

SLUTRAPPORT FÖR FJÄRRSYNPROJEKTET

FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSMODELLER

Sammanfattning

Slutrapport för Fjärrsynprojektet FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSMODELLER

Maj 2013

Bo Rydén
Håkan Sköldberg
Daniel Stridsman
Anders Göransson
Thore Sahlin

Anders Sandoff
Jon Williamsson
Niklas Hansson
Ulrika Holmberg
Anna Gunnarsson

Denna skrift kan beställas från:
www.fjarrvarmensaffarsmodeller.se

Där finner du också information om projektet
Fjärrvärmens Affärsmodeller

Sammanfattning av slutrapport för Fjärrsynprojektet: Fjärrvärmens Affärsmodeller
Layout: Profu AB
Tryckeri: PR-Offset, Mölndal

Sammanfattning

Fjärrvärmen är en integrerad del av det framtida hållbara energisystemet, med ambitionen att i än högre grad bidra till de samhälleliga målen om låga utsläpp från uppvärmning, minskad användning av primärenergi och synergier med andra sektorer, exempelvis energåtervinning från avfall, industrier och avloppsrening.

Som produkt och bransch har fjärrvärmen gjort en betydande resa sedan starten för mer än 50 år sedan och den har genomgått en omfattande utveckling, framför allt inom teknikområdet. Nya utmaningar och förändrade omvärldsförhållanden ställer dock nya och ökade krav på fjärrvärmeaffären och fjärrvärmeföretagens affärsmodeller.

Fjärrvärmens Affärsmodeller är ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt som genomförts inom ramen för forskningsprogrammet Fjärrsyn. Projektet har pågått under 2010-2013. Målsättningen har varit att generera ny kunskap och bättre verktyg för att konkurrenskraftiga affärsmodeller skall kunna utvecklas. Syftet är att stärka fjärrvärmen, att uppmuntra affärsutveckling och att skapa resurseffektiva lösningar för framtidens hållbara energisystem, till nytta för fjärrvärmebranschen, kunderna, miljön och samhället i stort.

Inom ramen för olika delstudier har vi bland annat undersökt hur fjärrvärmeföretag skapar och levererar värde, möter sina kunder, använder sina nyckelresurser, hur intäkter uppstår och hur väl organisationen utnyttjas. Vi har även analyserat de utmaningar företagen står inför, fjärrvärmeaffärens möjligheter att tackla dagens komplexa problem, liksom dess förutsättningar för att utvecklas och generera långsiktigt uthålligt värde.

Denna slutrapport redovisar projektets forskningsresultat och slutsatser, samt beskriver det breda tvärvetenskapliga arbetssättet och den aktiva och omfattande kommunikation som tillämpas mellan forskningsprojektet och dess intressenter. I tre lättlästa temaböcker har projektet också redovisat resultat och metoder om hur dagens prismodeller kan utvecklas, hur kunddialogen och kundens förtroende kan stärkas och hur fjärrvärmeaffären som helhet kan utvecklas.

Vi vill också inspirera till att ta ett mer samlat grepp om dagens problem och utmaningar, och se nödvändigheten i – och möjligheterna med – att låta problemhanteringen vara en mer strategisk uppgift för hela företaget. Vi visar – i projektets böcker och rapporter – på en lång rad illustrativa exempel som vi hämtat från Fjärrvärmesverige, och vi ger också lämpliga metoder och verktyg för problemlösningen.

Projektets resultat och slutsatser i 15 punkter

Nedan sammanfattar vi projektets viktigaste resultat och slutsatser i 15 punkter. Dessa ger en samlad beskrivning av vad som behöver förändras och utvecklas, vilka de centrala framgångsfaktorerna för denna utveckling är och hur förändringen och utvecklingen kan ske ute i fjärrvärmeföretagen:

1	Fjärrvärmeaffären måste vidareutvecklas för att bibehålla fjärrvärmens strategiska uthållighet. Företagen måste bli mer kundorienterade. Det kräver en utveckling av affärsmodellen. Ågarna måste vara med på denna förändring och delta aktivt.
2	Fjärrvärmeföretagen står inför många utmaningar, som det är klokt att hantera på ett samlat sätt. Utmaningarna är komplexa och sammanhängande, vilket innebär att det är lätt att missa viktiga delar i lösningen om de hanteras enskilt snarare än gemensamt.
3	Vi har utvecklat ett ramverk för affärsmodellen; ett skräddarsytt ramverk för fjärrvärmeföretag. Ramverket erbjuder en helhetssyn på affären, vilken skapar en bra grund för företagets affärsutvecklingsarbete. Det fokuserar på kunden och de kundvärden som erbjuds.
4	Kundrelationen och kunddialogen måste utvecklas. Fjärrvärmeföretagen förmår inte möta sina kunder på deras villkor. De engagerar sig inte tillräckligt i sina kunders verksamhet för att utveckla sin förmåga att förstå kundernas situation och att bygga förtroendefulla relationer med dem.
5	Förtroende är avgörande viktigt! Vi har analyserat förtroendebegreppet och utvecklat en tankemodell – en trappmodell – som ger förståelse för vad förtroende betyder i relationer mellan fjärrvärmeföretag och fjärrvärmekunder. Den ger samtidigt en grund för fjärrvärmeföretagen att intensifiera förändringsarbetet mot en mer förtroendefull kundrelation.
6	Dagens prismodeller måste förändras. Prismodellerna måste på ett tydligare sätt spegla vad det vid olika tider verkligen kostar att producera och leverera fjärrvärme. Vi har en metod för hur arbetet med att förändra prismodellen kan genomföras.

7	Utveckla prismodellerna och lös flera problem på en gång. Vinsterna med en prismodellutveckling är många, långt fler än man först anar, och är ett bra exempel på synergier i problemlösningen.
8	Det är viktigt att arbeta aktivt med nyckelresurserna – t.ex. med biobränslena där branschen riskerar att hamna i ett nytt bränsleberoende. Spillvärmen, eller restvärmen, är också viktig att värna, som den framgångsfaktor den hittills varit för fjärrvärmeföretagen och dess kunder. Utbildning och kompetensutveckling av personalen är avgörande för att stärka den strategiska uthålligheten och konkurrenskraften i företagen.
9	Fjärrvärmeföretagen måste se över sina kostnader och bli mer effektiva. På en mogen/krympande marknad är det nödvändigt för att bibehålla konkurrenskraften. Volymökning har tidigare varit ”receptet”, men den tiden är förbi.
10	Omstrukturering av organisationen - en möjlig affärsmodellutveckling. Vi ger flera exempel. Affärsmodellskonceptet är ett utmärkt verktyg för utvärdering av eventuella omstruktureringar.
11	Kompromisser och dialog är avgörande för att kunna möta de framtida utmaningarna, där många av dem är mångsidiga och så kallade elakartade problem, utan något rätt eller fel svar. En framgångsrik hantering av utmaningarna förutsätter då en kompromiss mellan intressenterna, t.ex. företaget, kunderna, leverantörerna och samhället. Lösningen finns i dialogen mellan intressenterna.
12	Företagen måste skapa nya arenor för utveckling och möjliggöra för nya hjältar att växa fram. Utmaningarna kräver nya strukturer – nya arenor – för idéskapande, diskussion, kommunikation och problemlösning; och företagen måste skapa dem. Fjärrvärmeföretagen bör även se över vilken typ av hjältar som får de centrala rollerna på dessa arenor.

Samt tre mer projektnära punkter:

- | | |
|----|--|
| 13 | Projektet har byggt en bas av kunnande, en verktygslåda, som nu finns tillgänglig. Det har samlat kunskap och ökat kompetens, etablerat metoder grundade i tidigare forskning och etablerat en tvärvetenskaplig forskargrupp. Projektet har gett ut flera temaböcker och även arbetat fram en doktorsavhandling. |
| 14 | Projektet har varit utåtriktat och byggt kunskapen och verktygen i nära dialog med branschen. Projektets resultat har spridits på ett 50-tal konferenser, seminarier, workshopar och möten i Sverige och utomlands. Ett antal av resultaten har också redan implementerats i fjärrvärmeföretag och andra organisationer. Flera tydliga exempel finns; prismodellförändringen är det tydligaste. |
| 15 | Projektet har varit nyskapande i forskningen inom ett framväxande vetenskapligt område. Det har ökat kunskapen om affärsmodeller i svensk forskning och bransch, etablerat det tvärvetenskapliga arbetssättet och visat på värdet av nära samverkan mellan akademi, forskningsföretag och bransch. |

Resultaten giltiga även i andra infrastrukturbranscher

Fjärrvärme är en av många infrastrukturbranscher som nu genomgår en utveckling, från en produktionsorientering till en mer kundorienterad verksamhet och affärsmodell. Många av de resultat, slutsatser och metoder som vi presenterar i denna bok, är giltiga även för andra infrastrukturbranscher. Parallellt med detta projekt har vi, med gott resultat, också redan tillämpat projektets resultat och metoder bl.a. i elnätsföretag, i bostadsbolag, i avfallsbranschen och inom transportområdet.

1. Fjärrvärmeaffären måste vidareutvecklas för att bibehålla fjärrvärmens konkurrenskraft

Fjärrvärmeaffären har utvecklats med åren, från att ha varit en relativt okomplicerad affär till dagens situation med en mångfald av krav från såväl kunder som omvärld. Det ställer nya krav på fjärrvärmeföretagens ledningar och styrelser. Man kan inte längre hantera en utmaning i taget, utan måste ta ett helhetsgrepp om flera utmaningar samtidigt.

Ökat fokus på utvecklingsarbetet i alla företag

Tillsammans med företagsledningarna och styrelserna, i små och stora bolag från norr till söder, har vi i projektet diskuterat och analyserat nuläge och framtid, hur man kan utveckla fjärrvärmeaffären och vilken affärs- och organisationsutveckling som krävs för att möta alla de problem och utmaningar man står inför. Man är eniga om att det krävs att företagen lägger mer tid på strukturerat strategiarbete och inte bara fokuserar på enskilda ärenden. Man måste ta sig an problemen på ett samlat och strukturerat sätt, istället för att lösa varje problem för sig. Detta måste genomsyra hela organisationen. Det är också viktigt att kommunikationen och samverkan mellan företagsledning, styrelse och ägare förbättras.

Utveckla affärsmodellen

De många utmaningarna ställer också nya krav på fjärrvärmens affärsmodeller. I projektet argumenterar vi därför för att man skall se över – och även utmana – sin nuvarande affärsmodell. Vi presenterar ett verktyg – eller ramverk – som vi utvecklat och anpassat för fjärrvärmeföretagen. Det är en vidareutveckling av de mest etablerade och använda verktygen och metoderna som forskningen och den praktiska tillämpningen erbjuder. Med detta ramverk som grund, kan man beskriva och utvärdera affärsmodellen, och få en bra bas i arbetet med att utveckla fjärrvärmeaffären.

Affärsmodellen tar sin utgångspunkt i den affärslogik som definierar fjärrvärmeaffären. Det är viktigt att påminna sig om hur denna affärslogik är uppbyggd, eftersom den utgör utgångspunkten för affären. Affärslogiken har vi små eller inga möjligheter att påverka. Affärsmodellen däremot har vi alla möjligheter att påverka och utveckla.

I vår forskning har vi jämfört fjärrvärmebranschen med många andra branscher. Vi kan konstatera att allt fler företag och branscher, såväl globala som lokala, idag jobbar aktivt med sina affärsmodeller. IT-företag, som Apple och Google var tidigt ute, men företag som Lego, Amazon, Ryanair och Avanza Bank är andra exempel på företag som idag förknippas med affärsmodellutveckling. I takt med ökat intresse för affärsmodellutvecklingen har också forskningen gått framåt i hela världen, och analysverktygen blivit bättre och mer operativa.

Vad är en affärsmodell?

Många som använder affärsmodellbegreppet, använder det som om begreppet bara handlade om det sätt som man tar betalt på, alltså "hur pengarna kommer in". Men det är bara en del av sanningen. Affärsmodellen handlar också om hur man tar fram sina produkter, hur man når sina kunder, hur man levererar och inte minst - vad företaget står för.

