostnader hela tiden. Men vi tror ju att vi faktiskt kan bidra till att våra kunder hittar energieffektiva lösningar. Framförallt då ur ett systemperspektiv. Lite större perspektiv där man ser helheten, produktion, distribution, förbrukning och så. Som lever liksom lite i symbios där.

I köpekontraktet för nya villatomter har kommunen skrivit in att det är ett fjärrvärmeområde, vilket innebär att villakunden får betala en anslutningsavgift som innebär att man drar fram serviceventiler till huset. Detta har medfört att de allra flesta av dessa villaägare har låtit installera fjärrvärme. Då energiförbrukningen i nybyggda villor är relativt låg, i kombination med att många av villaägarna även installerar en frånluftsvärmepump och därmed endast använder sig av fjärrvärmens vid riktigt kallt väder, gör att den här typen av kunder inte är särskilt lönsamma. Anledningen till att man ändå väljer att gå in i dessa områden är att det är viktigt för kommunen att kunna erbjuda sina invånare bra energilösningar, även om det innebär att företaget får sänka sina lönsamhetskrav. För att kommunen ska uppfattas som attraktiv att bo i och intressant att etablera verksamhet i, är det mycket viktigt att tillhandahålla en bra infrastruktur och ett uppvärmningsalternativ som både är miljövänligt och har rimligt pris. Detta är faktorer som kommer att spela allt större roll i ett framtidsperspektiv, och är därmed viktiga att prioritera och lägga resurser på. Från kommunens sida ställer man krav på att det kapital som de binder i Öresundskraft ska ge en marknadsmässig avkastning.

Förutom att man har som mål att framstå som det bästa alternativet vid olika typer av nyetableringar är en annan central del i företagets strategiarbete att arbeta mål- inriktat för att befintliga kunder ska känna sig nöjda med sitt val av fjärrvärme som uppvärmningsform. Det är här viktigt att bekräfta kundernas val och att komma ut och träffa kunderna och lyssna till deras önskemål och krav. Det är m a o viktigt att dessa kunder känner sig sedda och betydelsefulla.

IP: Sen är det ju naturligtvis då att jobba jättestrukturerat och med glöd för att få de nuvarande kunderna att känna sig som viktiga. Problemen med fjärrvärme är väl ganska ofta det att man.. folk glömmer liksom bort nästan att man har ett uppvärmningssystem, man ser bara den där förhatliga räkningen som dimper ner sådär. Och så vet man inte liksom riktigt vad det står för. Och det man var skitnöjd med för 20 år sen, till sist kommer det lite misstro mot att det här är för mycket och sådär.

En del i arbetet med att få befintliga kunder att känna sig betydelsefulla är att erbjuda dem olika typer av energitjänster och energilösningar. Målet är att kunderna i slutändan ska få det bättre och känna sig nöjda, och nöjda kunder är även bra för lönsamheten.

Och just lönsamheten är viktig att fokusera på då god ekonomi medför att man har större frihet att agera, samtidigt som även ägarna ställer krav på att verksamheten ska vara lönsam.

Att tydliggöra vad Öresundskraft står för är en annan viktig del i strategiarbetet. Det är viktigt att visa upp att man är en aktör som bidrar till regionens utveckling, både vad gäller att skapa goda förutsättningar för nyetableringar, men även utifrån ett miljöperspektiv. I allt högre utsträckning kommer företaget att arbeta med att försöka finna bra miljölösningar och även förmedla vilka miljöförbättrande åtgärder man arbetar med. Miljöfrågor utgör idag ett honnörsord i verksamheten och ses även som ett viktigt konkurrensmedel för framtiden. Miljöarbetet är en viktig del av företagets identitet och skapar en positiv bild av företaget, samtidigt som det bidrar till att man kommer ifrån allt fokus kring prisfrågorna och lyfter fram andra viktiga aspekter med fjärrvärme. Fjärrvärmeverksamheten inom företaget ses som framgångsrikt utifrån aspekterna att man har ett stort och väl utbyggt nät som är mycket driftsäkert, att man framstår som ett intressant alternativ vid nyanslutningar samt att det är en lönsam verksamhet. Det man bl a kommer att arbeta med att förbättra framöver är hanteringen av befintliga kunder, och då särskilt utveckla dialogen med de större kunderna.

C4 Energi

Fjärrvärmerna står för två tredjedelar av C4 Energis omsättning, och utgör härmed en central del i företagets verksamhet. Kommunen är även angelägen om att fjärrvärmerna ska byggas ut ytterligare, då den utgör en viktig del i det övergripande kommunala klimatarbetet och särskilt i arbetet med att uppnå en renare stad. Man har även gjort stora investeringar i fjärrvärmeverksamheten under senare år. Det är nu viktigt att man kan dra nytta av dessa investeringar genom att ta tillvara den kapaciteten man nu har. Eftersom det är på marginalen som man tjänar de stora pengarna, gäller det att man i full skala kan utnyttja systemet. De mest lönsamma kunderna är de större kunderna, såsom flerbostadshus och industrier, men då flerbostadshusmarknaden i den befintliga bebyggelsen i princip är mättad, ser man främst en potential i att utvidga fjärrvärmerna genom att satsa på att försöka ansluta fler industrifastigheter och återstående villaområden. Av totalt 4 600 villor är det idag 1 800 som är anslutna till fjärrvärmenätet. Det är inte alltid direkt lönsamt att ansluta villor, men det viktiga här är inte att göra stora vinster, utan får man bara täckning för sina kostnader ser man det istället som en värdefull miljöinvestering.

IP: Men på småhussidan finns det ju kvar väldigt mycket i Kristianstad och ta, men det är ju inte världens lönsammaste att ansluta småhus. Men det gör man ju mycket för... får man bara täckning för sina kostnader, så gör man ju det som en miljöinvestering också så att säga.

Det faktum att man är en landsbygdskommun gör dock att man inte har möjlighet att erbjuda alla kommuninvånare fjärrvärme, då det i regel inte är ekonomiskt försvarbart att dra fjärrvärmeledningar utanför centralorten. När det sker centrala nyetableringar i kommunen, såsom nya industriområden eller nya bostadsområden, är man angelägen

om att få ansluta dessa fastigheter till fjärrvärmenätet. Dock är det svårt att få ekonomi i nybyggda villor, då energiförbrukningen och särskilt fjärrvärmeförbrukningen blir mycket låg i den här typen av områden. Idag bygger man ut fjärrvärmenätet innan tomterna är sålda, vilket innebär att man får ligga ute med investeringskostnaderna under ett flertal år. Detta sammantaget har gjort att man ställer sig mycket tveksam till om man även fortsättningsvis ska installera fjärrvärme i dessa områden.

Under ett antal år bedrev man tillsammans med andra fjärrvärmeföretag samarbetsprojektet ”Fräck fjärrvärme”, vilket syftade till att hitta vägar för att stärka fjärrvärmens konkurrenskraft och öka attraktiviteten på småhusmarknaden, samt att förse de inblandade företagen med en metodik för att kunna ta fram en egen småhusstrategi för fjärrvärme. Bland annat är det viktigt att agera snabbt och kraftfullt för att inte tappa för stora marknadsandelar till värmepumparna som är på stark frammarsch. Vid marknadsföringen av fjärrvärme är det viktigt att vara offensiv, och inte bara hänvisa till att det är miljövänligt med fjärrvärme, utan på ett tydligt sätt lyfta fram att det är billigt och att det helt enkelt är det bästa alternativet sett ur ett helhetsperspektiv. Förutom att man har satt upp som mål om att försöka ansluta fler kunder, och därmed utnyttja det befintliga nätet i så hög grad som möjligt, har man även satt upp som mål att kunna erbjuda kunderna olika typer av energitjänster. Utöver att man erbjuder sina kunder en trygghetsgaranti som innebär att man ansvarar för all service av fjärrvärmecentralen, vill man ta ett steg längre genom att ta hand om all utrustning som finns i undercentralerna, samt ventilationssystem och radiatorsystem. Dessutom vill man hjälpa företagskunderna att identifiera vilka energibesparande åtgärder de kan vidta i sina fastigheter. Då det framöver kommer att ställas krav på många av de stora fastighetsägarna att minska sin energianvändning, är det bättre att vara delaktig i detta arbete än att överlåta dessa tjänster till andra aktörer på marknaden. Samtidigt skapar man även ökad trovärdighet för företaget genom att hjälpa kunderna att minska förbrukningen av en produkt som man faktiskt själv säljer till kunden.

*IP: Och det är ju lite grand det här att, då skapar man ju verkligen trovärdighet hos kunderna att vi hjälper dem att spara på det vi tjänar pengar på, att sälja fjärrvärme. Men det måste ju.. kunderna **måste** spara energi enligt EU-direktiv och så vidare, och de kommer att göra det på ena eller andra sättet. Vi kommer till att minska vår fjärrvärmeförsäljning på grund av energibesparande åtgärder, och då kan vi lika gärna hjälpa kunderna att göra detta, istället för att någon annan gör det.*

Till följd av att C4 Energi är ett relativt litet energiföretag, och därmed har begränsade resurser både avseende kompetens och kapital, kommer det att ta tid för företaget att utveckla den här typen av tjänster. Trots detta utgör framtagningen av nya energitjänster det viktigaste målet på kundsidan. Fjärrvärmesatsningen i Kristianstad betecknas som framgångsrik då man har en relativt god ekonomi, man ligger på en bra prisnivå och framförallt så eldar man i stor utsträckning med förnyelsebart bränsle, vilket har varit en stor bidragande faktor till att man har uppmärksammats som en framgångsrik miljökommun. Även Svensk Fjärrvärmes hedersomnämning till företaget 2007, där man skriver att ”Det miljövänliga Kristianstadsföretaget får hedersomnämningen för sitt aktiva arbete med

kundfrågor, anslutningen av småhus samt sitt engagemang för att stärka samarbetet med industrin.”, är ett kvitto på att man är framgångsrik i sitt arbete. En vision man har är att vara ett respekterat företag av ägarna, bankerna och kunderna. En av de delar inom fjärrvärmeverksamheten som man skulle behöva arbeta mer med och förbättra är den tid det tar från försäljning till färdig installation. Idag tar detta för lång tid, samtidigt som det är svårt att påverka denna process då tillgången på kvalificerade entreprenörer är begränsad.

E.ON

Inom E.ON ser man fjärrvärme som en stor och viktig produkt. Av de totalt 25 TWh som E.ON Försäljning levererar, står fjärrvärmeverksamheten för cirka 7 TWh. Fjärrvärmerna är betydelsefulla ur ett lönsamhetsperspektiv, då man har stora intäkter från denna verksamhet. En annan central aspekt är att försäljningen av nya fjärrvärmeaffärer går mycket bra, vilket 2008 års försäljningsrekord tydligt visar. Av den totala fjärrvärmevolymen i Malmö levereras 80 procent till företagskunder och 20 procent till villakunder. Den kundgrupp som är mest intressant att satsa på ur ett lönsamhetsperspektiv är just stora kunder. De är lätta att nå ut till och det är här man får tillbaka mest på satsat kapital. Då stora delar av den befintliga bebyggelsen i Malmö redan är ansluten till fjärrvärmenätet är potentialen för att bygga ut fjärrvärmerna direkt kopplad till hur mycket Malmö kommer att växa framöver. Malmö ligger i en mycket expansiv region och man är mycket intresserad av att ansluta nyprojekteringsområden. E.ON har goda kontakter med kommunpolitiker, kommunala tjänstemän och byggherrar om vilka byggprojekt som är på gång i regionen. Därmed kan man tidigt vara med i byggprocesserna och passa på att lägga ner fjärrvärme i samband med att övriga anslutningar görs. Nyprojekteringsområden där man bygger många stora fastigheter i närheten av varandra är de mest intressanta, men man är i regel även intresserad av att dra in fjärrvärme i nya villaområden.

