

# Elhandelsbolagens strategiska agenda

Hur aktörerna förbereder sig  
inför framtidens elmarknad

## Förord



**Sofie Mannerstråle**

Advisory services, Ernst & Young  
Branschansvarig energisektorn



**Niclas Boberg**

Transaction advisory services,  
Ernst & Young

De svenska elhandelsbolagen har stora utmaningar att hantera. Det finns cirka 130 aktörer och marknaden karaktäriseras av hård konkurrens. Lönsamheten är generellt låg och riskerna stora. Förtroendet för branschen är lågt och pris är kundernas huvudsakliga urvalskriterium. Samtidigt utvecklas marknaden ständigt, ett nytt kundgränssnitt är under utveckling och vi går mot en integrerad nordisk marknad. Möjligheterna kring produkt- och tjänsteutveckling som följer utrullningen av de smarta mätarna är

många men få tycks veta hur de nya intäktströmmarna och affärsmodellerna kring dessa lösningar kommer att se ut.

2008 publicerades studien Elhandelsbolagens strategiska agenda – hur marknaden förbereder sig inför framtiden. Den har kommit att bli efterfrågad och uppskattad av strateger i branschen och det är därför med stort nöje som vi kan presentera denna uppföljande rapport 2011. Ett stort tack till alla 80 elhandelsbolag som har deltagit!

## Slutsatser från studien



Elhandelsmarknaden utvecklas. Den konsolidering som flera elhandelsbolag förväntar sig har inte tagit fart i den utsträckning som väntat. Antal affärer har ökat under senare år och det pågår flera dialoger i branschen. Med 1,5 procent i genomsnittlig vinstmarginal inom elhandelsverksamheten borde frågan om en konsolidering av marknaden ännu vara aktuell.

Vi går mot en Nordisk marknad och det, i dagsläget delade kundgränssnittet mellan elhandel och distribution, kommer med största sannolikhet att förändras och förenklas.

Riskhantering toppar nu den strategiska agendan efter att dess relevans har uppenbarats under de senaste vintrarna. Man arbetar med att säkerställa minimal risk både i hedging och i erbjudandena mot kund. Även integrerad riskhantering har blivit viktigare, där operationella risker i verksamheten får större fokus.

Vi ser en tydlig trend mot ett mer utvecklat sätt att hantera kunden. De senaste åren har kundsegmentering och kundstrategier blivit en allt mer naturlig del i elhandelsbolagens arbete. Efter flera år av fokus på nykundsrekrytering börjar elhandelsbolagen även arbeta mer med kundlojalitet och att skapa en närmare relation med sina kunder. Som ett led i detta

kommer strävan efter att öka värdet på kundbasen, vilket leder till att både nya kontraktsformer och tilläggsprodukter utvecklas. Särskilt de större och medelstora bolagen ser stora möjligheter kring det ökade informationsflödet genom smarta mätare. Displayer och appar för att kunderna ska kunna följa och på sikt kunna anpassa sin förbrukning tas fram och tjänster kring energieffektivisering utvecklas. Enligt Ernst & Youngs globala studie om Smart tror majoriteten av energibolagen att det kommer att ske en fundamental förändring av kundgränssnittet på 2 till 10 års sikt. Vilken förändringen blir och hur affärsmodellerna kommer att se ut tycks ännu inte stå klart, men tydligt är att det finns en önskan och ett politiskt behov i att utbilda kunderna i att sänka sin energikonsumtion och här kan elhandelsbolagen få en central roll – direkt eller via partners.

Processeffektivisering och kostnadsreducering förblir högprioriterat. Men, uppenbarligen fungerar branschprocesser som leverantörsbyten och flyttar bättre idag än för några år sedan och processarbetet rör sig nu snarare om optimering än att lösa fundamentala problem som att få ut rätt fakturor till kunden. Arbetet med kostnadsreduceringar kommer vara central så länge marginalerna inom elhandel är låga.