Vår beskrivning

En affärsmodell är en beskrivning av hur en verksamhet tjänar pengar på en konkurrensutsatt marknad. I korthet bygger den på kunskap om verksamhetens kunder och vad de värderar. Hit hör beskrivningar av de olika intressenternas motiv, hur produkten tillfredsställer kundbehoven samt den underliggande ekonomiska logiken och företagets vinstgenerering. Grovt indelas denna beskrivning i dels hur tjänsten eller varan produceras (utveckling, anskaffning av råvaror och produktion), dels i hur den säljs (identifiera och förstå kunder och kundbehov, försäljning och leverans). Den numeriska delen av affärsmodellen innehåller en beskrivning av de olika kassaflöden som affären bygger på. En bra affärsmodell måste också klara kravet på att visa på en robust underliggande ekonomi. Rätt använd utgör affärsmodellen ett mycket värdefullt verktyg för att skapa en förståelse för hur olika delar i ett företag bidrar till helheten.

"Affärsmodell är hur, var, när och på vilket sätt du gör affärer"

Förståelse för hur affärsmodeller formas, utvecklas och implementeras är viktig för att kunna utnyttja affärsmodellens fulla potential. Utveckling av affärsmodeller kan användas för att pröva olika idéer eller förändringsförslag.

Det finns två huvudsakliga skäl att arbeta med sin affärsmodell i sitt utvecklingsarbete:

1. För att skapa förståelse för, utvärdera och ompröva värdeskapande i befintlig verksamhet.
2. Vid utveckling av nya affärsidéer eller produkter.

"Begreppet verkar vara relativt nytt"

"Förr diskuterade man mer i termer av om ett företag gick bra eller inte, om man expanderade, om man gjorde vinst..."

Källa: mindpark.se

Etablerade företag såsom fjärrvärmeföretag kan, för att förstå eller förfin sin existerande affärsmodell, utnyttja samma grundläggande steg som används i utvecklingen av affärsmodeller för helt nya verksamheter.

När vi i en enkät frågar fjärrvärmeföretagens VD:ar om hur stor aktivitet de har i sina företag inom affärsmodellens olika delar, blir det genomsnittliga svaret en tvåa eller trea på en femgradig skala. Vi tolkar det som att man i genomsnittsföretaget idag har en "låg till måttlig" aktivitetsgrad på sin affärsmodell. Samtidigt ger enkäten ett mycket tydligt besked om att VD:arna vill öka sitt företags aktivitetsgrad de kommande åren; till en fyra på skalan. Det innebär, med vår tolkning, en ökning från en låg eller måttlig aktivitetsgrad till en hög aktivitet. Den procentuella ökningen av aktivitetsgraden är omkring 50%.

Ägarna måste vara aktiva

Ägararenor är idag i huvudsak av formell natur, som att godkänna bokslut, delta på bolagsstämmor, godkänna större strategiska beslut etc. Som sådana fungerar de tillfredsställande men i framtiden måste de i högre grad fokuseras på modernare affärsmodeller och vilka strategier som behövs för att arbeta med dessa.

Det är viktigt att ägarnas förväntningar och krav på bolaget är i överensstämmelse med bolagets mål, verksamhet och affärsmodell. Affärsmodellen, och det ramverk vi presenterar i denna bok, kan fungera som en utgångspunkt för en dialog mellan ägarna och ledningen, om hur väl ägarkraven matchar dagens affärsmodell och de utmaningar man står inför.

En stor del av de svenska fjärrvärmeföretagen har kommunala ägare. När vi frågar dem vilka de viktigaste motiven är för en kommun att äga ett energibolag, får vi ett mycket entydigt svar: Möjligheterna att påverka det lokala energisystemets utformning och den lokala miljön, samt möjligheten att hålla ett lägre fjärrvärmepreis än annars, är de skäl som är tongivande. Fjärrvärmebolagen har historiskt varit vinstgivande och ägarna har därför också blivit vana vid inkomsten.

Renodlade ekonomiska motiv – utöver vinsten – som normalt är viktiga för ägande av bolag, är dock mindre viktiga för de kommunala ägarna. Inte heller kunddimensionen är något av ägarnas mer framträdande intresseområden.

Om företagsledningarna idag har en övertygelse om att det nu istället är kundrelationen och värdeerbjudandet till kund som är avgörande för företagets framgång, så blir det viktigt att förmedla denna insikt till ägare och styrelse.

Samma sak gäller för ekonomisk stabilitet och uthållig konkurrenskraft som inte heller de har någon framträdande roll när ägar- och styrelseordföranderepresentanterna i våra intervjuer pekar ut sina nyckelområden.

Involvera styrelsen tidigt

Om styrelsen är involverad och vet vad som kommer att hända i framtiden blir det lättare att fatta kloka beslut och man får en mer engagerad styrelse. Vi är medvetna om att en stor del av fjärrvärmebolagens styrelser är fritidspolitiker med begränsad tid men kravet på ett aktivt styrelsearbete kommer att stiga i framtiden. Ökad kunskap ger ökat engagemang. Många av de ledningspersoner vi mött i projektet understryker att bolagsstyrelsens förståelse för affären kommer att bli viktigare framöver. Då styrelsen är insatt i bolaget är det också enklare för dem att framföra åsikter till ägaren och påverka ägarens beslut.

2. Fjärrvärmeföretagen står inför många utmaningar; det är klockskap i att ta tag i dem samlat

Fjärrvärmens står inför betydande utmaningar med minskad efterfrågan hos kunderna och ökat konkurrenstryck från exempelvis värmepumpar. Kundernas förtroende för branschen har också successivt börjat svikta och kraven på fjärrvärmeföretagen har ökat. Kunderna vill kunna påverka sina energikostnader och innehållet i sin leverans och efterfrågar mer påverkbara affärsmodeller från fjärrvärmeföretagen.

<i>Minskad efterfrågan</i>	<i>Ändrade kundkrav</i>	<i>Regelförändringar</i>	<i>Kostnadsstruktur</i>
• Energieffektivisering i befintliga byggnader • Nyproducerade byggnader har mycket små värmebehov • Allt mindre återstående potential för konvertering till fjärrvärme • Allt effektivare värmepumpar (del- och helkonvertering) • Ett varmare klimat • Svårt att hitta nya lönsamma marknader för fjärrvärmeföretagen	• Kunderna vill kunna påverka sina uppvärmningskostnader • Kunder vill ha fjärrvärme med specifika klimat- och miljöegenskaper • Bristande förtroende bland kunderna • Ifrågasatt miljö- och klimatfördel, t.ex. via ursprungsmärkt el	• Regler för prissättning och villkor mot kund • Villkor för tillträde för restvärmeleverantör • Styrmedel och EU-direktiv utan hänsyn till fjärrvärmens förutsättningar • Kommunallagen kan begränsa möjligheter att erbjuda kringtjänster	• Stora fasta kostnader • Stora reinvesteringsbehov, främst för distributions-system • Bränslepriser – stigande flispriser och sjunkande mottagningsavgifter för avfall • Höga avkastningskrav från ägaren kan leda till försämrad konkurrenskraft • Låga elpriser, mindre intäkt vid kraftvärme

Gruppering av fjärrvärmens utmaningar

Fjärrvärmen är en infrastrukturbransch med ett stort reinvesterings- och förnyelsebehov framför sig. Förutom ett betydande krav på kapitaltillskott innebär det även utmaningar att skapa kostnadsstabilitet under dessa förändrade förhållanden.

Branschens betydelse som en viktig infrastrukturleverantör och dess karaktär av naturligt monopol kommer även framgent att påverkas av politiska osäkerheter och förändrade myndighetsregler, direktiv, lagar och tillståndprocesser.

Hantera utmaningarna och problemen samlat

Företagsledningar och styrelser i dagens fjärrvärmeföretag har därför att hantera ett omfattande komplex av utmaningar och problem; långt mer omfattande än för 10-20 år sedan. Det innebär oftast att man inte kan hantera ett problem i taget, utan måste hantera problemen på ett mer samlat sätt. Det gör att problemlösningen blir mer komplex, men samtidigt öppnar det för samordningsvinster och nytänkande av olika slag. Ett nytänkande som kan vara nödvändigt för att vidareutveckla fjärrvärmeaffären och bibehålla fjärrvärmens konkurrenskraft.

Många problem berör hela företaget

Samtidigt är många av dagens problem och utmaningar omfattande och berör många delar av företaget. Vill man stärka kundrelationen är det inte bara en fråga för marknadsavdelningen, utan en företagsgemensam uppgift. På samma sätt påverkar en minskande efterfrågan hela företaget. Inser man inte det, är det lätt att missa viktiga delar i lösningen av problemet.

Konkurrenssituationen – ett exempel på en utmaning som kräver ett helhetsgrepp

Konkurrenssituationen är en av alla de utmaningar som företagen står inför. Många fjärrvärmeföretag har tappat i konkurrenskraft mot alternativen och upplever viss kundflykt från fjärrvärme. Kunderna behåller dock ofta fjärrvärmen som "back-up" och topplastproduktion.

Reaktionen blir då att försöka sänka produktionskostnaderna för fjärrvärmen och förbättra den generella kundkommunikationen. Dessutom inför man vissa villkor för "delkonvertering till värmepumpar" i sin prislista. Men trots dessa åtgärder består problemet.

Här missar man dock lätt själva orsaken till den sviktande konkurrenskraften. Det är istället den använda prismodellens struktur och konstruktion som uppmuntrar till konverteringen. Många fjärrvärmeföretag tillämpar en traditionell prismodell med kategorital som till nästan 100 % är relaterad till energileveransen och som saknar säsongsdifferentiering.

Med en sådan prismodell blir det lönsamt för kunden att satsa på ny egen baslast (t.ex. värmepump) och behålla jämförelsevis billig fjärrvärme som topplast. De åtgärder som företaget genomfört har inte räckt för att balansera detta grundläggande förhållande.

Genom att byta prismodell till en kostnadsbaserad, med uppmätt effekt och med säsongs-differentiering, så stärks fjärrvärmens konkurrenskraft rejält och värmepumpkonverteringen blir olönsam. Vi kan alltså konstatera att om lösningen på problemet saknar en viktig ingrediens så blir det svårare att möta sina utmaningar.

3. Vi har utvecklat ett ramverk för affärsmodellen; ett skräddarsytt ramverk för fjärrvärmeföretag

Dagens fjärrvärmeaffär är alltså inte enkel. Jämfört med andra verksamheter har, visar forskningen, en infrastrukturverksamhet som fjärrvärmens dessutom en relativt komplex affärslogik. Det är i det ljuset man måste se de allt större utmaningar som fjärrvärmerna nu står inför.

Affärslogiken har vi små, eller inga, möjligheter att påverka. Affärsmodellen däremot har vi mycket större rådighet över. Den kan vi förändra och vidareutveckla, så att den är anpassad till de utmaningar vi står inför. Vi kan också skapa nya affärsmodeller, om vi önskar.

Affärsmodellens fyra delar

Vi har valt att ge vårt ramverk av affärsmodellen en struktur, som bygger på fyra delar. De illustreras schematiskt i figuren till höger. Utgångspunkten tas i en beskrivning av hur kundvärdet skapas, för att följas av en beskrivning av hur detta åstadkoms och avslutas med en beskrivning av hur detta kan göras lönsamt. Vi har valt att benämna dessa delar; värdeerbjudande, infrastruktur och ekonomi. Vi har dessutom valt att addera ytterligare en del som utgör en beskrivning av hur företaget säkrar sin strategiska uthållighet och konkurrenskraft. Utan denna sista del är risken stor att affärsmodellen får ett allt för kortsiktigt fokus och inte beaktar behovet av att säkra långsiktig konkurrenskraft. Nedan följer en presentation av innehållet i de fyra delarna:

- Strategisk uthållighet och konkurrenskraft
- Värdeerbjudande till kund
- Infrastruktur och resurser
- Ekonomi

Strategisk uthållighet är en konkret beskrivning av de resurser, processer och kompetenser som säkerställer nödvändig förändringsförmåga för att kunna skapa konkurrenskraft även i framtiden.

Värdeerbjudandet utgör en konkret beskrivning av de kundvärden som erbjuds, hur de packeteras och hur de levereras.

Infrastruktur utgör en konkret beskrivning av de resurser, aktiviteter och processer som utnyttjas för att leverera värdeerbjudandet.

Ekonomi omfattar en konkret beskrivning av hur affären ger upphov till lönsamhet över tid och vad som säkerställer dess stabilitet.