IP: Så vi söker ju områden där man bygger upp mycket nya fastigheter nära varandra och som dessutom är stora. Det är de bästa kunderna för oss. För då kan vi gå ut med en ledning och nå stora volymer med ganska små investeringsmedel. Medans om vi då ska bygga ut till villor så blir det ju mycket mer investering för då måste alla små fastigheter, villor, ha sin egen lilla ledning va. Det blir mycket dyrare för oss och så. Så att det är större kommersiella fastigheter för uppvärmning, det är de vi vill fokusera på i första hand.

När man ska ansluta ett nytt villaområde krävs det dock att det ligger i närheten av ett befintligt nät för att det ska gå att räkna hem det. Det kan även vara tveksamt att installera fjärrvärme i nyproducerade villor då de förbrukar för lite fjärrvärme i förhållande till investeringskostnaderna. Exempelvis skulle det vara intressant att hitta lösningar så att man istället skulle kunna ansluta grupper av villor. Äldre villaområden där det redan finns vattenburna system är man intresserade av att vara med och konvertera. Man är inte lika beredd att konvertera villor med direktverkande el, då det även kräver en installation av ett vattenburet system. Samtidigt som det medför förhållandevis höga kostnader att ansluta villor, anses villakunderna vara en mycket viktig kundgrupp strategiskt sett. Denna kundgrupp är bra ambassadörer för produkten och de symboliserar

även på ett tydligt sätt grundtanken med fjärrvärme, nämligen att ersätta många små pannor, och därmed också många utsläppspunkter, med en stor. Opinionsmässigt är villaägarna också en mycket central kundgrupp:

IP: Men sen är det ju också mycket det att de opinionsmässigt är en viktig kundgrupp. Alltså konsumenter är ju ofta det som lagstiftaren värnar allra allra mest om, och privatkunder i det fallet är de som så att säga är med och bildar opinion och som påverkar oss lagstiftningsmässigt och regelmässigt. Men också beslutsfattare, vi är ju väldigt beroende av att ha en bra relation med beslutsfattare lokalt i kommunen när det gäller tillstånd och andra frågor. Det är jätteviktigt för oss att ha en bra relation med beslutsfattare och kommunen både lokalt och nationellt. Och många av beslutsfattarna bor ju själv i villor, så att de är både kunder och beslutsfattare och opinionsbildare, så därför så är det av den anledningen också viktigt.

När det gäller marknadsföring av fjärrvärmens så lyfter man fram att det är enkelt, bekvämt, bra för miljön samt ekonomiskt fördelaktigt. Marknadsföring som är riktad mot företagskunder bygger i hög utsträckning på personlig bearbetning. Här är det viktigt att på ett tydligt sätt lyckas förmedla att det är en väldigt bra produkt. En viktig del i detta arbete är att visa upp intressanta referensobjekt. När man jobbar mot privatkunderna är kundträffarna en gång om året en viktig del av marknadsföringen av fjärrvärme, liksom att man understryker bra pris och bra miljövärden. När det gäller pris-sättningen är målet att man alltid ska vara kundens bästa alternativ, d v s man ska vara konkurrenskraftig mot kundens övriga alternativ. Det man idag ser som en av de största konkurrenterna till fjärrvärmens är värmepumparna. Det är av avgörande betydelse att vara prismässigt konkurrenskraftiga för att inte tappa marknadsandelar. Att E.ON är ett internationellt tyskt energiföretag, med uttalade vinstintressen, gör att det skiljer sig från de kommunala fjärrvärmeföretagen. Man är medveten om att det finns en risk att detta kan uppfattas som något negativt och något som skapar en misstänksamhet. Därför är det viktigt att delta och engagera sig i lokala utvecklingsprojekt, d v s att vara en aktiv aktör i det lokala utvecklingsarbetet.

Man anser att fjärrvärmeverksamheten är framgångsrik, då man ansluter många nya kunder. Verksamheten är välmående och lönsam. Ett viktigt område som man skulle behöva arbeta mycket mer med är kundrelationerna. För att öka förtroendet för branschen borde man behöva ta nya grepp som får kunden att känna sig viktig.

IP: Vi är inte tillräckligt framgångsrika i att skapa ett förtroende hos kunden. Vi är inte framgångsrika när det gäller att få kunderna att känna sig tillräckligt viktiga. Där har vi mer att göra. Och där gäller det att hitta... det räcker inte att vi skickar ut ett snyggt välkomstbrev till en ny kund och det räcker liksom inte att vi kanske bjuder in en kund en gång om året. Det bidrar, men det räcker inte till att göra det här banbrytande. Då vill där någon helt annat till. Och vad det är, det vet inte jag ännu. Men ska man liksom verkligen öka ett förtroende för en bransch som.. det är inget monopol men det har lite grand den praktiska situationen ändå, då krävs det någonting annat. Alltså det krävs någonting annat. Vad det är, det vet jag inte riktigt.

Ett centralt strategiskt mål är att man ska bli mer kundfokuserade inom företaget, d v s övergå till att bli mer utåtriktade än inåtriktade.

Sammanfattning

Samtliga studerade företag ser sin fjärrvärmeverksamhet som en mycket betydelsefull del av den totala verksamheten. Förutom att denna står för en stor andel av omsättningen är det även en förhållandevis lönsam verksamhet. För de kommunägda fjärrvärmeföretagen utgör fjärrvärmen en mycket central del i det kommunala miljöarbetet, då man genom att ersätta användningen av fossila bränslen och el med fjärrvärme kan reducera utsläppen av CO₂ avsevärt. Även för E.ON är denna aspekt viktig då man genom att engagera sig i lokala utvecklings- och miljöprojekt kan förbättra den ibland något skeptiska inställning som folk har till ett privat fjärrvärmeföretag. Härmed arbetar samtliga fyra fjärrvärmeföretag mycket aktivt med att utöka och vidareutveckla denna produkt.

Fjärrvärmenäten är relativt väl utbyggda i dagsläget, med undantag från att det finns relativt många villaområden kvar i Kristianstad att ansluta, och ett större antal industrifastigheter i både Kristianstad och Växjö. Man ser nyexploateringsområden som den största potentialen när det gäller en utbyggnad av fjärrvärmenätet. De kunder som uppfattas som mest intressanta är stora kunder med hög förbrukning och som därmed är de mest lönsamma. Att kunna erbjuda industrier konkurrenskraftiga energilösningar, och locka nya arbetsgivare till kommunen, utgör även en viktig strategi i kommunägda fjärrvärmeföretag då detta är gynnsamt för kommunens utveckling i stort. Vad gäller anslutningen av nybyggda villaområden ser strategierna lite olika ut i de skilda företagen. Olika företag har olika ägardirektiv, vilket gör att lönsamhetskraven skiljer sig åt på den här typen av anslutningar. Beroende på om ägaren ser detta som en viktig del i en större miljöinsatsning och/eller har som policy att man i så hög utsträckning som möjligt ska kunna erbjuda samtliga kommuninvånare en ”bra” energilösning, så ställer man också olika krav på lönsamhet.

Då antalet nyanslutningar minskar till följd av att fjärrvärmemarknaden håller på att mättas, har fjärrvärmeföretagen börjat lägga allt mer resurser på att utveckla produkten fjärrvärme, så att man ska kunna erbjuda kunderna energitjänster och energilösningar ur ett helhetsperspektiv. Härigenom kan man öka värdet på produkten och göra den mer intressant, samtidigt som detta kommer att kunna kompensera för den försäljningsförlust som kundernas egen energieffektivisering förväntas resultera i. Samtliga studerade företag anser att deras fjärrvärmeverksamhet är förhållandevis framgångsrik, då nätet är väl utbyggt och lönsamheten är god. Det område som alla anser kommer att bli allt viktigare att förbättra och vidareutveckla är de egna kundrelationerna. Hanteringen av framförallt befintliga kunder måste bli bättre så att man på ett tydligt sätt bekräftar deras val av uppvärmningssystem och får dem att känna sig nöjda med detta. Man måste helt enkelt bli mer kundorienterade, istället för att fokusera för mycket på produktionssidan.

4 KUNDEN I FOKUS

I kapitlet som följer beskrivs hur de fyra fjärrvärmeföretagen ser på sina kundrelationer och vilka kundrelaterade strategier man har formulerat, samt hur man ser på och arbetar med olika energitjänster och energilösningar.

VEAB

Kundrelationerna med både företagskunder och villakunder bedöms fungera bra, samtidigt som man menar att man härmed inte ska känna sig nöjd, utan att man alltid måste arbeta med att kvalitetssäkra dessa relationer. Inom företaget har man under lång tid arbetat med att vara öppen och tillgänglig för sina kunder, vilket har medfört att man idag ligger ett steg före den nya fjärrvärmelagen genom att vara frikostig med information om den egna verksamheten, och aktiv i arbetet med att hjälpa kunderna att sänka sin energiförbrukning. Dock skulle man kunna bli bättre i enskilda kundärenden, där ännu högre utsträckning lägga fokus på kunden istället för på anläggningarna.

IP: För ofta så är vi ju så att säga fokuserade på anläggningen, bygga anläggningar, underhålla det. Men att så att säga ha ett bra flöde i ett enskilt kundärende, där tycker jag mig skönja ibland att vi har mer att önska.

Många av företagets fjärrvärmekunder är nöjda, då fjärrvärme är ett enkelt och tryggt uppvärmningssystem som inte krånglar, utan i stort sett alltid fungerar som det ska. Det faktum att det är en miljövänlig produkt gör också att kunderna känner sig mer nöjda, vilket även bidrar till att kunderna blir mer toleranta. Något som ofta blir ifrågasatt är fakturorna. Eftersom det är svårt att kommunicera priser är det viktigt att man bemöter och hanterar detta genom att i många olika sammanhang vara ute och träffa kunderna, så att man är synlig och uppfattas som tillgänglig. Trots att man anser sig ha låga priser tycker kunderna att det är för dyrt. Sättet att bemöta detta är att jämföra med kostnader för olika alternativ såsom olja, el, värmepumpar och pellets samt med priser på andra orter. Det svåra med att kommunicera prisnivåer är att kunder stirrar sig blind på hur mycket priset har höjts sedan förra året. Istället för att lägga för mycket kraft på att försöka förklara priskonstruktionen, vilken är svår att förstå, är det bättre att satsa på att uppfattas som ett öppet och tillgängligt företag. Det finns även en skepsis kring prissättningen bland potentiella villakunder. Man är blygsam och rädd för att företaget ska höja priserna så snart fjärrvärmesystemet har installerats. För att bemöta denna skepsis har man tagit fram ett treårigt fastprisavtal som kunderna kan teckna för att känna sig mer trygga.

IP: Men det är väl liksom filosofin att ha olika priserbjudanden, att det ska passa in på så många som möjligt. Och då har man ju argumentet för de som säger att "Ni höjer priset så fort vi är anslutna." Men ta då ett fastpriserbjudande så...

Man har även tagit fram en ny priskonstruktion som ska passa kunder med olika önskemål och förutsättningar, för att på så sätt framstå som ett attraktivt alternativ för så många kundtyper som möjligt. Exempelvis kan man härigenom även få med de som har planer på att inom en snar framtid sälja sitt hus och inte vill göra några stora

investeringar, men även de som inte har möjlighet att betala en stor insats. Det är helt enkelt viktigt att kunna erbjuda kunder olika alternativ, så att alla ska ha möjlighet att välja fjärrvärme om de vill. Genom olika priskonstruktioner och finansieringsalternativ vill man vara flexibel och skapa fler möjligheter för kunderna, istället för att framstå som stelbenta och oflexibla. Ett annat sätt att bemöta den skepsis som finns kring höga priser och särskilt kring risken för stora prishöjningar, är att visa på hur priserna historiskt sett har utvecklats.