## Innehåll

Marknadens strukturella utveckling	5
Kundernas syn på marknaden	9
Elhandelsbolagens strategiska agenda	14
Metod och kontakter	22

## Marknadens strukturella utveckling



### Många små aktörer

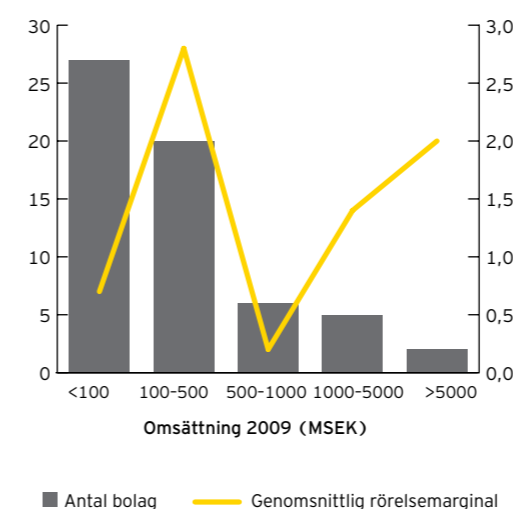
Den svenska elhandelsmarknaden består idag av över 130 aktörer, av vilka ca 60 är renodlade elhandelsbolag antingen utan någon väsentlig verksamhet utöver elhandel eller där elhandelsverksamheten redovisas i ett separat bolag skilt från eventuell annan verksamhet.

Av de renodlade elhandelsbolagen är knappt 60 procent privatägda, ofta genom ekonomiska föreningar, och drygt 40 procent kommunalt ägda. De dominerande aktörerna på elhandelsmarknaden är de tre internationella energikoncernerna Vattenfall, E.ON och Fortum, med en gemensam marknadsandel på drygt hälften av slutkundsmarknaden. Efter avregleringen, mellan åren 1997 och 2000, steg de tre koncernernas marknadsandel kraftigt från 27 procent till 62 procent. År 2004 hade andelen minskat till 48 procent för att under de följande åren åter öka till 2008 års nivå på 52 procent. De tre koncernerna dominerar utöver elhandelsmarknaden även marknaderna för elproduktion och eldistribution i Sverige.<sup>1</sup>

Ernst & Young har analyserat Sveriges 60 renodlade elhandelsbolag. Omkring hälften av bolagen ligger i omsättningsintervallet 0-100 MSEK, en tredjedel i intervallet 100-500 MSEK och ett tiotal omsätter mer än 500 MSEK. Vattenfall, den största aktören i Sverige är inte inkluderad i analysen då koncernens elhandelsverksamhet inte redovisas i ett separat dotterbolag.

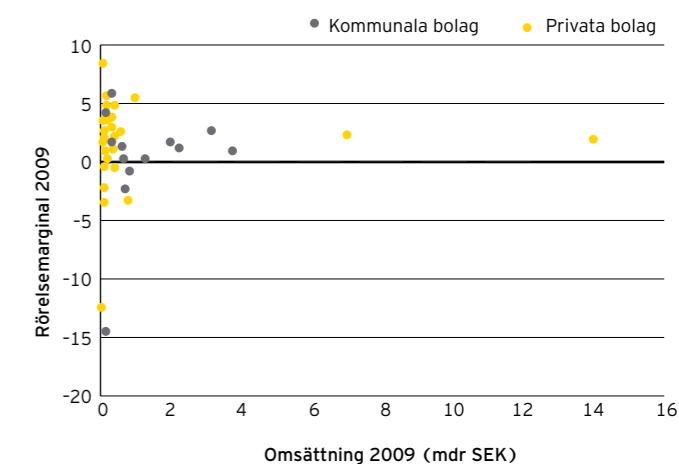
<sup>1</sup> Energimyndigheten, Energiindikatorer 2010