Motiv att använda affärsmodellramverket för att utveckla fjärrvärme-affären

Det finns flera skäl till varför vi föreslår att affärsmodellen och det ramverk som formar den används för att möta de utmaningar som fjärrvärmeföretagen står inför, och vi har redan nämnt flera av dem:

1. Varje utmaning är omfattande och lösningen är ofta komplex. Det är lätt att missa viktiga delar i lösningen. Affärsmodellramverket hjälper till att strukturera och underlätta förståelsen för helheten.

2. Hantera flera problem och utmaningar samtidigt och hitta synergier. Genom en sammanhållen beskrivning av fjärrvärmeaffären skapas förutsättningar för att finna lösningar, utforma processer och utveckla aktiviteter och resurser som utgår från en gemensam syn på utmaningarna och en sammanhållen syn på affären. Härigenom ökar möjligheterna att utnyttja synergier i företaget, delegerat beslutsfattande och säkerställa en konsistent kommunikation, internt såväl som externt.

3. Få en grund för företagets affärsutvecklingsarbete. Arbetet med att definiera innehållet i verksamhetens affärsmodell utgör ett tillfälle att utveckla fjärrvärmeaffären och omformulera innehållet i affärsmodellen. Genom att affärsmodellramverket ger en övergripande beskrivningsnivå lämpar sig ramverket och dess delar särskilt väl som struktur för ett strategiskt arbete inom styrelsen och ledningsgruppen.

4. Fokusera på kunden och de kundvärden som erbjuds. Genom att affärsmodellramverket tar sin utgångspunkt i kunden och de kundvärden som företaget erbjuder undviks att utgångspunkten tas i existerande produkter och produktionsresurser.

Att hantera sina utmaningar i enlighet med en eller flera av de fyra punkterna ovan är redan vardag för många svenska fjärrvärmeföretag. Det vittnar alla de enkäter, intervjuer och workshops om, som vi genomfört i projektet. Samtidigt tydliggör vår dialog med företagen att problemlösningen kan struktureras bättre, och att problemlösningen kan bli effektivare. Såväl företagsledning som styrelser efterfrågar arbetssätt och metoder som bättre kan hantera utmaningarna samlat och att ge en överblick och sammanhållning i strategiarbetet. Vi är övertygade om att vår beskrivning av affärsmodellen och vårt ramverk kan bidra i detta strukturerade strategiarbete.

Checklista

I arbetet med att utveckla företagets affärsmodell kan det vara värdefullt att ha ett antal hållpunkter att utgå ifrån. Vår checklista erbjuder ett sådant stöd. Checklistan pekar på ett antal faktorer att förhålla sig till.

Värdeerbjudande till kunderna	
Vilka är företagets fjärrvärmelaterade produkter och tjänster?	
☐ Fjärrvärme (eventuellt differentierat m.a.p. miljöegenskaper)	☐ Mottagning av restvärme/distribuerad produktion
☐ Fjärrkyla	☐ Bredband
☐ Energitjänster (komfortavtal, servicetjänster, energieffektiviseringstjänster)	☐ Ånga
☐ Entreprenadtjänster	☐ Avfallsbehandling (om avfallsförbränning uteslutas)
Vilka är företagets nuvarande kundgrupper?	
☐ Fastighetsägare ("Företagskunder" och "Bostadsrättsföreningar")	☐ Villaägare ("Privatkunder")
• Bostäder • Lokaler • Kunder med stora utvecklingsbehov • Kunder med både värme- och kylbehov	☐ Industri • Uppvärmning • Uppvärmning och kyla • Ånga
Vilka aspekter av kundens verksamhet stärks av en affärsrelation? Hur värderar kunden fjärrvärmens:	
☐ Kundensupport, kunddialog och öppenhet för kundinflytande	☐ Fjärrvärmens miljöegenskaper, t.ex. utnyttjande av förnybara bränslen, "Bra Miljöval", ...
☐ Leveransrygghet/kassaförhållanden	☐ Affärsmässighet (effektivitet i verksamheten, transparens och grunder för fattade beslut)
☐ Kostnadsbild (nivå, fördelning fast/rörlig kostnad, valfrihet av betalningsupplägg, och investeringsnivå)	☐ Tillvaratagande av lokala energikällor (andra eller egna)
☐ Drift och service av fjärrvärmecentral, inneklimat mm.	☐ Stöd vid fastighetsutveckling (energieffektivisering, renovering, energiproduktion, individuell måtning vatten/värme, vitvaror, boendebildning och kommunikation med boende)
☐ Långsiktighet (stabila förutsättningar i t.ex. avseende kontraktsförhållanden, produktionsförhållanden, ägarstyrmning, prisförändringar etc.)	
Strategisk uthållighet och konkurrenskraft	
Beskriv de resurser och processer som säkerställer fjärrvärmens långsiktiga konkurrenskraft	
Beskriv de processer som levererar värdeerbjudandena till kunderna	
☐ Bränsleanskaffning	☐ Prisändringsprocessen
☐ Riskhantering och finansiell handel (Börsmarknader, NordPool, EUA, Elcertifikat, lån, leasing)	☐ Affärsutveckling avseende t.ex. nya/övriga bränslen och restvärme/källor
☐ Drift av produktion och nät (egen eller outsourcad)	☐ Kunddialogen (per kundgrupp och individuell)
☐ Utbyggnad av produktion och nät	☐ Investeringsbedömningsprocessen
☐ Underhållsprocessen	
Vilka externa aktörer, förutom kunderna, är centrala för bolagets värdeskapande processer?	
☐ Ägarerna	☐ Andra fjärrvärmebolag (benchmarking, regionala nät, annan samverkan)
☐ Restvärmeleverantörer	☐ Lokala förvaltningar och kommunala beslutsorgan
☐ Bränsleleverantörer	☐ Branschorganisationer
☐ Entreprenadbolag	☐ Konsulter och andra rådgivare
Vilka nyckelresurser, kompetenser, förmågor och kärnvärden är centrala för att leverera värde för respektive kundgrupp/segment?	
☐ Key account manager i samverkan med specialister inom produktion och system	☐ Innovativt klimat och entreprenöriellt lärande
☐ Mät- och informationshanteringssystem	☐ Kalkylkompetens
☐ Kommunikativ förmåga	☐ Produktionsanläggningar och distributionssystem
Ekonomi	
Beskriv de sakförhållanden som är utmärkande för affärsmässig bärkraft	
☐ Kostnadsbaserad/Marknadsmässig prisnivå	☐ Prismodeller (kostnadsrättig prissättning med avseende på anslutning, kapacitet och förbrukning)
☐ Långsiktig perspektiv på verksamheten	☐ Stabila ägarkrav
☐ Låga risknivåer/kompetent riskhantering	☐ En finansiellt stabil ägare som möjliggör utnyttjandet av attraktiva investeringsfönster
☐ Stor kostnadsmedvetenhet	☐ Absorbära årsvisa risker för kund
☐ Stabila driftsförutsättningar och flexibilitet i produktionssystemet	☐ Ekonomiska styrmedel (skatte-, ursläppsrätter, elcertifikat, ...) och regelutformning
☐ Samproduktion av el, billiga bränslen, restvärme ...	☐ Framtida efterfrågan på uppvärmning

Startskottet har gått – att börja arbeta med sina affärsmodeller

I vår bok "Utveckla fjärrvärmeaffären" lyfter vi fram ett antal råd och idéer om hur man kan gå tillväga för att ta de första stegen i förändringsarbetet med affärsmodellen. Det är naturligtvis omöjligt att hitta ett enhetligt "recept" som passar alla företag; då man måste utgå från företagets egna förutsättningar, styrkor och svagheter. Varje företag väljer därför sedan sitt eget koncept, men förhoppningsvis kan våra råd ändå ge inspiration i arbetet.

Vi ger i den boken också ett förslag på en arbetsplan. Vi beskriver en serie av aktiviteter i form av utmaningsinventering, workshops, informationsspridning, styrelsemedverkan, åtgärdsprogram och uppföljning. Vi ger vägledning om vad som kan ingå, men varje bolag väljer naturligtvis också här en detaljutformning som passar de egna förutsättningarna.

Förhoppningsvis leder en utveckling av affärsmodellerna också till bättre överblick och tydligare direktiv från ledningen när förändringar görs. Man måste samtidigt komma ihåg att det tar tid att förändra affärsmodeller. Det viktiga är inte hur lång tid det tar utan att man börjar arbetet så snart som möjligt för att inte tappa konkurrenskraft i framtiden. Startskottet har gått.

4. Kundrelationen och kunddialogen måste utvecklas

Det finns grundläggande förväntningar på kundservice, särskilt från professionella fjärrvärmekunder, som idag inte infrias av fjärrvärmeföretagen.

Fjärrvärmeföretagen och kunderna talar förbi varandra

När vi intervjuar fjärrvärmeföretagen, svarar de spontant att kundrelationen främst handlar om att ta betalt och att rent tekniskt lösa kundens önskemål om exempelvis prisfrågor och energieffektivisering. Men i intervjuerna framhåller också företagsrepresentanterna hur deras bild av kunden förändrats på senare tid. Företaget har ändrat sin syn på vem kunden är, hur de vårdar en kundrelation och vad kunden anses uppskatta med denna förändring. Ur företagets perspektiv är det en "win-win" situation säger de: Företaget knyter genom nya servicetjänster kunden närmare sig och kunden blir – genom att företaget utvecklar nya tjänster som de tror kunden behöver och önskar – en tryggare, nöjdare och mer långsiktig kund.

Men – vad händer med den här positiva bilden av kundrelationen om vi ställer frågan direkt till kunderna istället?

I flera av intervjuerna med fjärrvärmeföretagens kunder framträder en ganska annorlunda och dystrare bild. Det gäller inte enbart kundrelationen som sådan, utan även att företaget inte lever upp till de förväntningar som kunden har på ett modernt, marknads- och affärs-

mässigt företag. Man har inte anpassat sig till sin omgivning och sina kunder på ett sätt som bygger långsiktiga och förtroendegivande kundrelationer. De intervjuade kunderna beskriver sitt energibolag som dåligt på dialog; det är inte på tå när det gäller möjligheter till nya affärer. Enligt kunden beror detta till stor del på att företaget sitter på ett naturligt monopol vilket gett företaget en möjlighet att luta sig tillbaka och inte anstränga sig. För de intervjuade kunderna framstår fjärrvärmeföretagen inte alltid som kundorienterade och handlingskraftiga marknadsaktörer. Detta påverkar kundnöjdheten och kundförtroendet; centrala dimensioner för byggandet av långsiktiga kundrelationer och en viktig fråga för hela fjärrvärmebranschen.

Fyra teman om hur företagen kan bli bättre i kundrelationen

Kompetens för en bättre kunddialog och kundrelation behöver fjärrvärmebolagen bygga upp genom att vara nära kunden mentalt, kunskapsmässigt och behovsmässigt. Fjärrvärmebolagen behöver insikt om det sammanhang vari kunden verkar. Vår summering av vad kunderna vill framföra till sin fjärrvärmeleverantör blir:

- ”Var kompetent – både på produkt- och kundsidan”
- ”Visa återkopplingsvilja: Förklara saker och håll mig informerad”
- ”Visa respekt för vår verksamhet”
- ”Var empatisk: Lär känna min bransch och ligg steget före”

För samtliga dessa områden visar våra intervjuer att fjärrvärmeföretagen måste bli bättre.

Var kompetent – både på produkt- och kundsidan

Kunderna ser det som centralt för sin upplevelse av service att bolagen har rätt person och rätt personal för att kunna svara på deras frågor i vid bemärkelse. Det gäller allt ifrån vardaglig informationsförsörjning om kundens energiförbrukning till innovativa tekniska lösningar. Men att vara professionell och erbjuda kompetens kan också innebära att företagen måste vara mer uppsökande i sin verksamhet: att söka samarbeten med kunderna och att vara nytänkande i sin approach till den egna verksamheten och till kundernas uppdrag och verksamhet. Att helt enkelt känna till kundens verksamhet och förutsättningar för den affären i större detalj.