Dialogen och samarbetet med befintliga kunder har tidigare blivit lidande av att man lagt mycket kraft på att ansluta nya kunder. Nu när marknaden börjar bli mätad kommer fokus istället att flyttas från potentiella kunder till befintliga kunder. Förutom de kommunikationskanaler som redan finns, såsom de årliga Reko-mötena och kundtidningen som skickas ut två gånger om året, kommer man att satsa mer på driftserviceavtal, "Energikollen", som är en webbsida där kunderna kan följa sin energiförbrukning, och olika typer av energitjänster. Kundvårdande tjänster där man erbjuder olika stödtjänster kopplade till fjärrvärmeleveransen, såsom serviceavtal som omfattar underhåll och bevakning av fjärrvärmecentraler på olika sätt, olika nivåer och i olika mängd, kommer man också att satsa allt mer på. Tillsammans med andra energiföretag har man blivit jobbat med att ta fram en kundvårdshandbok för att på så vis kunna arbeta mer strukturerat med kundfrågor. Det är viktigt med dialog och samarbete med kunderna för att dessa ska känna sig nöjda med sitt val av uppvärmningssystem, inte minst då kunder endast har 3 månaders uppsägnings-tid. Personliga möten med kunder anses vara en betydelsefull del i detta, och här utgör Reko-mötena ett bra tillfälle att träffa kunderna. Andra kontakttillfällen är att företaget finns representerat vid olika typer av evenemang runt om i kommunen. Kundtjänst utgör ytterligare en kontaktyta som är viktig att ständigt se över. Här arbetar idag åtta personer, vilka i hög utsträckning får hantera fakturafrågor, samt guida kunderna på "Energikollen". Övriga frågor kopplas i regel vidare till respektive affärsområde.

Energijtjänsterna är ett område som man kommer att satsa allt mer på framöver. Detta innebär att man utifrån ett brett perspektiv ska hjälpa kunderna att minska sin energianvändning. Man ska göra en helhetsöversyn för att se vad kunden kan göra för att minska sin energianvändning. Att man som energiföretag ska hjälpa sina kunder i deras energieffektiviseringsarbete är något som betonas i EU-kommissionens energi- och klimatpaket "2020", samt i den nya statliga Energieffektiviseringsutredningen. En del i arbetet med att hjälpa kunderna att energieffektivisera är just att tillhandahålla Energikollen, där kunderna enkelt kan följa sin egen förbrukning och därmed även kan se effekterna av olika åtgärder.

IP: Att vara väldigt frikostig med information och se till så att kunderna får väldigt mycket information om sin energianvändning och bli medvetna, och där har vi ju kommit långt också tycker jag, just med Energikollen och det andra vi gör. Att vi skickar ut statistik till kunden och så. Så att på det sättet så tycker jag nog att vi har.. redan där kommit den här utredningens önskemål och krav ganska långt.

Förutom att det finns ett yttre tryck från både europeiskt och nationellt håll om att energiföretag ska ta ett större ansvar i energieffektiviseringsarbetet, lägger man även allt mer kraft på att utveckla energitjänster då man har märkt att kunder i allt högre utsträckning efterfrågar olika typer av servicefunktioner som gör deras uppvärmnings-system ännu tryggare och effektivare. Det faktum att fjärrvärmemarknaden i Växjö snart är mättad och att verksamhetens fokus har flyttats från nykundsprojekt till att man istället lägger resurser på att utveckla produkten fjärrvärme och vårda befintliga kunder, har också medfört att energitjänster fått en mer central plats i företagets policy. Slutligen bidrar energitjänsterna till att kunderna blir ännu mer knutna till företaget. Genom att tillhandahålla tjänster som kunderna uppfattar som fördelaktiga och effektiva medför att kunden får en bild av företaget som pålitligt och seriöst.

IP: Om vi gör mer saker åt kunderna då går vi ju i säng betydligt mer med kunderna än vad vi har gjort innan. Och då blir det inte lika lätt att ifrågasätta om fjärrvärme är rätt eller så, och byta ut den mot en värmeväxlare, utan ”Fan Växjö Energi de gör bra grejer. Plus att fjärrvärme är bra. Jag behåller min fjärrvärme då.”

Genom att utveckla och förbättra produkten fjärrvärme minskar man kundens intresse för andra alternativa uppvärmningsformer, och gör istället att känner man sig nöjd med det man har. En positiv bild av företaget förbättrar även kundernas förtroende för företaget, och därigenom kan man enklare kommunicera olika förändringar, såsom prishöjningar. Det handlar dock inte enbart om att det blir lättare att kommunicera priser, utan det blir även enklare att nå ut med information och kunskap om fördelarna med fjärrvärme, där man bl a kan trycka ännu mer på miljöaspekten. Ökade kunskaper hos kunden, både med hjälp av webben och övrig information, gör även kunderna mer mottagliga för ett utökat utbud av energitjänster och energirådgivning. Om man som kund är väl insatt i och har kunskap om sitt uppvärmningssystem känner man sig även tryggare med sitt val, och förhoppningsvis också nöjdare med sin leverantör.

Öresundskraft

Inom Öresundskraft ses kundrelationerna som något som man alltid kan arbeta vidare med för att försöka förbättra, både relationen med företagskunder och privatkunder. Det är farligt att sätta sig ner och vara nöjd med sina kundrelationer. Istället är kundvård någonting som behöver lyftas då och då för att det inte ska glömmas bort. Tillsammans med ökad lönsamhet utgör ökad kundnytta, med särskilt fokus på energilösningar, de två mest centrala delarna i företagets strategiarbete. Detta innebär att företaget kommer att ägna allt mer kraft åt förvaltning och att utöka servicen ute hos befintliga kunder, istället för att försöka locka nya fjärrvärmekunder. Att flytta fokus från presumtiva kunder till befintliga kunder är även en naturlig följd av att marknaden för en utbyggnad i befintlig bebyggelsemiljö håller på att mättas. Företagets 20 största kunder står för cirka 90 procent av den totala försäljningsvolymen av fjärrvärme, och härmed utgör företagskunderna en mycket viktig kundgrupp att vidareutveckla sitt samarbete med. De absolut viktigaste kunderna är fastighetsbolagen och kommunen, och det är

av stor vikt att försöka möta deras behov. Många stora kunder har stort förtroende för Öresundskraft och känner sig nöjda med fjärrvärmeleveranserna, då fjärrvärmerna uppfattas som ett tillförlitligt och bekvämt system, att priserna ligger på en rimlig nivå, och att det är ett miljövänligt alternativ. Dock finns det kunder som är missnöjda med kontaktvägarna och dialogen med Öresundskraft, och att man som kund inte känner sig riktigt sedd. Dessa kunder efterfrågar en bättre dialog med företaget för att på så sätt få en bättre insyn och förståelse för verksamheten, och därmed även får en tydligare bild av vad man kan ställa för krav och vilka förväntningar man kan ha på företaget.

IP: De tycker ju att vi är för passiva, för defensiva, för otillgängliga, sådär. De vill ha ett bättre utbyte med oss. De vill diskutera, de vill ha en förståelse för vår verksamhet. Så de har t ex kläm på vad de kan förvänta sig prismässigt och sådana saker. Så öppenhet, transparens, ärlighet liksom.

Ett viktigt steg i arbetet med förbättra relationerna med företagskunderna är att man har startat upp s k kundråd, där några representanter från fastighetsägarna vid ett par tillfällen per år träffar personal från Öresundskraft. Härigenom hoppas man uppnå en bättre löpande dialog och bygga upp en starkare relation med denna kundgrupp, vilket i sin tur gör det möjligt att på ett bättre sätt bli kunna informera om förändringar. Det handlar här om ett givande och ett tagande som kan leda fram till en ökad efterfrågan på energitjänster och energilösningar. Kundråden är en viktig del i arbetet med att försöka behålla kundportföljen och att öka lönsamhet i företaget, då nöjda kunder är bra för företagets lönsamhet. Fokus i fjärrvärmeverksamheten kommer allt mer att ligga på att ta fram energitjänster och energilösningar som uppfyller företagskundernas behov, då man konstaterat en ökad efterfrågan på den här typen av tjänster. Man vill härmed utveckla värmeverksamheten och erbjuda kunderna helhetslösningar där Öresundskraft ska kunna ta hand om allt som rör värmeförsörjningen. Detta innebär att kunderna inte ska behöva kontakta eller vända sig till någon annan entreprenör, utan kunna få all hjälp de efterfrågar genom Öresundskraft. Uppstår det problem i fastigheten har fastighetsägarna som önskemål att ha *en* kontaktperson som man kan ringa för att få all den hjälp man behöver, dvs kunderna vill helt enkelt att allt som rör värmeförsörjningen ska fungera smidigt och enkelt. Man har även som mål att kunna sälja inomhusklimat till kunderna, dvs värme/m², istället för att som idag sälja ett antal kWh.

Dialogen med villakunderna sker i hög utsträckning genom någon form av masskommunikation, eftersom de är många i denna kundgrupp. Fjärrvärme är även en lågintresseprodukt eftersom den är underhållsfri, tillförlitlig och uppfattas som något som bara rullar på. Man går ut med en större fjärrvärmekampanj en gång per år, där det huvudsakliga syftet är att bekräfta kundernas val. Det är viktigt att kunderna känner sig nöjda med fjärrvärmerna så att de inte funderar på att byta till någon annan typ av uppvärmningsform, särskilt i samband med att man ändå ska byta värmeväxlare.

IP: Det handlar ju klart om att bekräfta kundens val. Det är ju det vi är ute efter så att säga. Fjärrvärmerna är ju väldigt väl utbyggda i Helsingborg, det finns ju inte så där väldigt mycket mer att göra, utan det är ju förtätning i vissa områden som vi kan jobba med. Men vi jobbar mycket egentligen nu mest med.. just mot privatkunder, det är ju växlarbyten. Eftersom många växlare börjar bli gamla, alltså behöver bytas ut, och det är klart att då ser man sig kanske omkring efter vad finns det för andra alternativ?

I de årliga fjärrvärmekampanjerna vill man lyfta fram hur miljövänligt, underhållsfritt och billigt fjärrvärme är, då detta inte alltid är något kunderna reflekterar över eller är medvetna om. Genom stora kampanjer hoppas man även bidra till ökat intresse för fjärrvärme och att bygga en positiv image för hela Öresundskraft, vilken i sin tur är tänkt att stärka förtroendet för företaget. Att ha en löpande dialog med kunderna, antingen brevledes eller genom att synas ute på stan, är även något som ingår i företagets marknadsplan. Kunderna kommer även i kontakt med företaget via kundtjänst, dit man främst ringer i samband med fakturafrågor. I de fall det rör sig om andra typer av frågor kopplas de i regel vidare till respektive säljare.

Det anses finnas en stor marknadsmässig potential i att få kunderna att förstå fjärrvärmens fördelar, både hos befintliga och presumtiva kunder. Dock kommer det alltid att finnas kunder som vill sköta sig själv och ha kontroll över sitt eget uppvärmningssystem, och som därför aldrig kommer att välja fjärrvärme. Samtidigt finns det även alltid en grupp som tilltalas av fjärrvärme då de vill tillhöra ett säkert system som är bekvämt, och där man erbjuds god service. Privatkunderna erbjuds inte olika typer av prismodeller, utan priset är uppdelat på ett fastpris och ett förbrukningspris. Olika prismodeller är inte heller något som privatkunderna direkt har efterfrågat, och därmed är detta inte något som man i dagsläget kommer att utveckla. Den typ av tjänst som man främst erbjuder privatkunderna idag är serviceavtal, dock skulle man även kunna utveckla andra typer av tjänster till villakunderna, såsom hantverkartjänster knutna till uppvärmningssystemet. Generellt sett är privatkunderna en kundgrupp som har blivit lite eftersatt, men detta är något som man framöver kommer att förändra. I detta arbete kommer det nya medlemskapet i Reko fjärrvärme att utgöra en viktig del, då detta bl a ställer krav på årliga kundträffar.

C4 Energi

På C4 Energi menar man att fjärrvärmekunderna i regel är nöjda med sitt val av uppvärmningssystem, då de tycker att det är bekvämt med fjärrvärme, samtidigt som uppvärmningskostnaderna uppfattas som rimliga. Man anser att kundrelationerna generellt är goda och att kunderna har ett stort förtroende för företaget. Ett exempel på detta är att kunderna hade förståelse för att företaget var tvingat till att höja fjärrvärmepriserna mer än konsumentprisindex, till följd av att kraftiga prishöjningar på flis, trots att man tidigare hade gått ut och lovat att inte göra stora höjningar.

IP: Sen har vi då sagt att vi ska inte höja mer än..konsumentprisindexets förändring och det var en två procent då för några år sedan. Och det gick vi ut till villaägarna och sa det att vi höjer inte mer, vi ska vara så duktiga så att vi ska inte höja mer. Och det är klart att nu har det ju då blivit lite annorlunda med att flisen har stukit iväg rätt kraftigt.. men då har alltså affärsområdet, värme då, gått ut till sina kunder och sagt ”Det ser ut på det här sättet, vi klarar inte av att kunna hålla samma pris på två procent, vi måste upp fyra procent för att kunna klara råvarukostnaden.” och det förstår de.

Relationen med befintliga kunder vårdar man bl a genom att åka ut och träffa kunderna och informera dem om hur man resonerar och arbetar. Man är mycket öppen i sin dialog med kunderna för att tydligt markera att man inte har några dolda avsikter eller försöker undanhålla något, vilket i sin tur skapar stort förtroende för företaget. Det är viktigt att inte glömma bort kunderna och bara skicka dem en räkning när väl fjärrvärmeinstallationen är gjord, utan det är minst lika viktigt att man även tar hand om befintliga kunder och på ett strukturerat sätt arbetar med kundvård. En av företagets styrkor är just att man kan visa upp att man tar väl hand om sina kunder, vilket i sin tur stärker företagets trovärdighet. Man vill gärna ha en utökad dialog med kunderna, där man har en filosofi om att gå ner på kundens nivå och resonera kring energikostnader på ett begripligt och lättillgängligt sätt. En del i kundvårdsarbetet är att man ska tillhandahålla oberoende ambassadörer för de olika kundgrupperna. Ambassadörerna kommer att ha till uppgift att hålla sig ajour med vad som händer och sker inom fjärrvärmeverksamheten, och att nyanslutna kunder ska kunna vända sig till dessa när man har känner sig osäker och har frågor. Man har allt mer börjat arbeta med kundfrågor på villasidan, istället för att som tidigare i hög utsträckning fokuserat på de stora kunderna. Bl a arrangerar man årliga kundvårdmöten, s k Reko-möten. Man vidareutvecklar fjärrvärmeprodukten så att man inte bara ska sälja värme, utan även trygghet och service genom att ta hand om hela fjärrvärmecentralen ute hos kunden, vilket även är något som kunderna allt mer har börjat efterfråga.

IP: Men det här trygghetsavtalet då så att kunden inte ska behöva bekymra sig om en pump går sönder, eller en reglercentral går sönder, eller någon ventil eller någon annan rörlig del går sönder. Utan då ringer de bara oss, så kommer vi och byter den. Och det är ju just den här tryggheten som jag tror många vill ha och det har vi märkt, för det sålde vi jätkligt bra på det här.

Framöver kommer man att rekrytera en energiingenjör som ska ha till uppgift att främst hjälpa de stora kunderna att sänka sin energiförbrukning. Detta kommer att erbjudas kunderna i form av en tilläggstjänst. För att möta de olika behov och önskemål som villakunderna kan ha, har man tagit fram en prislista med olika paketlösningar vid installationen av fjärrvärme. Då en del kunder är rädda för att företaget plötsligt ska chockhöja priserna erbjuder man även ett fast pris under tre eller fem år, vilket ligger något högre än det rörliga priset.

IP: Villakunderna kan binda sitt energipris, och det är ju mycket det här för att när de ansluter sig till fjärrvärme så är det ju en del som resonerar som så "Ah, när man väl har anslutit sen så...då bara bestämmer politikerna sen att de ska höja priset om de behöver pengar till det ena och det andra va." Och då säger vi till dem då "Ja men ni kan ju binda priset i tre eller fem år."

Ett annat sätt att bemöta den skepsis som finns kring fjärrvärmeföretagens prissättningar och prishöjningar är att visa upp hur fjärrvärmeföretagen, och framförallt då de kommunala, har agerat genom historien. Här kan man tydligt visa att man inte har utnyttjat sin "monopolställning".

IP: Det jag säger då när vi har kundvårdsmöten och så vidare är att "Jag kan inte lämna några garantier överhuvudtaget om vad våra politiker kommer till att bestämma framöver." Det finns ju ingen som kan göra någonting sådant. Utan jag kan bara säga som så att historien visar på att de fjärrvärmeföretag i Sverige som har funnits sen 50-talet och har i princip alla kunder anslutna, Västerås som exempel, de har ju inte utnyttjat den här situationen genom att plocka ut en jäkla massa pengar från fjärrvärmekunderna. Det är vad historien visar det. Och det finns inget fjärrvärmeföretag som jag vet om i Sverige som har så att säga utnyttjat det här och tagit ut jättehöga priser. Det finns en del företag som har ett annat avkastningskrav, som kanske har gått ut och höjt priset ett par gånger om året för att få in mer pengar så att säga. Så nog finns det sådana exempel, men det är ju sådana som inte är kommunalt ägda.

På kundtjänst finns det en person som tar emot samtal från befintliga kunder, vilka har olika typer av frågor kring sin leverans. Samtalen från befintliga kunder handlar oftast om att man tycker att mätaren rullar på för fort. Potentiella kunder tas emot av en annan person på kundtjänst som är särskilt insatt i frågor som är kopplade till anslutningar och installationer. Frågor som rör energirådgivning skickas vidare från kundtjänst och tas istället hand om den person som är försäljningsansvarig. För att ge kunderna snabbare service har man satt upp en policy för hur länge olika typer av ärenden får lov att ta från det att de anmäls till dess att de är åtgärdade. En annan central del i kundvårdsarbetet är att all personal ska vara engagerad och känna sig delaktig i kundfrågorna, både på försäljningssidan och på distributionssidan. Man vill även arbeta med att förbättra samhörighet mellan företagets olika avdelningar, för att på så vis underlätta kundvårdsarbetet. Cheferna ska engageras i det kundvårdande arbetet, så att de är insatta i och informerade om hur man arbetar med dessa frågor. Samtidigt som man är nöjd med kundvårdsarbetet, så menar man att det alltid kan förbättras. Målet är att nå ut till ännu fler kunder och att få ännu fler att gå på kundmötena.

När det gäller dialogen med presumtiva kunder menar man att det är viktigt att man som ett lokalt företag träffar privatkunder genom att först bjuda in till möten och sedan göra hembesök, istället för att göra någon form av massutskick. Även när det gäller företagskunderna är det viktigt att ta personlig kontakt direkt, istället för att försöka nå ut till dem genom någon form av skriftlig information. Det är m a o viktigt att föra

en direkt dialog med denna kundgrupp. Till följd av att storkundsmarknaden börjar bli mättad har man allt mer börjat rikta in sig på att ansluta villahushållen. Här vill man försöka vara lite mer offensiv för att kunna vinna över värmepumparna som är på stark frammarsch. Det man lyfter fram är att det är billigt och bekvämt med fjärrvärme, samtidigt som det är miljövänligt och tryggt. Det man särskilt trycker på här är just att det är billigt med fjärrvärme, eftersom man utgår från att kostnaden är den allra viktigaste aspekten ur ett kundperspektiv. Man har delat upp försäljningsverksamheten på villakunder och stora kunder, där man har en försäljningsansvarig som tar hand om de stora kunderna, vilka utgör en relativt komplex kundgrupp då de ofta har mycket skiftande önskemål och behov. Det är även viktigt att personen ifråga har ett stort kontaktnät, så att de kunder som funderar på att konvertera till fjärrvärme vet vem man ska vända sig till. Genom att på försäljningssidan ha personer med specialkompetens anpassad för respektive kundgrupp skapar man trovärdighet och starkt förtroende för företaget. I arbetet med att få fler att välja fjärrvärme betonar man just vikten av att uppfattas som ett trovärdigt energiföretag. Om befintliga kunder uppfattar företaget som pålitligt och kundorienterat, så sprider sig detta även till de som ännu inte har fjärrvärme. Kundvärden är med andra ord viktig både när det gäller de befintliga och presumtiva kunderna.

E.ON

Dialogen som E.ON har med sina mellan 2 500 och 3 000 företagskunder består bl a av regelbundna kundråd. Härigenom visar man denna kundgrupp att man lyssnar på dem och är intresserad av och tar till sig av deras synpunkter och önskemål. Detta är ett viktigt led i att stärka relationen med företagskunderna. Det är dock viktigt att vara uppmärksam på att detta inte är en homogen kundgrupp, utan företagskundernas behov kan se väldigt olika ut. E.ONs tekniker lägger ner ett stort arbete på att i nära samarbete med olika kunder hitta individuella kreativa lösningar. Genom anpassade mervärden försöker man vara en offensiv leverantör som möter kundernas behov och önskemål. En gång om året bjuder man även in sina 8000 villakunder till en Reko-träff, vilket utgör ett bra tillfälle till personliga möten med privatkunderna. En del i kommunikationen med villakunderna utgörs även av marknadsföring i tidningar. Samtidigt som man i allt högre utsträckning försöker ha en direkt dialog med denna kundgrupp skiljer sig denna dialog i hög grad från den man har med företagskunderna. Därför kan den bäst beskrivas som en form av masskommunikation.

Det faktum att det inte finns några konkurrerande fjärrvärmeleverantörer gör att man måste ha en ödmjuk inställning till kunderna och bygga upp ett förtroende för produkten och företaget. Ett viktigt verktyg här är företagets prissättning, där priserna alltid ska vara konkurrenskraftiga vid en jämförelse med kundens olika alternativ. D v s man ska alltid kunna visa upp att fjärrvärmepriset ligger under de olika alternativ som kunden har. Relationen med kunderna kan man utveckla genom att i ännu högre grad arbeta med servicekoncept och tjänstekoncept. Idag erbjuder man exempelvis sina företagskunder att E.ON kan ta över och ansvara för värmeväxlaren och erbjuda serviceavtal, men tanken är att man även ska kunna kombinera värme med kyla, liksom att sälja ett inomhusklimat till kunderna. I samband med detta kan man

även passa på att förenkla dagens priskonstruktion, vilket många kunder idag har svårt att förstå. Exempelvis skulle man kunna ta ut en månadsavgift för att tillhandahålla en viss inomhustemperatur. Redan nu pågår det utvecklingsprojekt som syftar till att minska ner antalet priskonstruktioner som man har idag, runt 30 stycken, till att inom ett par år endast vara sju, åtta stycken. Anledningen till att man har ett så stort antal priskonstruktioner är att man har förvärvat många olika typer av fjärrvärmeföretag under årens lopp.

Från att verksamheten har varit mycket produktionsfokuserad, håller man allt mer på att övergå till ett kund- och behovsperspektiv. Ett mål är att kundperspektivet ska genomgå hela företaget, då detta perspektiv troligtvis kommer att bli allt viktigare framöver. En viktig del i detta arbete har varit de internutbildningar som man har haft kring just kundfrågor. Genom att som företag vara lyhörd och ligga steget före sina kunder kan man överträffa deras förväntningar, vilket i sin tur även kan stärka kundrelationerna.