Visa återkopplingsvilja: förklara saker och håll kunden informerad

God service handlar också om att hålla kunderna kontinuerligt informerade. Det gäller uppdatering och kontinuerlig kontakt med kunden för att säkerställa informationsflödet mellan företag och kund. Behovet av förklaring handlar mer om pedagogisk kompetens: Det är då viktigt att ta hänsyn till båda parter kunskapsnivå och informationsbehov. Kunderna kan i vissa fall uppleva det som att företagen försvårar för dem i onödan. Företagen kan också dela information med kunder i former av exempelvis e-postutskick och andra kanaler kontinuerligt, så att kunden upplever sig välinformerad och känner till vad som

pågår hos företaget. Särskilt gäller detta vid förändringar av förutsättningarna, t ex avseende driften, väder eller organisation.

Visa respekt för kundens verksamhet

Professionella kunder förväntar sig att fjärrvärmeföretagen uppvisar ett intresse och en respekt för deras verksamheter. Kunderna är, i våra intervjuer, uppriktigt förvånade över att företagen inte är intresserade av hur deras produkt används. Att fjärrvärmeföretagen väljer att på detta sätt stänga ute kunder, blundar inför eller helt enkelt missförstår eventuella förväntningar på hörsamhet och respekt från kunderna, kan – tror vi – endast förklaras av att fjärrvärmebranschen inte tillräckligt fokuserat behovet av förtroende.

Var empatisk: lär känna kundens bransch och ligg steget före

Det fjärde temat för kundernas förväntningar på god service handlar om att fjärrvärmeföretagen skall ha förmåga att rentav kunna föregripa kundens behov. Det handlar om den empatiska, inkännande kapaciteten hos fjärrvärmeföretaget. Man vill att företaget lär känna kunden på nya sätt, och därmed utvecklar en djupare kännedom kring kundbehov, kunskap och kundvärde. Man vill helt enkelt att fjärrvärmeföretaget tar sina kundrelationer på största allvar, och låter den utvecklas i riktning mot ett partnerskap.

5. Förtroende är avgörande viktigt

Förtroendet för fjärrvärmens har på senare tid ifrågasatts. Det gäller inte fjärrvärmens teknik, eller dess miljöfördelar, eller dess pålitlighet för säker värmeleverans. Där har fjärrvärme ett grundmurat gott förtroende. Den debatt som syns gäller prissättning, avkastningskrav, kundbemötande och lyhördhet.

Vad är förtroende?

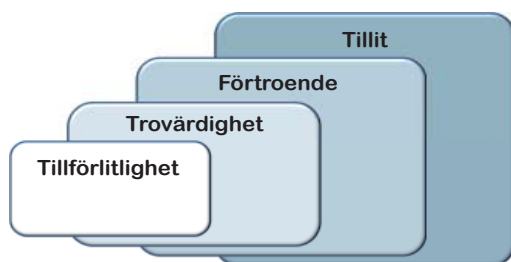
Förtroende är ett sammansatt fenomen, som egentligen handlar om att ”vara villig att utsätta sig för verkliga eller inbillade risker”. Forskningen säger att ”vi har förtroende för ett företag om vi är villiga att ta risken att i någon mening utlämna oss till det, till exempel genom att gå in i en kundrelation”. Förtroende handlar alltså både om en vilja att acceptera någon form av sårbarhet, och att denna sårbarhet är beroende av hur någon annan kommer att agera. Man har då ingen möjlighet till direkt kontroll över motparten, utan i åtminstone någon mån är man utlämnad till dennes goda vilja. Detta gör frågan om förtroende intimt sammankopplad med upplevda risker, och förtroende kan ur det perspektivet ses som en *vilja att acceptera risker*.

Det företag som får förtroende från sina kunder har samtidigt ett ansvar. Kunden har varit villig att ta risken att lita på företaget, och det är nu företagets ansvar att värna och vårda det förtroende man fått från kunderna. Kan man leva upp till detta ansvar – idag och imorgon, i år och nästa år – får man behålla förtroendet. Kan man inte det, förlorar man

kundens förtroende. Och har man en gång förlorat kundens förtroende, kan det ta lång tid att bygga upp det igen.

Trovärdighet är grunden för förtroende ...

Trovärdighet är en förutsättning för att skapa förtroende eftersom det påverkar benägenheten att lyssna och tro på det avsändaren påstår. Dessutom ökar legitimiteten för verksamheten då avsändaren uppfattas som trovärdig.



Från tillförlitlighet och trovärdighet skapas förtroende och tillit

... men trovärdighet leder inte automatiskt till förtroende

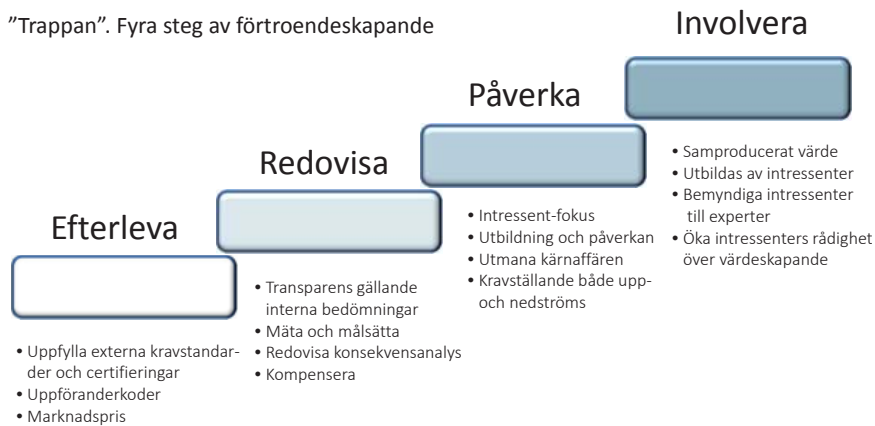
Men man får inte förledas att tro att trovärdighet automatiskt skapar förtroende. I våra intervjuer hör vi inte sällan företagens klagosånger om att "kunder inte vill tala med oss, trots att vi gjort så mycket vi kan för att visa att vi är trovärdiga. De har bett oss om miljöredovisning, och vi har tagit fram en sådan. De har bett oss om en tydligare faktura, och vi har nu en sådan. Ändå har de inte förtroende för oss."

Förtroende är nämligen mycket mer än trovärdighet. Vi har illustrerat vägen till förtroende som en trappa, med fyra trappsteg. På det nedersta trappsteget uppfyller företaget externa uppförandekoder och krav av typen Reko fjärrvärme, och håller marknadspris. Nästa steg innebär öppenhet i redovisning av verksamhetens mål, resultat och konsekvenser. Hit har många företag kommit. Jobbar man enbart med att stärka sin trovärdighet, står man på första eller andra trappsteget på vår trappa.

Kliv högre upp på trappan!

För att få förtroende, måste man kliva högre upp på trappan. Inleda en dialog med kunden. Engagera sig i kundens situation och affär. Fråga sig vad kunden värdesätter och sträva efter att kunna ge kunden det. När man står allra högst upp på trappan, har man etablerat en mycket nära relation med sin kund, där man har ett ömsesidigt värde av relationen. Ett partnerskap om man så vill. För en sådan nära relation är ett ömsesidigt förtroende en förutsättning, och man närmar sig vad forskningen kallar en tillitsrelation.

"Trappan". Fyra steg av förtroendeskapande



Vår forskning visar att fjärrvärmeföretagen i allt för många avseenden står kvar på de nedersta trappstegen på vår trappa. De kliver inte högre upp. Då är det också svårare att nå ökat förtroende i kundrelationen. Vi vill uppmäna och inspirera till att ta ytterligare något kliv på trappan. Att komma närmare kunderna och engagera sig i sina kunders situation och affär. För att lyckas med det måste man förändra sitt sätt att möta kunderna, inte bara göra mer av det man redan gör.

Man måste samtidigt också förstå vad som bygger förtroende, eller annorlunda uttryckt: vilka fördelar kunderna ser med att ha ett förtroende för sitt fjärrvärmeföretag.

Det skall upplevas positivt att vara fjärrvärmekund

Med utgångspunkt i internationell och nationell forskning kan man beskriva fördelarna av att ha ett förtroende med tre nyckelbegrepp: nytta, karaktär och upplevelse. Att kunderna efterfrågar nytta är lätt att förstå, exempelvis ett lågt pris, men för förtroendet är karaktärsargumenten, t ex miljövänligt och rättvist samt upplevelseargumenten, såsom att det är tryggt och positivt att vara fjärrvärmekund, lika viktiga. De tre begreppen, eller förtroendeformerna, utesluter inte varandra, utan är komplement till varandra. Man måste erbjuda alla tre fördelarna samtidigt, nytta, karaktär och upplevelse. Man får inte glömma bort att det också skall vara positivt att vara fjärrvärmekund!

Relationen till kunderna måste bli bättre

Ett annat sätt att namnge de tre nyckelbegreppen är att tala om kalkylerat, institutionellt och relationellt förtroende. Vår, och även andra fjärrsynforskarens slutsats är att fjärrvärmeföretagen är relativt duktiga på de två första formerna av förtroende, men alldeles för dåliga på den tredje, själva relationen till sina kunder. Att hitta rätt former för att utveckla

och vårda olika typer av kundrelationer är en mycket viktig framtidsfråga för branschen. Detta förutsätter i sin tur att man skaffar sig en gedigen kunskap om hur både befintliga och potentiella kunder faktiskt ser på sitt fjärrvärmeföretag och sina produkter, och att man utgår från denna kunskap snarare än den egna bilden av sin verksamhet.

Att på detta sätt gå från en produktionsorienterad syn till en kundorienterad är ett viktigt steg mot ökat förtroende. Nästa steg blir sedan att man utvecklar en så nära relation att man delar värderingar och normer med kunden, och till viss del också identifierar sig med varandra i ett partnerskap.

Lågt pris och förtroende

Måste man då ha en nära relation med alla sina kunder? Nej, naturligtvis inte. För vissa kunder räcker det säkert gott med att man visar sig trovärdig. Ibland kan ett konkurrenskraftigt pris vara tillräckligt. Lågprisbolagen inom andra infrastrukturbranscher, såsom flygbranschen, har ju visat att man kan vara framgångsrik utan att etablera en nära relation med kunderna.

Även fjärrvärmeföretagen kan ju påverka sitt pris, men det är inte rimligt att tro att man kan nå så låga priser att man kan strunta i att förbättra kundrelation. I vårt projekt har vi tvärtom utgått från att man måste jobba med alla nyckelbegreppen ovan, för att öka förtroendet och behålla kunderna. Det är särskilt viktigt i relationen till de professionella kunderna, men gäller även i stor utsträckning för privatkunderna.

6. Fjärrvärmens prismodeller måste förändras

Ett företags prismodell, eller prismodeller, är centrala i företagets värdeerbjudande till sina kunder. Därmed är de också centrala i affärmodellen. Den framtida utvecklingen och utformningen av prismodellerna är därigenom en viktig fråga i fjärrvärmeföretagens affärsmodellutveckling.

Allt fler fjärrvärmeföretag ser nu över sina prismodeller. Med en ny och *kostnadsbaserad prismodell*, kommer priset på ett tydligare sätt att spegla vad det vid olika tider verkligen kostar att producera och leverera fjärrvärme. Man tar betalt för både energi och effekt på ett korrekt sätt. Prisstrukturen blir väl avvägd för både stora och små kunder, och för kunder med olika uttagsprofil över året. För fjärrvärmeföretaget innebär den samtidigt, att minskade kundintäkter vid effektiviseringsåtgärder och delkonvertering motsvaras av minskade egna kostnader. Den ekonomiska risken minskar.

I projektet har vi haft en stor möjlighet att studera och analysera prismodellernas roll i företagets prissättning och hur en utveckling av prismodellerna kunnat bidra till att möta flera av de utmaningar man står inför. Det har givit oss en rad viktiga resultat och insikter.

Ny prismodell

Dagens prismodeller består typiskt av ett fastpris, ett effektpris beräknat med kategoritalsmetoden och ett energipris utan säsongsdifferentiering. Den andel av kundens årskostnad som är baserad på energiförbrukningen är oftast mycket hög, i genomsnitt upp emot 90% i landets alla fjärrvärmesystem. Det speglar inte alls fjärrvärmeföretagens kostnadsstruktur, eftersom man har en betydande andel fasta och effektrelaterade kostnader.

När vi talar om förändringen till en ny och kostnadsriktig prismodell, utgår vi ifrån att:

- man byter från ett energipris som är detsamma under hela året, till ett energipris som är differentierat över året i två eller tre säsonger, och baserat på marginalkostnaden för fjärrvärmeproduktionen;
- man byter från ett tilldelat kategorital till ett effektpris som baseras på mätt effekt

Sedan kompletterar man prismodellen med övriga priskomponenter, t.ex. returtemperatur, avkylning och flöde, på ett funktionellt sätt.