IP: Vi jobbar med att utveckla våra kundprocesser, så att vi liksom blir ännu vassare mot kund och så. Och jag tror vi kan förenkla liksom våra prissättningsmodeller, alltså nytänk i liksom hur vi möter våra kunder. Teknik och så tror jag vi har rätt mycket på spåret liksom, där det finns liksom mycket på g. Men just i kundgränssnitt och så, det går alltid att utveckla och att liksom också ligga steget före. Vi ska överträffa kundens förväntningar.

Reko fjärrvärme anses ha varit en viktig bidragande faktor till att fokus inom branschen har flyttats över allt mer till kunderna. Reko fjärrvärme har även bidragit till att man inom E.ON började uppmärksamma de här frågorna i allt högre utsträckning, vilket bl a har medfört att man har blivit mer öppen i dialogen med sina kunder.

IP: Reko har bidragit till branschen väldigt mycket då det gäller att öka kundfokus, det tror jag verkligen. För vår del så ser vi det som självklart, och ändå vi gjorde inte det för ett antal år sedan, det ska jag också vara ärlig och säga. Men idag så ser vi det som självklart att arbeta med de kundnära frågorna som Reko faktiskt säger att man måste arbeta med. Vare sig vi är med i Reko eller inte med i Reko, så kommer vi alltid att arbeta med frågorna, det är helt uppenbart för oss och självklart. Sätta priserna på rätt sätt, kommunicera dem på rätt sätt, vara öppna med den information som finns och hela den här delen. Så att jag tror Reko-bidraget är mycket positivt i branschen, men jag kan samtidigt se att väldigt många fjärrvärmeföretag ser det som självklart nu.

Även fjärrvärmelagen har tvingat E.ON och branschen att bli bättre på att vara öppen och tillhandahålla information. Genom att kunna visa upp ett väl genomarbetat underlag för kunderna, är det även enklare att övertyga om att fjärrvärme är en prisvärd produkt. Dock kan det finnas en risk att kunder har allt för höga förväntningar på lagen, och därmed även blir missnöjda med utfallet.

I de återrapporteringar som görs inom företaget är det främst företagskundernas frågor och synpunkter som tas upp, medan privatkundernas synpunkter inte får någon

direkt uppföljning. På kundtjänst hanterar man däremot i hög utsträckning frågor som kommer in från just privatkunder. Man anser att kundtjänst i den här typen av stora organisationer alltid är ett område som man kan utveckla och förbättra, och där man exempelvis skulle kunna bli bättre på att föra frågor vidare och att återkomma med svar genom att arbeta mer aktivt med att ta hand om önskemål och frågor från privatkunder.

IP: Alltså kundgränssnitten där våra kunder möter oss. Alltså oavsett om vi skickar ut en faktura, om man ringer till oss eller om man gör en mätaravläsning eller nånting annat, man möter oss ute på en byggarbetsplats eller liksom alla träffytor man har mot oss. I den här typen av verksamhet så måste de vara smidiga, enkla och förtroendeingivande. Så där har vi haft en resa och här finns lite i det här bolaget också att jobba vidare med i de delarna. Så att det är jätteviktigt.

Målet inom företaget är helt enkelt att man ska bli mer kundfokuserade och förbättra kommunikationen med allmänheten, potentiella kunder samt befintliga kunder.

Sammanfattning

Inom samtliga företag kan man se att fokus inom verksamheterna allt mer flyttas över till kunderna, från att tidigare främst ha varit inriktad på produktionen. Man har nu övergått från ett produktionsperspektiv till ett tjänsteperspektiv. Detta är en direkt följd av att marknaden håller på att mättas, och att man måste börja värda sina befintliga kunder och på så sätt behålla den kundportfölj man har idag. Inom företagen har utvecklat samarbetet och dialogen med olika kundgrupper, och personliga möten med kunder ses som en allt viktigare del av kundvårdsarbetet. Samtidigt som man i de studerade företagen anser sig ligga långt fram i arbetet med sina kundrelationer, har man hunnit olika långt i utvecklandet av sina kundrelationer, beroende på hur tidigt man började uppmärksamma och arbeta med dessa frågor.

Det kunderna uppfattar som positivt med fjärrvärme är att det är bekvämt, billigt och miljövänligt. Härmed är det viktigt att lyfta fram de fördelar som är utmärkande för just fjärrvärme, vilka konkurrenterna har svårt att leva upp till, när man marknadsför fjärrvärme. De diskussioner som ibland uppstår kring prissättning och prishöjningar försöker man bemöta genom att vara öppen och tillgänglig i dialogen med kunderna. Andra sätt att hantera detta är att visa upp hur prisutvecklingen har sett ut i ett historiskt perspektiv, att jämföra med priserna för andra uppvärmningsalternativ och att jämföra sina priser med priserna hos andra fjärrvärmeföretag. VEAB och C4 Energi erbjuder även fastprisavtal till de kunder som känner en oro för plötsliga och stora prishöjningar, liksom olika prismodeller i syfte att passa kunderna olika behov och önskemål.

När nu anslutningarna av nya kunder i hög utsträckning är begränsade till förtätningar i befintliga fjärrvärmenät och i nyexploateringsområden, behöver företagen vidareutveckla och förädla produkten fjärrvärme och skapa mervärden genom att göra produkten kundanpassad. När det gäller stora kunder har man i regel kommit längre

än med villakunder, både avseende nya samarbetsformer och i arbetet med att ta fram energitjänster och energilösningar som förenklar hanteringen av uppvärmningssystemet och hjälper kunden att energieffektivisera. Framöver kommer man att lägga mer resurser på att utveckla tjänster även till villakunder för att de ska känna sig nöjda med sitt val av uppvärmningssystem och leverantör. Det faktum att det har kommit starka konkurrenter på värmemarknaden gör att man är tvungen att arbeta med att se till att befintliga kunder är nöjda med sitt fjärrvärmeval. Som kommuninvånare och opinionsbildare är villakunderna också en strategiskt viktig grupp att lyssna till och erbjuda attraktiva energitjänster. Att erbjuda intressanta energilösningar och energitjänster utgör även en viktig del i att skapa en positiv image av företaget, som kundorienterat och kompetent, och någon man därmed gärna vill ha som sin leverantör.

5 STRATEGIER FÖR ÖKAT FÖRTROENDE

I följande avsnitt beskrivs hur man inom de studerade fjärrvärmeföretagen ser på förtroendeproblematiken kring fjärrvärmen, och hur man på olika sätt försöker arbeta för att öka detta förtroende. Även de argument och strategier man använder sig av i detta arbete och för att bemöta eventuell misstro presenteras.

VEAB

På frågan om man anser att det finns någon förtroendeproblematik kring fjärrvärme var det en av intervjupersonerna på VEAB som tog upp att det finns de som menar att man är mycket utsatt som fjärrvärmekund, då kommunala bolag kan höja priserna hur som helst och när som helst. Dock kan man bemöta den här typen av farhågor genom att understryka att alla prishöjningar blir mycket noga granskade och att beslut om prishöjningar måste tas upp i kommunfullmäktige innan de kan drivas igenom, vilket i sin tur gör att man som kund istället kan känna sig trygg. Ett kommunalt energiföretag ägs ju trots allt av kommuninvånarna själva, och om företaget inte sköts på ett tillfredsställande sätt kommer detta att framkomma vid nästa val.

IP: Ja lite Sovjetstämpel finns det ju fortfarande, och en del som tror att de blir kommunister och att de blir liksom.. hamnar i klorna på kommunen och fjärrvärmeföretaget. Jag kan ha förståelse för att man tror det. Sen hävdar ju jag att det inte är så. Framförallt inte om det är ett kommunalt. Det finns ju inget företag där man granskar taxehöjningarna.. och taxehöjningarna är en så lång och omständlig process, och så offentlig process i ett kommunalt fjärrvärmeföretag. Vi måste ju i princip gå till kommunfullmäktige med våra taxehöjningar. Så att det är ett politiskt beslut i kommunfullmäktige, om vi vill höja taxan. Så att det är rätt väl granskat, och rätt väl undersökt.

Trots att inlåsningseffekten är något som vissa kunder påtalar och ställer sig skeptiska till, anser man inte att det finns något bristande förtroende för fjärrvärme som produkt. Exempelvis är inte förtroendeproblematiken något starkt motargument vid försäljningen av fjärrvärme, utan den främsta anledningen till man inte väljer att installera fjärrvärme är istället att man nyligen har investerat i en ny panna eller ett nytt uppvärmningssystem. Dock kan det finnas fördomar om att det inte är kompetent folk som arbetar på ett kommunalt företag. För att bemöta olika typer av misstro som finns kring fjärrvärmeverksamheten är det viktigt att företaget informerar om fjärrvärme som produkt och om företagets verksamhet, liksom att företaget finns representerat i skilda sammanhang.

Samtidigt som det inte finns någon direkt förtroendeproblematik kring fjärrvärme i Växjö, menar man att det på andra håll i landet finns bristande förtroende för fjärrvärme till följd av att ett antal fjärrvärmeföretag har fört en impopulär prispolitik som har misskrediterat hela fjärrvärmebranschen. Den skepsis som härigenom har vuxit fram är just kopplad till rädslan för att bli fastlåst vid en uppvärmningsform och att fjärrvärmeföretaget när som helst kan bestämma sig för att gå ut och göra stora prishöjningar. Här anser man att det är viktigt att påtala att uppsägningstiden för fjärrvärme är relativt kort, och att företaget även visar hur prisutvecklingen inom företaget har sett

ut bakåt i tiden. Ett annat sätt att försöka bemöta eventuell misstro är att redovisa en jämförelse mellan de egna fjärrvärmepriserna och priserna för andra alternativa uppvärmningsformer. Härigenom kan man även tydliggöra att priserna på exempelvis el är mycket oförutsägbara och föränderliga över tid.

IP: Det är ju oftast det som man får som argument i sammanhanget, att det "Usch det är jobbigt, och man sitter där och ni kommer att kunna öka priserna och alltihopa." Och tittar vi då på den ekonomiska argumentationen så tror jag att.. där bakar vi in det i det, för tittar vi då på elpriset och hur det har fluktuerat de sista två åren, så har det ju wroom, så här va. Och har du en värmepump, ja elpriset kan du ju inte göra någonting åt. Där sitter du i klorna verkligen. Men tittar vi på prisutvecklingen på fjärrvärmerna så är det ju styrt av kommunala beslut och sådana saker så att.. den går uppåt, men det är lugnt och fint och det är inte de här svängningarna. Så den jämförelsen kommer vi att göra för att bemöta den argumentationen, att sitta i klorna på oss så att säga då. Att jämföra med elprisets utveckling.

Att erbjuda kunder ett fast pris under tre år är ytterligare ett sätt att försöka bemöta misstron mot prishöjningar. De olika prisalternativen som VEAB erbjuder sina villakunder är ett sätt att visa att man är ett flexibelt och kundorienterat företag som i möjligaste mån försöker möta kundernas behov och önskemål, dvs man lägger stor vikt vid vad kunden efterfrågar. Dock finns det alltid de som av politisk övertygelse och/eller som absolut vill ha full kontroll över det egna uppvärmningssystem, som aldrig skulle välja fjärrvärme som uppvärmningsform, och särskilt inte om det är ett kommunalägt fjärrvärmeföretag.

Både medlemskapet i Reko och den nya fjärrvärmelagen anses vara viktiga verktyg vid diskussioner kring förtroendet, eftersom detta visar hur omhuldad och bevakad fjärrvärmerna är. Inom företaget har man redan arbetat med förtroenderelaterade frågor sedan länge, då man är väl medveten om att det är viktigt att man som aktör i dominerande ställning är öppen och utåtriktad i dialogen och samarbetet med kunder. Samtidigt som man inte upplever att det finns något större behov av att arbeta med frågor som är direkt kopplade till förtroendefrågan är man väl medveten om betydelsen av ett starkt förtroende, då ett minskat förtroende kan öppna för konkurrenter, samtidigt som det blir svårare att nå ut till egna kunder och exempelvis kommunicera prishöjningar. Man är väldigt mån om att inte göra något som skulle kunna skada eller äventyra det befintliga förtroendet. Förutom att både Reko fjärrvärme och fjärrvärmelagen har bidragit till att öka förtroendet för fjärrvärme, har även stigande olje- och elpriser visat att fjärrvärmepriserna inte fluktuerar, utan är stabila och förutsägbara, vilket i sig också är förtroendeskapande. Utvecklandet av energitjänster som syftar till att hjälpa kunderna att sänka sin energiförbrukning, liksom andra kundorienterade tjänster som man tagit fram, stärker ytterligare förtroendet för företaget och för fjärrvärmerna.

Öresundskraft

På Öresundskraft upplever man inte att det finns någon direkt förtroendeproblematik kring fjärrvärme som produkt i Helsingborg. För ett par år sedan var det en del ne-

gativ publicitet kring fjärrvärmeföretag som gick ut och chockhöjde sina priser, vilket gav en generellt negativ bild av fjärrvärme som produkt. Öresundskrafts ägare har dock alltid ställt krav på låga priser, så deras priser har sällan blivit ifrågasatta. Det som man ibland får höra, särskilt från företagskunder, är att fjärrvärme är en monopolprodukt eftersom man är hänvisad till en enda leverantör. Kritiken kring fjärrvärmeföretagens monopolställning bemöter man bl a genom att lyfta fram produktens fördelar, såsom att det är bekvämt, billigt och miljövänligt, och genom att erbjuda företagskunder större valfrihet och flexibilitet när det gäller energitjänster och energilösningar, vilka även på sikt i någon form kan komma att erbjudas privatkunderna. Det utökade samarbetet och den förbättrade dialogen med företagskunderna, där hanteringen av prisprocesserna utgör en viktig del, stärker ytterligare förtroendet för företaget. Att vara aktör på en marknad som kan liknas vid ett monopol ställer dock speciella krav på hur man agerar och hanterar sina kundrelationer för att kunna upprätthålla kundernas förtroende.

IP: Monopolställning innebär ju också att man måste vara mer ödmjuk, och så att säga inte sätta sig på höga hästar. Där måste man tvärtom ge kunderna båda händerna utsträckta så att säga. Att hjälpa dem, så att de känner sig komfortabla också med sitt val av leverantör.

Det är även viktigt att bekräfta kundernas val genom att visa att fjärrvärme ligger bra till prismässigt vid en jämförelse med andra uppvärmningsalternativ. Ett annat sätt att öka kundernas förtroende, både företagskunders och privatkunders, är att hjälpa dem att spara energi genom att ge förslag på energibesparande åtgärder. Att öka kundernas kunskap om fjärrvärme, så att de verkligen förstår fjärrvärmens driftsmässiga och miljömässiga fördelar, är en annan viktig del förtroendearbetet. Det faktum att det finns ett starkt förtroende för fjärrvärmens hänger troligtvis samman med att det är en produkt som har fungerat bra under alla år, och vid de tillfällen då det uppstår problem går företaget direkt in och åtgärdar dem. Att det är ett kommunägt energiföretag och att fjärrvärmens lyfts fram som något mycket positivt för kommunens utveckling i stort stärker förtroendet ytterligare. Samtidigt som man konstaterar att det inte är någon förtroendekris för fjärrvärmens, är man väl medveten om att detta förtroende måste hanteras med respekt och att det är mycket mödosamt att reparera ett skadat förtroende. Exempelvis måste man visa öppenhet och transparens när det gäller prissättning, så att inte verksamheten blir ifrågasatt och kunderna ställer sig tveksamma till företagets avsikter.

IP: Så där tycker jag att det finns ett ganska grundmurat förtroende för fjärrvärmens. Sen vill det ju liksom till att man sköter prisinstrumentet på ett klokt sätt. För det är den som kan röra till det, och sköter man prisinstrumentet på ett oklokt sätt utan transparens och öppenhet, då börjar man gräva den där gropen som är så jobbig att kravla sig ur. Jag tycker nog att i grunden så finns det ett bra förtroende för fjärrvärmens.

Man ser inte något behov av att arbeta utifrån någon särskild strategi för att stärka förtroendet för fjärrvärme som produkt. Istället ser man behov av att bygga upp ett starkare förtroende för Öresundskraft som aktör på energimarknaden, inte bara utifrån ett kundperspektiv utan även utifrån ett ägar- och politikerperspektiv. En grundläggande förutsättning är att man erbjuder bra produkter och att man kan visa upp en väl fungerande verksamhet. Det är även viktigt att man framstår som en lokal aktör som är med och bidrar till en positiv utveckling både för regionen och enskilda medborgare. Här kan det både handla om att skapa förutsättningar för företag att etablera sig i kommunen, och att satsa på en uttalad miljöprofil där man har som mål att ligga i framkant när det gäller nya miljörelaterade innovationer. En central del i arbetet med att upprätthålla ett starkt förtroende för företaget är att kunna visa en tydlig profil och identitet, d v s att företaget lyckas förmedla vad det är man faktiskt gör och vad det är man vill åstadkomma. Det är här viktigt att komma ut och träffa sina kunder för att kunna förklara och berätta vad det är man gör och vilka mål man har med verksamheten.

IP: Att liksom göra sin programförklaring och visa i praktiken vad vi gör. Vi måste ut ur det här huset, det är det viktigaste av allt. Vi måste ut och möta kunderna och andra intressenter och förklara vad det är vi vill åstadkomma för någonting.

Samtidigt som man här talar om strategier kopplade till företagets samtliga verksamhetsområden, utgör fjärrvärme en mycket central del i detta arbete.

C4 Energi

På C4 Energi har man inte direkt upplevt någon förtroendeproblematik kring produkten fjärrvärme. Istället anser man att kundrelationerna är goda och att kunderna har ett stort förtroende för företaget. Dock har fjärrvärmens råkat i blåsväder på andra håll i landet till följd av att några fjärrvärmeföretag har gått ut och höjt priserna utan att kunna motivera det, och detta är något som sprider sig som ringar på vattnet och eventuellt även till viss del har nått deras verksamhet. Det man emellertid har noterat är att det finns kommuninvånare som har dåligt förtroende för kommunens politiker. Tidigare politikerns hårt kritiserade agerande kan göra att presumtiva kunder är skeptiska till företagets verksamhet, vilket i sin tur kan medföra att man väljer bort fjärrvärme. Det som folk ställer sig tveksamma till är att man genom att ansluta sig till fjärrvärme sitter i knäet hos politiker som bara kan höja priserna. Det man får bemöta denna oro med är att visa hur prisutvecklingen har sett ut historiskt, och att lyfta fram nöjda kunder och deras erfarenheter.

IP: Det är bra att ha de som också har sagt att ”Nä, jag har jättemånga erfarenheter av detta här, och prishöjningarna har varit väldigt moderata och acceptabla. De har förklarat varför det har varit så.” Då är det inga problem längre.

Ett annat sätt att bemöta denna oro är att man erbjuder villakunder att binda sitt pris under tre eller fem år, för att på så sätt skydda sig från eventuella stora prishöjningar. Det är samtidigt viktigt att bemöta oron över inlåsningseffekten med fakta om att man

inte är mer bunden om man väljer fjärrvärme än om man väljer något annat uppvärmningsalternativ. Alla uppvärmningsformer kräver stora investeringskostnader, och bränslekostnader är något som man i regel endast marginellt kan påverka, dvs man är alltid i beroendeställning på ett eller annat sätt. Det är även viktigt att poängtera att fjärrvärme inte heller är något som man är bunden till för all framtid, utan man kan säga upp den när som helst. Fjärrvärmelagen, vilken bla är tänkt som en viktig del i att bygga upp kundernas förtroende för fjärrvärme, ger sken av att kunderna har ett förhandlingsutrymme när det gäller fjärrvärmepriset, samtidigt som möjligheterna att förhandla om priserna i realiteten är mycket små. Detta kan i sin förlängning leda till att kundernas förtroende för fjärrvärmemarknaden istället minskar.

När det gäller de stora kunderna utgör utbudet av energitjänster, såsom att lämna förslag på energibesparande åtgärder till kunder, en viktig faktor för att öka företagets trovärdighet. Genom att hjälpa dem att spara in på en produkt som företaget faktiskt säljer till dem är i sig förtroendeskapande. Det stora förtroende som kunderna har för C4 Energi har man bla byggt upp genom att jobba mycket med kundvård, såsom att åka ut och sina träffa kunder och öppet förklara hur man jobbar och hur bakgrunden till olika beslut ser ut.

IP: Det är nog på vårt arbete, vårt sätt att jobba mot kunderna, med kundvård och så vidare. Att vi bjuder in dem och... med vissa större kunder tar vi ju upp det här på olika möten med att vi ska höja priset och varför vi ska höja. Och kommer man på våra kundvårdsmöten där vi presenterar vad vi har för kostnader och priser, hur det utvecklas på energi och så vidare. Alltså vilka olika bränslen vi har och så vidare, så får man ju större förståelse för när vi gör förändringar och så vidare då, och då tror jag att man litar på oss också. Jag tror att man känner mer att vi jobbar för våra fjärrvärmekunder, vi jobbar inte för vår egen vinnings skull eller för vår egen skull, utan det är mer en kombination utav alltihop.

Dialog och öppenhet skapar mera ett stort förtroende för företaget. Förtroendet är till stor del uppbyggt kring bra kundkontakter, vilka medför att kunderna uppfattar företaget som tillförlitligt och att personalen är engagerad och kunnig, samt att man känner sig sedd som kund och att företaget bryr sig om dem.

E.ON

Intervjupersonerna på E.ON framhåller att man upplever en viss förtroendeproblematik kring fjärrvärme, både avseende inlåsningseffekten och att fjärrvärmemarknaden kan liknas vid en monopolsituation. När det gäller inlåsningseffekten är kundernas största farhåga att man binder upp sig i minst 20 år när man väl har installerat fjärrvärme. Dock hävdar man från E.ONs sida att kunden inte är mer bunden eller "inlåst" när man installerat fjärrvärme, än om man valt någon annan typ av uppvärmningssystem såsom oljepanna, pelletspanna eller värmepump, då detta handlar om en motsvarande investeringskostnad. Till inlåsningseffekten hör även att fjärrvärmemarknaden kan liknas vid ett monopol eftersom det inte finns några alternativa leverantörer, vilket i sin tur får kunderna att känna sig fast och maktlösa om fjärr-

värmeföretaget plötsligt bestämmer sig för att höja sina priser eller för att helt enkelt upphöra med att leverera fjärrvärme. Som fjärrvärmeföretag måste man sköta sina kort rätt för att det inte ska uppstå en förtroendekris, vilken kan vara mycket svår att reparera. Branschen som helhet har även blivit ifrågasatt i samband med anklagelser om att fjärrvärmeföretag missbrukat sin dominerande ställning, vilket ytterligare har ökat de negativa associationer som är kopplade till monopolliknande förhållanden på marknaden. Just de ständiga diskussionerna kring fjärrvärmeföretagens monopolställning är mycket svåra att komma ifrån, och en lösning på detta problem kan vara införa ett tredjepartstillträde.