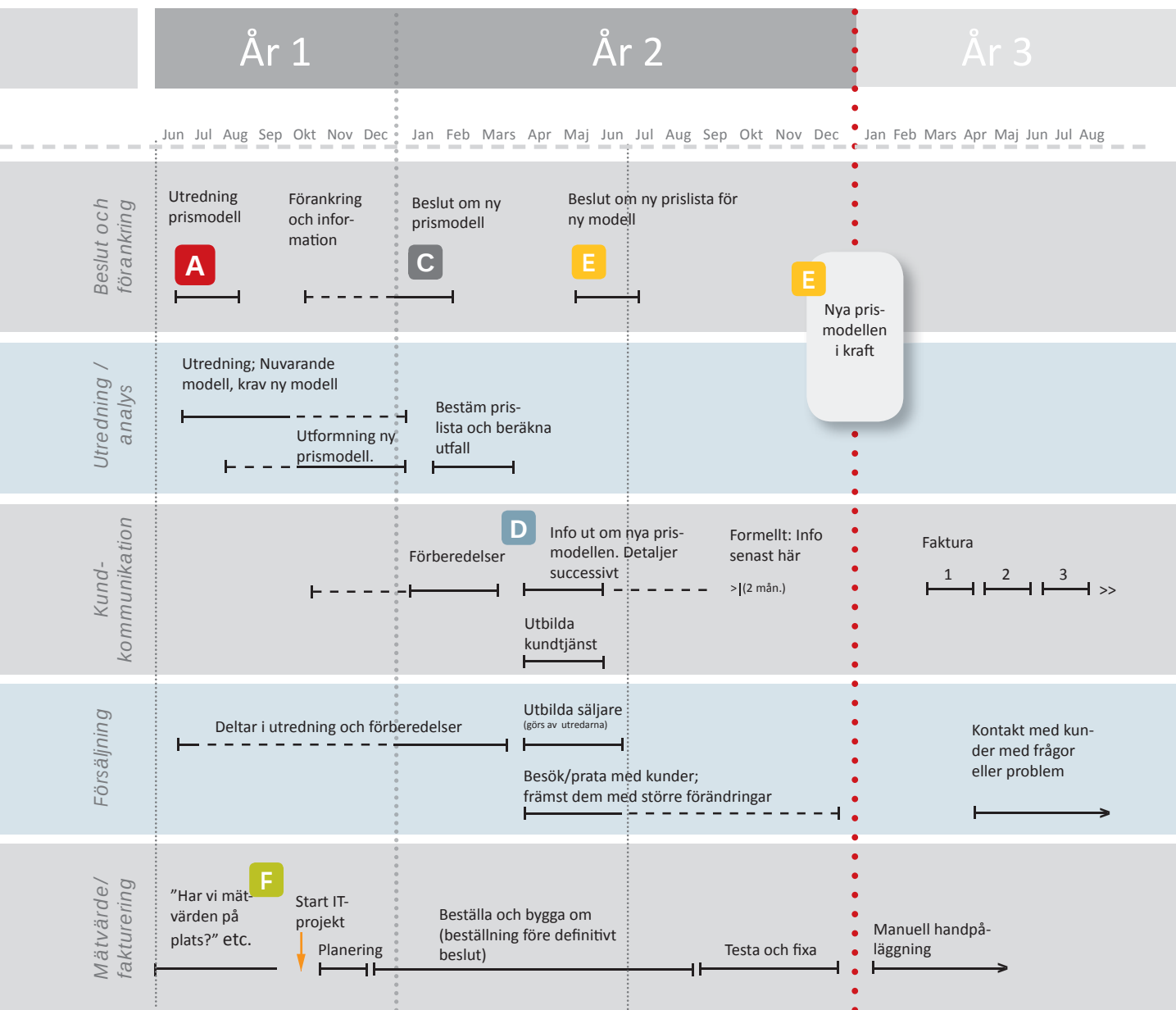
Vi har en metod för hur arbetet med prismodellen kan genomföras

Vi har utvecklat en metod för hur arbetet med prismodellen kan genomföras. Metoden illustreras av bilden på nästa uppslag, som beskriver en ”snabb” prismodellförändring på cirka 1,5 år. Bilden omfattar arbetsmoment och tidsåtgång för hela processen att byta till en ny prismodell. I ”Lilla prismodellboken” finns också en tidplan för en mer ”omsorgsfull process” på bortåt tre år (som för många företag kan vara lämpligare än den snabba process som redovisas här).

På nästa uppslag ges också några kommentarer till viktiga moment i genomförandeprocessen och till metodbilden. Beskrivningen är inte fullständig, utan fokuserar på frågor som visat sig vara klokt att uppmärksamma.

Tidplan "Snabbt genomförande" av ny prismodell

Det kan gå att införa en ny prismodell på cirka ett och ett halvt år, med hög takt i varje moment av utredning och beslutsfattande, och en forcerad kundinformation.



- | | | |
|--|---|---|
| A Startpunkten | B Utredningsarbetet | C Principbeslut om ny prismodell |
| D Detaljarbetet inför lanseringen | E Nu börjar den nya prismodellen gälla | F Detta behövs från IT-sidan |

A **STARTPUNKTEN** : Insikten att på allvar ta itu med en ny prismodell kan väckas på många olika sätt – via kontakter från kollegor, genom frågor från kunder, genom frågor i styrelsen, genom oro för minskade leveranser, genom den allmänna debatten om fjärrvärmens prisnivå och prissättning etc. Ett typiskt tillfälle då frågan blir tydlig är, då det är dags att utreda och besluta om nästa års prissättning (prishöjning?). Då blir det nästan ofrånkomligt att ta ställning till om man bara skall justera siffervärden i gällande priskonstruktion, eller om det är dags att ta ett nytt helhetsgrepp och ändra hela prismodellen.

B **UTREDNINGSARBETET**: Ett formellt eller tydligt första beslut att utreda ny prismodell skall givetvis fattas. Utredningsarbetet kan gärna utgå från en utvärdering av nuvarande prismodell: Vilka för- och nackdelar har den? Sedan gäller det att se mot framtiden: Vilka utmaningar står prissättningen inför? Vad vinner man på att byta? Vad har hänt sedan prismodellen senast ändrades? Hur kan vi utnyttja bättre mätning och mätvärden? Vad kräver branschen, myndigheterna och kunderna?

C **BESLUT OM NY PRISMODELL**: En god idé kan vara att beslutet om en ny prismodell tas så att man kan offentliggöra detta för kunderna samtidigt som närmast kommande (detaljbeskrivna) prislista kommuniceras. Det vill säga: Samtidigt som företaget i sin information sänder ut den detaljerade prislistan för exempelvis år 2014, så talar man om att det kommer en ny prismodell år 2015. För den anger man principerna, men inga detaljer. Vid det laget har företagets kundkommunikation blivit involverad, och kundtjänst har börjat förbereda svar på frågor om den kommande prismodellen.

D **DETALJARBEDET INFÖR LANSERINGEN**: Både företagets självt (inklusive dess säljare m.fl.) och de enskilda kunderna vill veta vilka som får högre eller lägre debitering, hur många det gäller etc. Det är klokt att redan under våren före årsskiftet när ändringen skall ske, ha gjort färdigt detaljarbetet att per kund och leveranspunkt räkna ut och kommunicera hur den nya prisnivån blir.

Här kommer alltså en viktig insats från säljarnas sida. De skall få utbildning, och skall få ett bra individuellt underlag för att kunna lägga upp möten med sina kunder, och ha med sig goda argument och bra sifferunderlag per kund.

E **NU BÖRJAR DEN NYA PRISMODELLEN GÄLLA**: Med de goda förberedelser som beskrivits ovan bör de flesta kunder vara väl införstådda med att det nu kommer ett nytt sätt att ta betalt. Men det kommer förstås frågor i skedet efter införandet, och när den första (eller de första) fakturorna baserade på den nya prismodellen når kunderna. Beredskap för detta skall finnas på kundtjänst och hos säljarna. Beroende på vad som händer kan också mediakontakter vara motiverade.

F **DETTA BEHÖVS FRÅN IT-SIDAN**: Flertalet företag har externa leverantörer av IT-program för mätvärdeshantering, debitering, fakturering etc. Dessa måste anpassas till den nya prismodellen. Kontakterna med IT-utvecklare brukar bli effektivast, om önskemålen om ändringar kan göras väldefinierade. Tidplanen i metodbilden illustrerar hur momenten i IT-utvecklingen kan se ut, och hur de samspelar med genomförandet i stort. Beroende på hur de olika företagens IT-stöd ser ut, finns det förstås individuella avvikelser från denna bild.

7. Utveckla prismodellen och lös flera problem på en gång

Vinsterna med att införa en kostnadsbaserad prismodell är många, både för fjärrvärme-företagen och för kunderna, långt fler än vad man först inser. I takt med att allt fler fjärrvärmeföretag börjat se över sina prismodeller, har vi fått alltmer kunskap om vilka utmaningar som en kostnadsbaserad prismodell kan bidra till att lösa.

Nedan beskriver vi kort några av de fördelar som en prismodellutveckling kan ge:

- Priset blir rättvisare – återspeglar vad envar tar i anspråk
- Fjärrvärmens konkurrenskraft ökar
- Befarad leveransminskning dämpas av rätt prissättning
- Priset blir sparvänligt – på rätt sätt
- Kunden ”är med på noterna”
- Minskad risk, robustare för företaget och stabilare priser för kunden

Hur stora fördelarna och vinsterna blir beror naturligtvis på startläget och på hur långt i prismodellutveckling man redan kommit. Vår erfarenhet är dock, efter att ha analyserat prismodellerna i ett par hundra fjärrvärmesystem, att de allra flesta svenska fjärrvärme-företag fortfarande har betydande utvecklingsvinster att hämta.

Priset blir rättvisare – återspeglar vad envar tar i anspråk

Med en ny och kostnadsbaserad prismodell, kommer priset på ett tydligare sätt att spegla vad det verkligen kostar att producera och leverera fjärrvärme. Man tar betalt för både energi och effekt på ett korrekt sätt. Prisstrukturen blir samtidigt väl avvägd för både stora och små kunder, och för kunder med olika uttagsprofil över året.

En kostnadsbaserad prismodell går också lättare att förklara för kunderna än dagens, även om den innehåller fler priskomponenter än den prismodell man har idag. Skälet är att den bättre återspeglar vad varje kund och fastighet tar i anspråk av fjärrvärmeresurserna. Den ger samtidigt rätt signaler till den kund som vill spara, och står sig väl i konkurrensen med t.ex. värmepumpar.

Fjärrvärmens konkurrenskraft ökar

Vid en prismodellförändring stärks fjärrvärmens konkurrenskraft, gentemot värmepumpar och andra alternativa uppvärmningsformer. I de kundsegment där konkurrensen idag är som störst leder en ny prismodell oftast till en prissänkning. Det gäller exempelvis kunder med en jämn förbrukning över året. För dessa ökar alltså fjärrvärmens konkurrenskraft vid en prismodellförändring.

Kunder med en stor vinterförbrukning och därmed ett högt effektuttag kommer att få en prisökning. Men den ”kan man oftast ta”, eftersom fjärrvärme idag är ett mycket kon-

kurrenskraftigt alternativ för dessa kunder, så starkt att den även vid en prisökning kan konkurrera med alternativen

Befarad leveransminskning dämpas av rätt prissättning

Fjärrvärmeleveranserna minskar i många av våra fjärrvärmesystem. Samtidigt finns allt mindre återstående potential kvar för anslutning till fjärrvärme i existerande bebyggelse och nyproducerade byggnader har idag små värmebehov, varför möjligheten minskar att kunna öka fjärrvärmeleveranserna genom nyanslutningar.

Dagens prismodeller ger ett alltför stort incitament till energieffektiviseringar och delkonverteringar hos kunderna. De tre huvudsakliga skälen är:

1. Energiandelen i prismodellen är för stor.
2. Prismodellen saknar säsongsdifferentiering.
3. Priset har satts oberoende av storleken på marginalkostnaden för produktionen

Fjärrvärmeföretagen subventionerar därigenom kundernas effektiviseringsåtgärder. Den minskade kostnad som kunden får vid en effektivisering är större än den kostnadsminskning som fjärrvärmeföretaget gör, genom minskad produktionsvolym. Med en kostnadsbaserad prissättning gynnar man däremot bara de kunder som gör åtgärder som ger energi- eller effektbesparingar när fjärrvärmerna är som dyrast.