IP: Men förtroendefrågan som du är ute lite efter den är ju viktig. Jag tror inte att man löser.. alltså det är inte liksom en grej som löser det, men man kan säga att just monopoldiskussionen som ändå har pågått så länge ligger som en blöt, äcklig filt över alltihopa.. Så den får vi hela tiden liksom peta på såhär. Så att någonstans känns det ju viktigt att komma.. alltså jag tror aldrig att kundorganisationerna, då företrädesvis de stora fastighetsägarna, kommer att liksom säga att "Ja nu är vi nöjda!" Det kommer de ju inte att göra, utan då kommer det nya frågor. Men den här frågan känns som den har liksom legat för länge och ingenting har hänt, och därför kommer vi också.. det här med det här tredjepartstillträdet kommer.. vi kommer att behöva gå in i det på något sätt och erbjuda kunderna alternativ.

De monopolliknande förhållandena gör att man måste anstränga sig betydligt mer för att få kundernas förtroende, än om man hade varit en aktör på en konkurrensutsatt marknad. Då förtroendet för fjärrvärme ofta blir ifrågasatt är det av central betydelse att representanter från företaget åker ut och träffar kunder och har en öppen dialog med dem. För att undvika oro och misstro från kundernas sida är det viktigt att man beskriver för kunderna hur man arbetar med fjärrvärmeverksamheten, vilka utbyggnadsplaner man har och hur man tror att priserna kommer att utvecklas den närmaste tiden. Det är även viktigt att ha en dialog med kunder kring vilka alternativ kunderna har och vad de kostar i relation till fjärrvärmerna. Att vara öppen med prissättningen av fjärrvärmerna utgör också en central faktor i förtroendearbetet. Man arbetar långsiktigt med sina prisstrategier och försöker hålla stabila nivåer och skapa en förutsägbarhet i prissättningen, för att på så vis undvika alltför stora prissvängningar. Man skulle kunna förbättra förtroendet avsevärt om man förenklade priskonstruktionen och gjorde den mer lättkommunicerad, såsom att ta betalt för inomhustemperatur per kvadratmeter istället. Andra faktorer som kan stärka förtroendet är att påtala att fjärrvärme är en uppvärmningsform som är miljövänlig, enkel, trygg, bekväm och tillförlitlig.

Reko fjärrvärme ses som ett försök att från branschnivå hantera förtroendefrågan. Den nyttillkomna fjärrvärmelagen uppfattas också som ett sätt att från centralt håll försöka komma åt förtroendeproblematiken. Om kunderna härigenom upplever att fjärrvärmeföretagen blir mer öppna och tillgängliga kommer sannolikt även förtroendet för branschen att stärkas, men om kunderna har en förväntan om att lagen ska ge dem ett stort förhandlingsutrymme kommer de sannolikt att bli besvikna, vilket i sin tur istället riskerar till att leda till ett försvagat förtroende för branschen.

Det faktum att E.ON är ett stort internationellt privatägt energiföretag kan medföra att kunderna är mer kritiska och oroliga för att höga vinstintressen styr verksamheten. Ett sätt att hantera denna skepsis är att lyfta fram de miljöprojekt som företaget är involverat i, och på så vis även påtala att man som ett stort privatägt vinstdrivande företag har de resurser som krävs för att gå in i exempelvis stora miljöprojekt. Den här typen av engagemang kan i sin tur också stärka förtroendet för företaget.

IP: Där finns självklart en risk med att det kan få en negativ stämpel för oss ju, och då gäller det att liksom visa upp att hela E.ON's varumärke. Vad vi som företag kan göra för någonting, och då kommer de här andra sakerna in att vi har hela det här affärsområdet inom E.ON Global som heter Renewables, där vi arbetar mycket med vind och vatten och alla de här sakerna. Vi har ju då möjlighet att kunna sätta mycket, mycket mer medel, alltså pengar i att kunna arbeta med miljövänliga projekt, forskning och utveckling och sådana här saker. Och då hoppas vi att vi ska kunna attrahera kunder även liksom med de argumenten att här finns ju möjlighet att verkligen kunna göra skillnad och så.

Som stor privat aktör på energimarknaden uppfattar man sig som mer påpassad och ifrågasatt än ett kommunalägt företag. Man anser sig vara starkt bevakad av media, medan kommunala energiföretag i regel inte utsätts för samma typ av granskning. Detta gör i sin tur att man måste vara mycket vaksam på faktorer som kan skada förtroendet. Samtidigt som man är mån om att uppnå och upprätthålla ett starkt förtroende för företaget, så anser man inte att det finns någon uttalad förtroendekris för den egna fjärrvärmeverksamheten. Eftersom denna verksamhet är mycket framgångsrik, både avseende lönsamhet och antalet nyanslutningar, kan man konstatera att de erbjuder en produkt som kunderna uppfattar som attraktiv. Dock har man som mål att ytterligare stärka kundernas förtroende för företagets fjärrvärmeverksamhet. Man anser sig inte tillräckligt framgångsrik i arbetet med att få kunderna att känna sig viktiga.

Sammanfattning

Inte i något av de studerade företagen anser man att det finns någon större förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom den egna verksamheten. Förtroendet för fjärrvärme som produkt är starkt, då det finns många positiva associationer kopplade till denna, såsom att den är pålitlig, bekväm, prisvärd och miljövänlig. Dock anser man att det finns en uttalad skepsis bland folk i allmänhet om att man som fjärrvärmekund är utlämnad och hamnar i beroendeställning, och blir bunden till ett uppvärmningssystem och en leverantör under lång tid. Detta anses vara en uppfattning som framförallt har spridit sig och fått fäste i samband med att några av landets fjärrvärmeföretag missbrukat sin dominerande ställning och gjort stora prishöjningar. Trots att man anser att det inte finns någon direkt förtroendeproblematik kring fjärrvärmeverksamheten inom det egna företaget, är förtroendeproblematiken ändå något som man är väl medveten om och arbetar aktivt med. Företagen arbetar utifrån flera aspekter och på ett flertal nivåer för att upprätthålla eller stärka förtroendet för fjärrvärmeverksamheten. Att lyfta fram fördelarna med fjärrvärme, såsom att det är ett bekvämt, förhållandevis billigt samt ett

miljövänligt uppvärmningsalternativ, utgör en viktig utgångspunkt i detta arbete.

För att bemöta kritiken om att man är bunden till fjärrvärmesystemet under en lång tidsperiod hänvisar man dels till att man när som helst kan säga upp sitt fjärrvärmeavtal, där uppsägningstiden i regel är tre månader, och dels att man inte är mer uppbunden av fjärrvärme än något annat alternativ, då alla former av uppvärmningssystem initialt kräver stora investeringskostnader. För att komma ifrån och nyansera diskussionerna kring en monopolliknande marknad är det viktigt att man som fjärrvärmeföretag visar öppenhet och transparens. Man måste visa hur företaget arbetar, målsättningar och framtida planer. Särskilt viktigt är det att vara tydlig och öppen med hur prissättningen av fjärrvärme är uppbyggd, för att klargöra vad som påverkar priset och undvika misstro. Just att öka kundernas kunskap om företagens fjärrvärmeverksamhet är en viktig del i förtroendearbetet, då man härigenom undviker missförstånd och även underlättar kommunikationen kring exempelvis prisförändringar. Det är också viktigt att komma ut och möta kunder i olika typer av sammanhang för att kunna ha en tvåvägskommunikation och vidareutveckla samarbetet.

Föreställningarna om att det finns en risk att fjärrvärmeföretagen plötsligt chockhöjer priserna är också något som är viktigt att bemöta. Genom att redogöra för hur prisutvecklingen historiskt har sett ut kan man på ett trovärdigt sätt visa att man inte har utnyttjat sin dominerande ställning på marknaden. Samtidigt kan man visa att fjärrvärmepriserna är förhållandevis stabila vid en jämförelse med priserna på el och olja, vilka kan fluktuera ganska mycket. Att erbjuda kunder ett fastprisavtal där de garanteras ett pris under en viss period är ett annat sätt att tillmötesgå kunder som känner en otrygghet kring prisutvecklingen. Att tillhandahålla olika prismodeller ger kunder utökade valmöjligheter, och utgör ett sätt för fjärrvärmeföretaget att framstå som flexibelt och kundorienterat, vilket i sin tur kan vara förtroendeskapande. En annan viktig del i arbetet med att skapa ett förtroende kring prisfrågan är att försöka förenkla de befintliga priskonstruktionerna så att de blir lättare att kommunicera.

Utvecklandet av olika former av energitjänster, där man bland annat erbjuder kunder hjälp med att sänka sin energiförbrukning, är en viktig del i arbetet med att öka kundernas förtroende för företaget, och i förlängningen förtroendet för fjärrvärmeverksamheten. Genom att vidareutveckla produkten fjärrvärme och därmed skapa ett mervärde nyanserar man produkten och gör den mer intressant, samtidigt som företaget stärker banden till sina kunder. Någon form av tredjepartstillträde ses som ytterligare ett sätt att komma ifrån de ständiga diskussionerna kring monopolliknande förhållanden. Reko fjärrvärme och den nya fjärrvärmelagen ses också som viktiga verktyg i förtroendearbetet, samtidigt som det finns risk att kunderna ställer för stort hopp till att lagen ska ge kunderna större möjligheter att förhandla priset än vad de egentligen har, vilket kan få motsatt effekt och skada förtroendet för fjärrvärme.

Ägarförhållandena är också av stor betydelse i arbetet med att öka förtroendet för fjärrvärmeverksamheten. Både kring privata och kommunala fjärrvärmeföretag finns det fördomar och skepsis som man måste bemöta och hantera. Som stort privat energiföretag har E.ON blivit ifrågasatt för vinstfokusering och kundfrånvärdhet, vilket inneburit att man ständigt måste arbeta med att utveckla dialogen med sina kunder, och vara öppna och lyhörda. Kommunala företag kan bli ifrågasatta utifrån politiska värde-

ringar, där man är kritisk till om företaget sköts utifrån marknadsmässiga aspekter, eller om personalen inom kommunala verksamheter är tillräckligt kompetent och kunnig för att driva den här typen av företag. Kommuninvånarnas förtroende för de kommunala politikerna är av betydelse, liksom hur det kommunala utvecklingsmönstret ser ut, eftersom fjärrvärme utgör en betydande faktor för utvecklingen i stort. Samtidigt kan det vara en fördel att vara ett kommunägt fjärrvärme om man kan visa upp att denna verksamhet har fungerat bra under en lång tid eller att den utgör en central och positiv del av kommunens utveckling i stort. Att flytta fokus från ägarbilden till den faktiska verksamheten är att uppvisa öppenhet och vilja till dialog med sina kunder, samt att presentera och kommunicera vad det är företaget faktiskt har gjort, gör och försöker åstadkomma.

Samtliga företag konstaterar att det är av central betydelse att vara aktiv och vaktsam i förtroendearbetet, då det är mycket svårt att reparera ett skadat förtroende. Ett skadat förtroende öppnar även för konkurrenter att slå sig in på värmemarknaden och försvårar dialogen med kunderna. Avslutningsvis kan man konstatera att det är viktigt att beakta och hantera företagets dominerande ställning genom att förbättra dialog och samarbete med kunder, vilket ställer höga krav på fjärrvärmeföretagen.

6 ATT ARBETA FÖR ÖKAT FÖRTROENDE FÖR FJÄRRVÄRME – FAKTORER OCH STRATEGIER

Det övergripande syftet med denna studie har varit att fördjupa kunskapen om hur man kan öka förtroendet för fjärrvärme. Hur man ser på förtroendeproblematiken och hur man arbetar med den typen av frågor i fyra olika fjärrvärmeföretag har studerats. Olika typer av faktorer och strategier som är betydelsefulla i detta arbete har här identifierats.