Priset blir sparvänligt – på rätt sätt

En kostnadsbaserad prismodell signalerar när det är billigt och dyrt, både vad gäller energi- och effektbehov. Då blir också incitamenten för energieffektivisering korrekta, och man behöver inga särskilda villkor för delkonvertering till värmepumpar. Detta är bättre än att ha en förment "sparvänlig" prissättning. Svaret till den som efterfrågar en "sparvänlig taxa" i bara kr/MWh blir, att detta ger fel signaler om var sparande totalt sett är kostnadseffektivt. En sådan prissättning leder vid sparåtgärder till, att leverantören måste höja sina priser för att få kostnadstäckning, vilket gör den sparande kunden förbryllad och besviken.

Kunderna "är med på noterna"

Vår erfarenhet är att om man samtidigt som man gör sin prismodellförändring, genomför en bra och välplanerad kundkommunikation, är det förvånade hur lite kundklagomål man får. Om kunderna förstår skälen till prismodellförändringen är de också oftast "med på noterna".

En bra och välplanerad kundkommunikation kräver dock sin insats. För att få kunderna "med på noterna" måste man omsorgsfullt förklara och motivera varför man byter

prismodell. Många kunder har ju uppfattningen att den bästa prismodellen för dem är en prismodell som enbart baseras på deras energiförbrukning och därmed är helt rörlig. Det betyder att den nya prismodell man föreslår är mer komplicerad till sin konstruktion, och därmed även krångligare för dem att ta till sig. Genom åren har de också upprepade gånger fått höra, även av sin fjärrvärmeleverantör, att en enkel energibaserad modell är bra och är den mest "sparvänliga". Nu skall vi istället övertyga dem om att den nya prismodell man inför är bättre än den gamla. Det är uppenbart att det kräver både tid och omsorg i kunddialogen.

Minskad risk, robustare för företaget och stabilare priser för kunden

Många företag är alltså sårbara för överdimensionerad effektivisering eller delkonverteringar till värmepump, genom den prismodell man har idag. En kostnadsbaserad prismodell är därmed att föredra eftersom den dels inte ger samma breda incitament till sparande, dels inte medverkar till att försvaga företagets kostnadstäckning om förbrukningen hos kunderna minskar. Den signalerar istället tydligt när fjärrvärmeproduktionen är billig och dyr, både vad gäller energi och effekt, och ger därmed automatiskt en likvärdig kostnadsreduktion för fjärrvärmeföretaget som för kunden. Därmed undviker man risken att urholka företagets lönsamhet om förbrukningen hos kunderna minskar. Fjärrvärmeleverantören blir mer "neutral" gentemot minskade leveranser, och slipper justera sitt pris. Detta leder mot något som är ofta efterfrågat - stabilare och mer förutsägbara priser för kunderna.

8. Viktigt att arbeta aktivt med nyckelresurserna

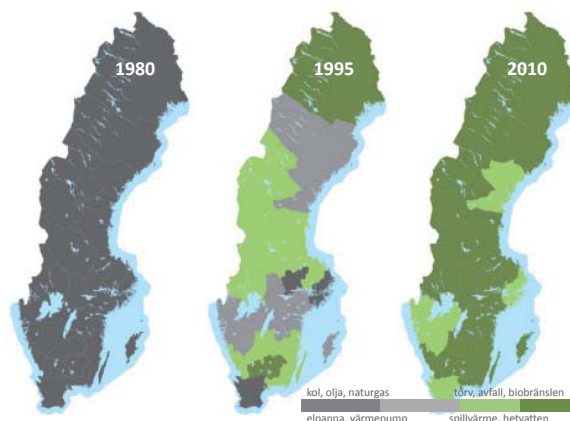
En viktig del av fjärrvärmeföretagens affärsmodellutveckling är att arbeta aktivt med sina nyckelresurser. Utbildning och kompetensutveckling av personalen är avgörande för att stärka den strategiska uthålligheten och konkurrenskraften i företagen, det har vi redan berört. Vi anger också som en särskilt slutsats att det är viktigt att ge utrymme för nya hjältar att växa fram, t.ex. på nya arenor. Bland nyckelresurserna återfinns också de dominerande bränslena som företagen baserar sin energiproduktion på. För svenska fjärrvärmeföretag är det dominerande bränslet biobränsle. Även industriell spillvärme och avfallsbaserad värme är viktiga nyckelresurser i många fjärrvärmesystem.

Från olja till biobränslen, avfall och spillvärme – en resa utan motstycke

För 30 år sedan producerades fjärrvärme med olja. Idag är oljeandelen bara en tiondel. Omställningen inom fjärrvärmeproduktionen saknar motstycke i det svenska energisystemet. Kartorna nedan illustrerar på ett utmärkt sätt hur fjärrvärmen bröt oljeberoendet på tio till femton år, och hur resan sedan fortsatte till den produktionsmix vi har idag. Övergången från olja till mer gröna bränslen, har också minskat utsläppen av koldioxid och försurande ämnen kraftigt. Vi har också brutit beroendet av importerade bränslen.

Från ett beroende till ett annat?

Samtidigt är vi på god väg in i ett nytt bränsleberoende; ett biobränsleberoende. I många fjärrvärmesystem är det redan verklighet. Andelen biobränslen (inkl. egen avfallsförbränning) överstiger redan 80% i tre fjärdedelar av landets fjärrvärmesystem. Vi har alltså redan gått in i ett nytt bränsleberoende. Och vi måste fråga oss: ”är det lika oroväckande som oljeberoendet?”



Eftersom detta stora biobränsleberoende finns, och inte mycket talar för att det skall brytas, så är det angeläget att engagera sig rejält i bränsleanskaffningen. I våra kartläggningar ser vi också att så sker runt om i Fjärrvärmesverige, och vi har identifierat nio olika åtgärder som är aktuella för att öka sitt engagemang i biobränsleförsörjningen och därmed minska sitt beroende av externa leverantörer:

- Engagera sig i en större del av värdekedjan
- Satsa på nya biobränslesortiment
- Vidga mot avfallsbränslen efter proveldning
- Förädla den produkt som man köper in
- Import av biobränslen
- Kompetensutveckling för biobränsleinköpare
- Bättre kontroll av bränslekvalitet
- Öppen prislista, kopplad till avstånd från anläggning
- GROT blir ett tredje ben för skogsbruket

Spillvärme/restvärme är en framgångsfaktor för fjärrvärmeföretagen och dess kunder

Ett stort utnyttjande av externt producerad (rest)värme, dvs. främst industriellt spillvärme och avfallsproducerad värme, möjliggör ett lägre fjärrvärmepris och en högre vinstmarginal för fjärrvärmeföretagen. Denna restvärme är alltså en framgångsfaktor för fjärrvärmeföretagen, vilket är en viktig förklaring till att de visar ett så stort intresse för att utnyttja den. Idag är det därför oftast fjärrvärmeföretagen som tar initiativ till värmeköp från industrier och andra värmeleverantörer. Skälen är många och varierar från ort till ort.

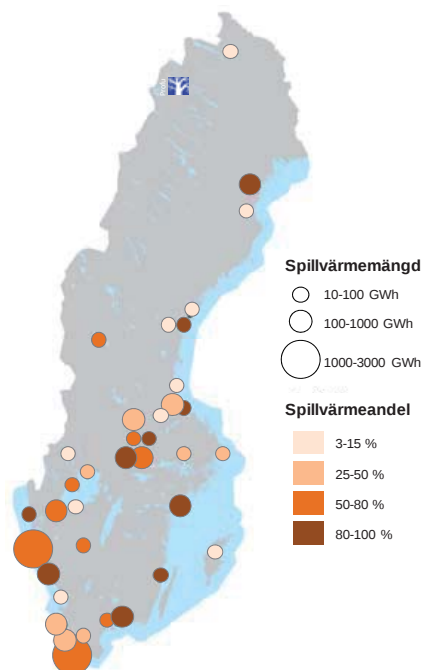
Fjärrvärmeföretag med närmare 100 % restvärme har i genomsnitt 10 % lägre pris än genomsnittet för alla fjärrvärmeföretaget. Samma tendenser kan man urskilja om man analyserar vinstmarginalen för fjärrvärmeföretag som utnyttjar restvärme. Ju större andel restvärme, desto större vinstmarginal. Vinstmarginalen för fjärrvärmeföretagen med närmare 100 % restvärme är i genomsnitt nästan dubbelt så stor som genomsnittet för alla Sveriges fjärrvärmeföretag (som är 6-7 %).

Fjärrvärmeföretagen har alltså redan idag all anledning att utnyttja denna värme så långt det är rimligt. Våra forskningsresultat ger inte skäl att tro att ett införande av TPA skulle ha ökat användningen av restvärme i fjärrvärmerna, jämfört med en utveckling utan TPA.

9. Företagen måste se över sina kostnader och bli mer effektiva

Detta projekt har inte haft till uppgift att utvärdera företagens ekonomi, men eftersom ekonomin är central i affärsmodellen tydliggör ändå våra analyser behovet för företagen att se över sina kostnader och bli mer effektiva. På en mogen/krympande marknad är detta också nödvändigt för att behålla konkurrenskraften. Volymökning har tidigare varit ”receptet” för fjärrvärmerna, men den tiden är förbi.

Att se över sina kostnader och bli mer effektiva är något som bör prioriteras hos de allra flesta bolag. Genom att undersöka alla kostnader t.ex. investeringar, drift- och underhållskostnader, bränslekostnader, personalkostnader och kundkostnader kan man finna sätt att minska kostnaderna. Vissa bolag bör säkert också omfördela i budgeten, genom att skära ner på kostnaderna för infrastruktursidan och istället öka budgeten på marknadssidan för att skapa nya kundkontakter och framförallt behålla befintliga kunder.



Geografisk fördelning av de cirka 50 fjärrvärmesystem i Sverige som har mer än 10 GWh spillvärme/restvärme.

Hur ett åtgärdsprogram kan se ut är naturligtvis unikt för varje bolag beroende på bland annat storlek och utbud av produkter hos företaget. Några av de åtgärder som framkommit flitigast i dialogen med företagen är:

- Undersöka utvecklingen på marknaden både för egna leveranser och hos konkurrenter.
- Undersöka reinvesteringsbehov och underhållsbehov; analysera, utvärdera och prioritera.
- Låta ekonomer och ingenjörer arbeta tillsammans i fler projekt, gärna i ett tidigt stadium.

Ett annat sätt att påverka kostnaderna och effektivisera är att se över sin organisationsstruktur, och överväga att omstrukturera.

10. Omstrukturering av organisationen - en möjlig affärsmodell-utveckling

Det är idag inte ovanligt att organisationens utformning ifrågasätts av ägare och ledning i fjärrvärmeföretagen, som ett led i att utveckla affärsmodellen och hålla företagets konkurrensförmåga marknadsmässig. Konkreta fördelar vid en organisatorisk specialisering är exempelvis tydligare ansvarsroller och ekonomistyrning samt effektiviseringar eller högre utnyttjandegrad av företagets resurser. En avyttring kan även frigöra resurser som företaget kan använda i kärnverksamheten.

I fjärrvärmebranschen finns flera exempel på omstrukturering. På senare tid har bolag genomfört en uppdelning av sin verksamhet i flera enheter för att tydliggöra processer och ekonomiskt ansvar. Ett sådant exempel är Mölndal Energi som delat in sin verksamhet i produktion, distribution och försäljning och som i intervjuer med projektet anger att erfarenheterna av den genomförda strategin är goda. Uddevalla Energi är ett annat exempel på företag där omstrukturering har lett till en affärsområdesindelning som efter en period av intensivt arbete nu lett till betydande vinster inom ledningsarbete och kostnadsallokering.

Andra exempel på uppdelade verksamheter är de bolag som inte har egen produktion utan denna sköts av ett annat bolag. Kristinehamns fjärrvärmebolag är exempel på detta. En annan variant av omorganisering är när bolag väljer att låta ett annat bolag ta hand om driften av verksamheten. Borås Energi och Miljö är ett sådant exempel. Ytterligare ett exempel är när man väljer att sälja sina anläggningar till en finansiell part och leasar dem istället ("sale and lease back"). Andra exempel är när man väljer att sälja ut verksamheter som anses ligga utanför det huvudsakliga verksamhetsområdet såsom t. ex. entreprenad och stadsnät.

Försiktighetsprincip

Det gäller dock naturligtvis att vara försiktig med omstruktureringar av organisationen. Om inte ledningen lyckas identifiera vilka processer som egentligen är värdedrivande och förtydliga kopplingar dem emellan finns en risk att en omorganisering eller avyttring gör mer skada än nytta. Det behövs därför en god förståelse för vilken typ av värde företaget producerar samt hur detta åstadkoms för att på så sätt avgöra vilka delar som skall skiljas ut och hur. Affärsmodellskonceptet är ett ypperligt analysverktyg för att göra just denna typ av utvärdering, och i varje speciellt fall krävs också en god organisatorisk och ekonomisk förståelse som måste baseras på ett detaljerat och heltäckande beslutsunderlag.

Det är fullt möjligt att en sådan analys drar slutsatsen att delar av företaget som tidigare setts som naturligt kopplade till varandra - eller oundgängliga för verksamheten - istället bör läggas i en annan del av organisationen för att effektivisera eller läggas ut på entreprenad för att sänka kostnaderna och höja kvaliteten i slutprodukten.

11. Kompromisser och dialog – avgörande för att möta de framtida utmaningarna

Många av de utmaningar som fjärrvärmeföretagen står inför är mångsidiga problem, utan något "rätt" eller "fel" svar. Denna typ av utmaningar eller problem kallas inom forskningen för "wicked" eller "elakartade" just för att det inte finns en enda patentrösning som går att hitta och använda genom att exempelvis samla rätt typ av data eller rekrytera rätt personal.

En framgångsrik hantering av utmaningarna förutsätter då istället en kompromiss mellan de olika intressenterna, mellan bl.a. fjärrvärmeföretaget, dess kunder, andra leverantörer och samhället. Lösningen av problemen och utmaningarna finns i dialogen mellan intressenterna.

"Wicked problems"

Ett komplext eller "elakartat" problem kan ha en eller flera av dessa egenskaper (Rittel & Webber 1973)

1. Problemet kan inte avgränsas på ett definitivt sätt.
2. Det finns ingen borte gräns där problemet kan anses vara löst.
3. Lösningar av denna typ av problem är inte sanna eller falska utan snarare bra eller dåliga ur någons perspektiv.
4. Det går inte att enkelt eller på ett avgörande sätt testa en lösning.
5. Det finns bara en chans att testa en lösning, för vid nästa tillfälle ser situationen annorlunda ut, eller så har försöket att lösa problemet påverkat problemet i sig.
6. Det finns inte ett avgränsat antal möjliga lösningar eller sätt att nå lösningar.
7. Varje problem är i princip unikt.
8. Problemet är på något sätt symptom av andra bakomliggande elakartade problem.
9. Problemet beskrivs och uppfattas mycket olika av olika aktörer.
10. Det accepteras inte att den som försöker lösa problemet gör fel.

Ingen av intressenterna äger ensam makt att fullt ut definiera situationen och ta fram en lösning. För att lyckas måste det då både finnas etablerade arenor för att föra dessa diskussioner, organisatorisk förmåga att hantera denna typ av dialog och samverkan samt ett förtroende hos motparten att engagera sig.

Exemplet energieffektivisering och energitjänster

Ett konkret exempel på en elakartad utmaning för fjärrvärmesektorn är kravet på energieffektivisering och energitjänster. Energieffektiviseringen ger en mängd direkta och indirekta effekter för fjärrvärmesektorn. Dessutom är orsaken till utmaningen inte bara energikonsumtion och kostnaden i sig utan även strävan att minska miljöpåverkan, något som fjärrvärmebranschen redan delvis löst. Det finns heller ingen lösning på denna utmaning som fjärrvärmeproducenterna kan komma fram till ensamma. För att svara gentemot denna utmaning krävs kommunikation med en mängd olika intressenter samt en rad olika lösningar som implementeras av olika aktörer, allt ifrån bränsleleverantörer till kunder.

Samverka med kunderna – dela värdegrund

En viktig förutsättning för att lyckas som fjärrvärmeföretag idag är därför att företagets beslut och handlingar överensstämmer med dess värdegrund. De komplexa utmaningar som fjärrvärmeföretagen har att hantera ställer särskilda krav på att företagets värdegrund är tydligt definierad, kommunicerad och stabil över tid. Det är också nödvändigt att sträva efter att problemlösningen även omfattar andra intressenters värdeskapande och att denna kan påverka deras samverkan med företaget. Att involvera även andras värdeskapande utgör i sig självt en grund för en meningsfull kommunikation. Genom att t ex samverka med kunder i olika projekt och involvera dem i företagets bedömningar skapas positiva värden (t ex genom ökad kompetens, förmåga eller minskad energianvändning) samtidigt som det utgör en viktig komponent i företagets trovärdighet vilket över tid bygger förtroende och tillit. Genom att på detta sätt skapa, dokumentera och kommunicera ett mångsidigt värdeskapande läggs en stabil grund för långsiktig och strategisk uthållighet.

Detta kan dock kräva betydliga omstruktureringar och förändringar av företagets mål, verksamhet och affärsmodell. Ett fokus på mångsidigt värde blir därmed indirekt ett fokus på aktiviteter som inkluderar de aktörer som företaget är beroende av för att kunna producera och leverera värde genom sin affärsmodell.

12. Företagen måste skapa nya arenor för utveckling; och nya hjältar måste få kliva fram

Gamla och etablerade strukturer kan vara hämmande för en sund affärsutveckling. Att bryta upp och vidareutveckla dessa strukturer kan därför i sig vara en viktig del i förändringsarbetet, kanske t.o.m. den allra viktigaste. Nya och komplexa utmaningar kräver nya

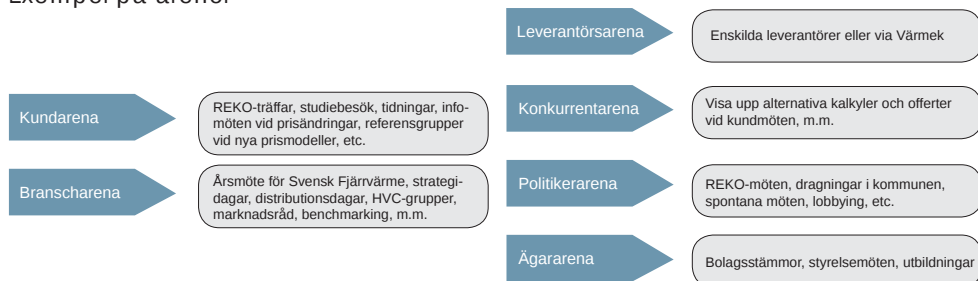
strukturer – nya arenor – för idéskapande, diskussion, kommunikation och problemlösning; och företagen måste skapa dem.

Arenor

Att möta alla utmaningar och förändra sin affärsmodell är tidskrävande och svårt, men det finns sätt att förenkla processen. Förutom de metoder och ramverk vi föreslår i denna bok, kan företaget också etablera nya arenor där man kan driva en öppen, neutral och konstruktiv dialog och kommunikation med olika intressenter. Företagen bör därför fråga sig om de arenor som företaget har inom och utanför organisationen idag räcker till, eller om de behöver utvecklas.

En arena behöver inte alltid betyda en mötesplats utan kan lika gärna beskriva hur man arbetar med/mot en viss grupp. Mer utrymme och arenor för öppen samverkan, anpassad kunskapsnivå och närmare kundrelationer är det som främst efterfrågas, men alla arenor behöver utvecklas för att bättre anpassas till dagens situation. Det är således formen mer än typen av möten som behöver förbättras.

Exempel på arenor



Mindset kan också behöva förändras

Interna strategiarenor har dominerats av teknik och enskilda investeringsärenden. Det behövs mer formaliserade, årligt återkommande och genomarbetade strategiprocesser där långsiktiga affärsfrågor diskuteras från ax till limpa. Speciellt för de fjärrvärmebolag som har en bred produktportfölj där produkterna bör hanteras med olika förtecken, är i olika affärs- och mognadsfaser och gör anspråk på olika tillgång till kapital. Denna process kan också bilda naturliga arenor för affärsledning, företagsledning och styrelser att diskutera affärsmodeller och affärsutveckling.

Hjältar

På nya arenor kommer andra personer i organisationen att ta ledningen och driva på i idéskapandet och problemlösningen. De blir viktiga motorer i utvecklingen. De blir de

”nya hjältarna” som personifierar utvecklingen, på samma sätt som gårdagens hjältar tagit företaget dit det är nu. VD kan vara en av företagets hjältar, men inte sällan hittar man de verkliga hjältarna längre ut i organisationen.

I takt med att affärsmodeller ändras och fjärrvärmebolag skiftar från producentbolag till mer säljande bolag kommer dessa nya hjältar att få de centrala rollerna i företagen. Hjältarna kan komma att skifta från tekniker till exempelvis kommunikatörer, strategiskt kunniga affärsutvecklare och ekonomer som kan hantera konkurrenssituationen. De nya hjältarna kommer, förutom på de företagsinterna arenorna, att verka på arenor för lokala/regionala/nationella samarbeten på högsta beslutsnivå, på ägarnas och politikernas beslutsforumsarenor, på kommunikationsytor som media och webb samt via arenor för utbildningar. Morgondagens hjältar kan exempelvis komma att vara kommunikatören, affärsutvecklaren, balanskonstnären eller rent av ”rebellen” i företaget.

13-15. Projektet har byggt en bas av kunnande, varit utåtriktat och varit nyskapande inom ett nytt tvärvetenskapligt område

Inom projektet Fjärrvärmens Affärsmodeller, som är Fjärrens hittills största projekt, har vi under tre år samlat kunskap och ökat kompetensen om fjärrvärmeaffären, om fjärrvärmeföretagen och om deras affärsmodeller. Vi har etablerat nya metoder grundade i tidigare forskning och erfarenhet, och skräddarsytt dem för fjärrvärmebranschen; men har samtidigt en övertygelse om att metoderna har en giltighet också inom andra infrastrukturbranscher. Vi har etablerat en väl fungerande tvärvetenskaplig forskargrupp med seniorforskare, som både har god förankring i respektive vetenskaplig disciplin och en stor erfarenhet från fjärrvärmebranschen.

Det kunnande som projektet byggt upp finns dokumenterat i en lång rad forskningsrapporter och böcker, utöver denna slutrapport. Tre temaböcker har givits ut, där ”prismodeller”, kundförtroendet” respektive ”fjärrvärmeaffären och företagens affärsmodeller” behandlas utförligt. Ett trettiotal resultatblad och underlagsrapporter har också publicerats under projektets gång. Inom projektet har även en doktorsavhandling tagits fram, och därigenom har kunskapen på ett utmärkt sätt också dokumenterats och presenterats för vetenskapssamhället och den etablerade forskningen.

Projektets tvärvetenskapliga ambition har varit hög

Projektets tvärvetenskapliga ambition och metodansats har haft en betydande påverkan på forskningsarbetets upplägg och genomförande, men även på ett mer allmänt plan påverkat kunskapsbildningen. Detta ser vi som särskilt viktigt då forskningsområdet har kvaliteter som gör det svårstuderat och då projektet dessutom har vissa normativa ambi-

tioner – exempelvis att skapa skraddarsydda verktyg och ramverk för branschen – som är särskilt känsliga för metodmässiga brister.

Då tvärvetenskap är komplext, resurskrävande och ofta utmanar etablerad vetenskaplig tradition, är det inte helt ovanligt att projekt av detta slag bedöms som oöverskådliga, tröga, trubbiga. Det är dock vårt samlade intryck att dessa oroskänslor inte alls präglar detta projekt.

Affärsmodeller är ett ”nytt” vetenskapligt område

Vetenskapen om affärsmodeller är relativt ung. Utvecklingen och forskningen om affärsmodeller håller dock nu mycket hög intensitet, såväl på den nationella som på den internationella arenan. Bara under de senaste 10-15 åren har ett hundratal olika verktyg och modeller för analys av affärsmodeller utvecklats. Det metoder, verktyg och ramverk för fjärrvärme vi presenterar i detta projekt är en vidareutveckling av de mest etablerade och använda verktyg som forskningen och den praktiska tillämpningen erbjuder idag. Affärsmodeller är dock fortfarande ett område som inte fullt ut finns etablerat som ett begrepp med en tydlig innebörd etablerad i praxis. Det är också ett område som även då det definieras inte med enkelhet kan isoleras eller identifieras i ett företag.