Då fjärrvärme ses som ett lönsamt verksamhetsområde, som dessutom medför en positiv image för företagen genom produktens starka miljöprofil, anses fjärrvärme utgöra en mycket betydelsefull produkt för företagets verksamhet sett ur ett vidare perspektiv. Man arbetar aktivt med att försöka utöka och vidareutveckla produkten. Fokus inom fjärrvärmeverksamheten har allt mer kommit att flyttas från produkten fjärrvärme, där produktion och distribution tidigare varit centrala faktorer, till kundens perspektiv, där man nu arbetar för att kunna uppfylla kundernas behov och önskemål. Att värna om befintliga kunder och få dem att känna sig nöjda med sitt val av uppvärmningssystem har blivit allt viktigare eftersom fjärrvärmenäten idag är väl utbyggda. Man kan utöka antalet kunder genom att förtäta redan utbyggda områden och ansluta nyexploateringsområden. För att kunna locka de kunder som ännu inte är anslutna, och framförallt att få befintliga kunder att känna sig nöjda med fjärrvärmen och förbli fortsatt nöjda, är det viktigt att utveckla produkten för att göra den mer ”värdefull”, intressant och attraktiv, och samtidigt upprätthålla ett starkt förtroende både för företaget och för produkten.

Samtidigt som man inte anser att det finns någon större förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom den egna verksamheten, är man väl medveten om betydelsen av ett starkt förtroende. Detta är något man ständigt måste arbeta med för att upprätthålla och stärka. Man konstaterar att det finns föreställningar om att man som fjärrvärmekund blir bunden till och därmed beroende av en enda leverantör, som när som helst kan genomföra prishöjningar. För att bemöta denna kritik och skepsis lyfter man fram olika faktorer och strategier utifrån flera aspekter och nivåer.

En viktig **grundläggande faktor** att ha i beaktande i samband med förtroendearbetet kring fjärrvärme är **företagets ägarförhållanden**. Som kommunägt fjärrvärmeföretag kan man behöva vara beredd att bemöta politiska ståndpunkter kring att företaget inte arbetar utifrån vad som är bäst för den egna verksamheten, utan där företagets strategier och mål istället är anpassade efter kommunens verksamhet i stort, vilket i sin tur exempelvis kan medföra att vinsterna går till andra typer av kommunala verksamheter istället för att gå tillbaka till företagets kunder. Hur framgångsrikt det kommunala utvecklingsarbetet är och vilken roll fjärrvärmen spelar i detta arbete påverkar kundernas syn på den kommunalt ägda fjärrvärmeverksamheten. Anses fjärrvärmen bidra till en positiv utveckling i kommunen, skapar detta även ett stort förtroende för fjärrvärmeverksamheten. Som privatägt fjärrvärmeföretag kan man däremot behöva hantera en misstro som är kopplad till att man anses vara alltför vinstfokuserad och därmed inte beaktar kundernas behov och önskemål, utan istället kan chockhöja priser, för att på så vis kunna öka vinsterna och uppfylla uppsatta avkastningskrav. Samtidigt som ägarförhållandena påverkar kundernas grundläggande syn på verksamheten, är de faktorer och strategier som beskrivs nedan giltiga vid förtroendearbetet i både kommunägda och privatägda fjärrvärmeföretag.

Det anses inte finnas någon uttalad förtroendeproblematik kring fjärrvärme som produkt då det finns många **förtroendeingivande faktorer** kopplade till fjärrvärme, såsom att det är en **bekväm, tillförlitlig, prisvärd och miljövänlig uppvärmningsform**. Dock skulle man behöva lyfta fram fördelarna med fjärrvärme ännu tydligare, både i syfte att bekräfta befintliga kunders val och för att få nya kunder att ansluta sig. Genom att lyfta fram de fördelar med fjärrvärme som konkurrerande uppvärmningsalternativ har svårt att leva upp till, kan man förhindra både befintliga och potentiella kunder att överväga andra alternativ.

För att bemöta föreställningarna om att man som fjärrvärmekund är bunden och helt utlämnad till en leverantör, använder fjärrvärmeföretagen sig av flera olika mer eller mindre uttalade strategier. Då misstroendet främst är riktat mot fjärrvärmeföretagens avsikter och agerande, är strategierna i huvudsak avsedda att stärka förtroendet för företaget i sig, och inte för produkten som sådan. En **övergripande strategi** är att **förbättra företagets kundrelationer och satsa resurser på kundvårdande arbete**, och därmed arbeta utifrån ett kundperspektiv istället för ett produktionsperspektiv. Bra kundrelationer är viktiga för att företaget ska uppfattas som attraktivt av befintliga och potentiella kunder, och för att underlätta för företaget att kommunicera med kunder och därmed kunna nå ut med olika typer av information. Att **utveckla samarbeten och förbättra dialogen** med olika kundgrupper är en central strategi för att kunderna ska få en bättre förståelse för verksamheten, och härmed få en klarare bild av vilka krav och förväntningar man som kund kan ha på företaget.

En viktig del i arbetet med att förbättra kundrelationerna, och därmed förtroendet för företaget, är att **utöka antalet personliga möten med kunder**, för att på så vis kunna uppvisa att man är lyhörd och kundorienterad. Man arbetar även med att ta fram **individuella och kundanpassade energitjänster och energilösningar**, där kunden erbjuds att företaget tar över ansvaret för hela värmesystemet och ser till att det fungerar optimalt, samt hjälper dem att vidta energibesparande åtgärder. Denna typ av tjänster stärker bandet mellan kunden och företaget, och skapar en positiv image av företaget som kompetent och offensivt i sitt agerande. Härigenom uppvisar företaget även ”goodwill”, då man genom att hjälpa kunden att sänka sina kostnader. Energitjänster och energilösningar är även ett sätt att vidareutveckla produkten fjärrvärme och öka dess värde, liksom ett sätt för företaget att genom ett ökat produktutbud kompensera för minskande fjärrvärmeförbrukning till följd av energieffektivisering och minskat antal nyanslutningar. Detta är tjänster som kunderna efterfrågar i allt högre utsträckning, vilket gör det viktigt för fjärrvärmeföretagen att erbjuda tjänsterna. Samtidigt som man stärker förtroendet för företaget, krävs det att det redan finns förtroende etablerat för att lyckas med att kommunicera och sälja den här typen av tjänster.

För att bemöta misstro som är mer direkt kopplad till farhågor om att fjärrvärmeföretagen gör stora prishöjningar när man har anslutit sig till fjärrvärme och är ”fast” hos en leverantör, finns flera strategier man kan använda. En av strategierna bygger på att öppna för **ökad transparens inom företaget, redogöra för hur prissättningen av fjärrvärme är uppbyggd** och vad som ligger bakom prishöjningarna, samt **presentera de målsättningar och planer företaget har med sin fjärrvärmeverksamhet**. Att öka kundernas kunskap om företagets verksamhet är en viktig del i förtroendearbetet och underlät-

tar kundkommunikationen. Genom att **visa hur prisutvecklingen för fjärrvärmen har sett ut över tid** kan man på ett tydligt sätt visa kunderna att företaget inte har utnyttjat sin dominerande ställning på marknaden. Att **jämföra den sammanlagda kostnaden för fjärrvärme med totalkostnaderna för andra uppvärmningsalternativ**, samt att hänvisa till att **prisutvecklingen för fjärrvärme är relativt stabil** i förhållande till prisutvecklingen för flera andra bränslen, stärker ytterligare bilden av fjärrvärme som ett tryggt val. Andra strategier bygger på att ge kunderna en ökad valfrihet och möjlighet att påverka sina egna kostnader genom att **erbjuda olika prisavtal och prismodeller**. Härigenom kan företaget öka förtroendet för verksamheten genom att framstå som flexibelt och kundorienterat. Slutligen är det viktigt att **klargöra för kunderna att man kan säga upp sitt fjärrvärmeavtal** om man inte skulle vara nöjd, och att man därmed **inte är mer ”bunden” till fjärrvärme än till andra alternativ** på marknaden.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att samtidigt som man inom de studerade fjärrvärmeföretagen inte anser att det finns någon uttalad förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom den egna verksamheten, är man väl medveten om vikten av att kunderna har ett starkt förtroende för företaget för att man kunna upprätthålla en framgångsrik verksamhet. Man arbetar aktivt och målinriktat för att ytterligare försöka stärka förtroendet, inte bara för produkten fjärrvärme utan för hela företaget. I detta arbete fokuserar man på ett antal faktorer och strategier, vilka utifrån olika aspekter och på olika plan är kopplade till att vidareutveckla företagets produkter och kundrelationer.

7 REFERENSER

- Avgiftsgruppen (2007) *Fastigheten Nils Holgerssons underbara resa genom Sverige – en avgiftsstudie för år 2007*. Rapport – Avgiftsstudie 2007. Stockholm: Avgiftsgruppen.
- Grönroos, C (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Tredje upplagan. Malmö: Liber AB och Christian Grönroos.
- Jørgensen, E. (2009) *Att värma bostäder. Påverkansfaktorer och beslut*. Elforsk rapport 09:41. Stockholm: Elforsk.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mahapatra, K. and Gustavsson, L. (2008) An adopter-centric approach to analyze the diffusion patterns of innovative residential heating systems in Sweden. *Energy Policy* 36: 577-590.
- Nueman, W. L. (1991) *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- STEM (2006) *Yttrande över Fjärrvärmeutredningens betänkanden "Skäligt pris på fjärrvärme" (SOU 2004:136) samt "Fjärrvärme och kraftvärme i framtiden" (SOU 2005:33)*. Dnr 02-05-2599.
- STEM (2007) *Uppvärmning i Sverige 2007. En rapport från Energimarknadsinspektionen*. EMIR:03.
- Svensk Fjärrvärme (2003) *Fjärrvärmen och miljön*. Stockholm: Svensk Fjärrvärme.
- Svensk Fjärrvärme (2007) *Fjärrvärmens omvärld. Beskrivning av kunskaps- och forskningsläge*. Rapport 2007:4. Stockholm: Svensk Fjärrvärme.
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Wirén, C. (2005) *Enkla, tydliga och informativa prismodeller för fjärrvärme till småhus*. Värmegles 2005:15. Stockholm: Svensk Fjärrvärme.
- Wirén, C. (2006) *Kundens val: Kundbehov, fjärrvärmeerbjudande och försäljning*. Värmegles 2006:24b. Stockholm: Svensk Fjärrvärme.

Webbsidor:

C4 Energis hemsida www.c4energi.se

E.ONs hemsida www.eon.se

Växjö Energis hemsida www.veab.se

Öresundskrafts hemsida www.oresundskraft.se



Fjärrsyn – forskning som stärker konkurrenskraften för fjärrvärme och fjärrkyla genom ökad kunskap om fjärrvärmens roll i klimatarbetet och för ett hållbart samhälle, till exempel genom att bana väg för affärsmässiga lösningar och framtida teknik. Programmet drivs av Svensk Fjärrvärme med stöd av Energimyndigheten. Mer information finns på www.svenskfjarrvarme.se/fjarrsyn

ÖKAT FÖRTROENDE FÖR FJÄRRVÄRME

Fjärrvärme är intressant ur ett energi- och miljöpolitiskt perspektiv, inte minst i förhållande till Sveriges och EU:s ambitioner att göra energiförsörjningen hållbar och trygg. Fjärrvärmerna är det beprövade uppvärmningsalternativ som bäst kan bidra till att uppfylla detta mål. Men fjärrvärmeleverantörernas arbete med att skapa förtroendefulla relationer till sina kunder är en förutsättning för att nå de energipolitiska målen. Förtroendet för fjärrvärme och för de bolag som levererar fjärrvärme är en nyckelfråga för fjärrvärmens möjlighet att finnas kvar på värmemarknaden.

Här redovisas hur fyra fjärrvärmebolag ser på och arbetar med frågor kring kundernas förtroende. Målet har varit att synliggöra vilka strategier som finns för att öka förtroendet för fjärrvärme och hur fjärrvärmeföretagen använder sig av olika strategier.