Projektet har därigenom varit nyskapande i forskningen inom ett ”nytt” vetenskapligt område. Vi har ökat kunskapen om affärsmodeller i svensk forskning och bransch samt visat på värdet av – och etablerat – det tvärvetenskapliga arbetssättet inom forskningsområdet.

Projektets kompetensområden

En tillgång är naturligtvis sammansättningen av olika kompetenser i projektet. En första indelning kan göras i samhällsvetare och tekniker, där samhällsvetenskapen representeras av forskare från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Promea & Partner, och ingenjörsvetenskapen av forskare från Profu. Samhällsvetarna utgörs av tre företagsekonomer, en konsumtionsvetare och en etnolog medan teknikerna utgörs av fem energisystemanalytiker samtliga med bakgrund från Chalmers Tekniska Högskola. En andra indelning av kompetenserna kan göras i erfarenhet av akademisk forskning och konsultverksamhet. Erfarenheter från båda dessa finns representerad bland såväl samhällsvetarna som teknikerna.

Erfarenhet har visat att tvärvetenskaplig forskning fordrar mycket tid speciellt i inledningsskedet för att skapa ett gemensamt språk och en förståelse för de olika miljöernas utgångspunkter. En omständighet som varit till stort gagn för projektet är det mångåriga samarbete som bedrivits i en rad tidigare projekt mellan forskare från Profu och Handelshögskolan. Förutom att känna till varandras utgångspunkter, metoder och möjligheter till analys har det också givit djupa kunskaper om respektive disciplins studieobjekt; företag

och energisystem. Denna ”förförståelse” har givit projektet en unik möjlighet att initiera arbetet utan en lång inkörningsperiod. En annan viktig drivkraft för den gemensamma plattformen har utgjorts av det mycket positiva och samarbetsinriktade arbetsklimat som präglat gruppen.

Projektet har varit utåtriktat och haft en nära dialog med avnämarna i branschen. Forskargruppen känner fjärrvärmebranschen väl. Projektets frågeställningar representerar därigenom både en betydande empirisk bredd och ett betydande djup vilket ställer mycket höga krav på förtrogenhet med verkliga förhållanden för att hanteras tidseffektivt och kompetent. Även det faktum att Profu har erfarenheter inom projektledning, kommunikation och grafisk layout har haft stor påverkan på utformningen av arbetet. Mot bakgrund av projektets högt ställda målsättningar att påverka, har dessa kapaciteter bidragit till att projektet förmått producera anpassade kunskapssammanställningar – exempel på dessa är resultatblad och temaböcker riktade till praktiker – samt att hålla en levande hemsida.

Vi har spridit projektets resultat på ett 50-tal konferenser, seminarier, workshops och möten i Sverige och utomlands. Ett antal av resultaten är också redan implementerade i fjärrvärmeföretagen och andra organisationer. Flera tydliga exempel finns; prismodellförändringen är det tydligaste.

Vid de tioalet workshops som genomförts inom projektet har vi naturligtvis också samlat kunskap och empiri från fjärrvärmeföretagen, dess kunder och olika branschföreträdare. En annan viktig empirisk källa har våra intervjuer varit. Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade utifrån ett antal frågeområden och genomförts med ledningspersoner i ett femtontal fjärrvärmebolag och ett antal kundföretag (tillsammans ca 40-50 personer). Intervjuerna har nästan uteslutande genomförts som personliga besök och i undantagsfall som telefonintervjuer.

Projektets arbetssätt har bidragit till att utnyttja forskarnas kompetens fullt ut

En viktig princip för arbetet har varit regelbundna och täta avstämningsmöten. Projektet har träffats regelbundet, en eller två gånger per månad. Till dessa möten skall läggas möten inom respektive forskargrupp. Genom denna struktur har arbetet kunnat bedrivas självständigt inom respektive forskargrupp med bibehållen insyn från övriga projektdeltagare. Mötena har bestått av en blandning av planering, problematisering, resultatdiskussion och rapportering. Inför externa aktiviteter har materialet gått igenom och generalreviderats.

Vid publicering av resultatblad eller bok- och rapportexter har material cirkulerats i flera omgångar, först som råtext, sedan grovlayoutad och därefter vidare till slutgiltig version.

En viktig anledning att det varit meningsfullt att ”bolla” material så pass många gånger är att de olika forskargruppernas skilda perspektiv och erfarenheter verkligen givit avtryck på slutresultatet. Exempel på områden som förbättrats är antal och val av exempel i texten, relevans för målgrupp, vetenskaplig höjd samt textens struktur.

Till denna arbetsstruktur skall läggas den roll som styrgruppen haft i projektet. Styrgruppen har letts av Svensk Fjärrvärmes VD och övriga deltagare har utgjorts av branschorganisationens områdesansvariga för kommunikation, forskning respektive affärsutveckling, ledningsgruppsrepresentanter från fem fjärrvärmebolag samt en docent i företagsekonomi. Styrgruppen har löpande granskat forskningsresultaten ur ett bransch- och forskningsperspektiv och därigenom givit forskarna återkoppling och kvalitetskontroll. Detta har varit särskilt värdefullt då projektet hanterat begrepp såsom affärsmodeller, affärslogik och förtroende som är både komplexa och ännu inte frekvent använda och etablerade inom branschen.

Varje forskargrupp har, inom ramarna för projektbeskrivningen och styrgruppens beslut, relativt fritt kunnat forma sitt eget upplägg av forskningsuppgifterna. Därmed har projektet kunna dra fördel av de intressen och drivkrafter som finns inom respektive forskargrupp och forskare. Inspel till dessa val har kommit från övriga i gruppen vid våra avstämningsmöten. Genom att tillåta en betydande rådgivning över delprojektens utformning främjas inte bara kreativitet utan de enskilda disciplinernas särdrag och behov ges också betydande utrymme, något som den enskilda forskaren anses ha bäst förmåga att anpassa till. På så sätt säkerställs också de inomvetenskapliga kraven på ett effektivt sätt.

Om projektet Fjärrvärmens Affärsmodeller

Fjärrvärmens Affärsmodeller är ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt som genomförts under 2010-2013. Projektets målsättning har varit att generera ny kunskap och bättre verktyg för att dagens fjärrvärmeaffärer och affärsmodeller ska kunna vidareutvecklas, så att de kan möta dagens och morgondagens utmaningar. Denna skrift är ett utdrag ur projektets slutrapport, och sammanfattar de viktigaste resultaten.

Fjärrvärmens Affärsmodeller har finansierats genom forskningsprogrammet Fjärresyn, med medel från Svensk Fjärrvärmes medlemsföretag och Energimyndigheten. Projektets styrgrupp har haft det övergripande ansvaret för projektet. Projektledningen och forskargruppen har ansvarat för projektets genomförande. Tillsammans har vi verkat aktivt för en intensiv och kontinuerlig resultatspridning, under hela projektiden. Denna tydliga ansvarsfördelning och projektorganisation har borgat för att resultat och leveranser kommit i rätt tid och hållit hög kvalitet.

Projektet sattes samman så att det skulle adressera flera av de mest relevanta och aktuella utmaningarna och forskningsfrågorna om fjärrvärmeaffären och företagens affärsmodeller. Kärnan i projektets forskningsfokus har varit ett tvärvetenskapligt syntesarbete, där forskare från flera olika discipliner och kompetenser arbetat i nära samverkan men samtidigt med en strävan att identifiera ny kunskap inom sin egen disciplin.

Projektets forskningsresultat har granskats och kvalitetssäkrats på flera sätt. Projektledningen har ansvarat för den vetenskapliga granskningen. Granskningen ur ett bransch- och företagsperspektiv har dels genomförts med hjälp av ett stort antal workshops, seminarier och konferenser, dels av projektets styrgrupp. Styrgruppen har dock varit noga med att inte sätta gränser för den ”vetenskapliga friheten”, och därför är det forskarna, och inte projektet som sådant, som är ansvariga för innehållet i denna skrift och i övriga resultatrapporter.

Fjärrvärmens Affärsmodeller har varit Fjärresyns största forskningsprojekt, och som sådant blivit en mötesplats och ett forum för faktabaserad dialog och diskussion om fjärrvärmeaffären och framtida affärsmodeller mellan forskningen och branschen. Vi har också redan sett många exempel på hur projektets resultat har använts i företagen, och det är därför vår stora förhoppning att denna dialog och diskussion ska fortsätta, och även alltmer omsättas i praktisk handling i företagen. Vill man, även efter att projektet är avslutat, komma i kontakt med projektet och dess forskare, gör man det enklast via hemsidan www.fjarrvarmensaffarsmodeller.se.

Projektledning och forskargrupp

Bo Rydén, Profu (projektledare)

Anders Sandoff, Handelshögskolan i Göteborg (vetenskaplig ledning)

Håkan Sköldberg, Profu

Daniel Stridsman, Profu

Anders Göransson, Profu

Viveca Wågerman, Profu

Jon Williamsson, Handelshögskolan i Göteborg

Niklas Hansson, Handelshögskolan i Göteborg

Ulrika Holmberg, Handelshögskolan i Göteborg

Thore Sahlin, Promea & Partners

Anna Gunnarsson, Promea & Partners

Styrgrupp

Ulrika Jardfelt, Svensk Fjärrvärme (ordförande)

Bo Johansson, Karlshamn Energi

Karin Ekh, Göteborg Energi

Madeleine Engfeldt-Julín, Söderenergi

Ulf Lindqvist, Jämtkraft

Jeanette Dackland, Sundsvall Energi

Sven Helin, Örebro Universitet

Anna Land, Svensk Fjärrvärme

Patrik Holmström, Svensk Fjärrvärme

Följande böcker har utgivits inom ramen för projektet "Fjärrvärmens Affärsmodeller"



Slutrapport för Fjärrsynprojektet
Fjärrvärmens Affärsmodeller



Lilla Prismodellboken
Om införande av ny prismodell för fjärrvärme



Utveckla fjärrvärmeaffären
- en inspirationsbok



Kundens förtroende
Från pålitlig fjärrvärmeleverans mot tillitsfull relation

Böckerna kan beställas eller laddas ner fritt från www.fjarrvarmensaffarsmodeller.se

Slutrapport för Fjärrsynprojektet

FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSMODELLER

Fjärrvärmens är en integrerad del av det framtida hållbara energisystemet, med ambitionen att i än högre grad bidra till de samhälleliga målen om låga utsläpp från uppvärmning, minskad användning av primärenergi och synergier med andra sektorer, exempelvis energiåtervinning från avfall, industrier och avloppsrening.

Som produkt och bransch har fjärrvärmens gjort en betydande resa sedan starten för mer än 50 år sedan, och den har genomgått en omfattande utveckling, framför allt inom teknikområdet. Nya utmaningar och förändrade omvärldsförhållanden ställer dock nya och ökade krav på fjärrvärmeaffären och fjärrvärmeföretagens affärsmodeller.

Fjärrvärmens Affärsmodeller är ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt som genomförts inom ramen för forskningsprogrammet Fjärrsyn. Projektet har pågått under 2010-2013. Målsättningen har varit att generera ny kunskap och bättre verktyg för att konkurrenskraftiga affärsmodeller skall kunna utvecklas. Projektet har också velat inspirera till att ta ett mer samlat grepp om dagens problem och utmaningar, och se nödvändigheten i – och möjligheterna med – att låta problemhanteringen vara en mer strategisk uppgift för hela företaget.

I detta utdrag ur projektets slutrapport sammanfattas projektets viktigaste resultat och slutsatser i 15 punkter. De ger en samlad beskrivning av vad som behöver förändras och utvecklas i fjärrvärmeaffären och affärsmodellerna, vilka de centrala framgångsfaktorerna för denna utveckling är och hur förändringen och utvecklingen kan ske ute i fjärrvärmeföretagen.

I tre lättlästa temaböcker har projektet också redovisat resultat och metoder om hur dagens prismodeller kan utvecklas, hur kunddialogen och kundens förtroende kan stärkas och hur fjärrvärmeaffären som helhet kan utvecklas.