### Elhandelsbolagen sorterade efter omsättning 2009



### Låga marginaler

Fördelning av rörelsemarginaler 2009



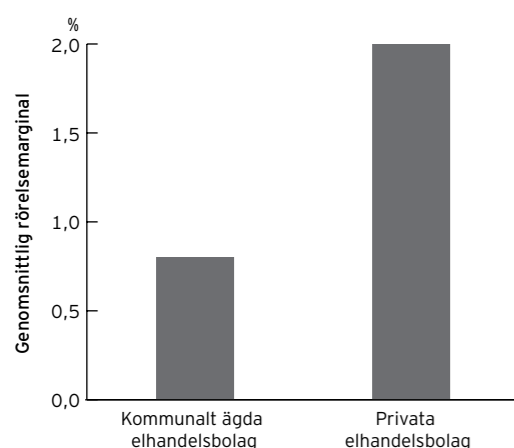
Analysen visar att den genomsnittliga rörelsemarginalen enligt 2009 års redovisade siffror ligger på 1,5 procent. En intressant fråga är om det går att finna några skalfördelar, alltså om stora bolag har en högre vinstmarginal än mindre bolag. Dataunderlaget visar visserligen att olika storleksgrupper har skilda marginaler, men inte på något systematiskt sätt (se diagram nedan). Bolag i intervallet 100-500 MSEK uppvisar högst rörelsemarginal, med 2,8 procent.

## Marknadens strukturella utveckling



En betydande skillnad i lönsamhet noteras mellan kommunalt ägda elhandelsbolag och de privata bolagen, där även ekonomiska föreningar ingår. Den genomsnittliga rörelsemarginalen för kommunägda aktörer ligger på 0,8 procent medan motsvarande siffra för de övriga bolagen är 2,0 procent.

### Genomsnittliga rörelsemarginaler per ägandeform 2009



### Nya förutsättningar på marknaden

Den 1 november 2011 delas Sverige i fyra fasta elområden. Detta är ett steg i att förändra landets hantering av överföringsbegränsningar i elnätet och är en konsekvens av att EU-kommissionen anser att nuvarande system diskriminerar utländska kunder. Gränserna för elområdena kommer att gå där elnäten behöver förstärkas för att ha möjlighet att leverera mer el inom landet. En konsekvens av införandet av elområden blir att svenska elkunder får olika elpris beroende på var de bor, baserat på tillgång och efterfrågan. Elen blir generellt billigare att använda i norra delen av landet, där det är överskott på el, och dyrare i södra Sverige, där det finns ett underskott. Detta har också inneburit ett förberedelsearbete för elhandelsbolagen för att kunna hantera kunder i olika prisområden. Under 2010 introducerades bl.a så kallade CfD-kontrakt (Contract for Differences) för den nordiska elmarknaden på Nasdaq OMX. Kontrakten möjliggör för företagen att hantera prisskillnader som uppstår gentemot systempriset till följd av införandet av olika elområden.

På nordisk basis går den politiska utvecklingen mot en gemensam slutkundsmarknad för elkunder för att underlätta konkurrens över nationsgränserna. Detta innebär att marknadens aktörer på sikt måste formulera nya strategier kring vad som är hemmamarknaden och hur man ska hantera att nya marknader blir tillgängliga. Parallellt med utvecklingen sker en renodling av gränssnittet mot kunden, supply centric model, där nätbolagen kommer att ha begränsad direktkontakt med kunden och kunden får en istället för flera fakturor.

Ambitionen om en gemensam slutkundsmarknad finns även inom resten av Europa. Under 2010 togs ett stort steg mot en gemensam europeisk elmarknad i samband med att den nordiska elmarknaden kopplades samman med elmarknaderna i Belgien, Frankrike, Luxemburg, Nederländerna och Tyskland. Målet var en koordinerad volymkopplad marknad där kraftflödet som används för prissättningen på respektive elbörs bestäms utifrån budgivning på de involverade marknaderna och tillgänglig överföringskapacitet. Nästa steg i samarbetet är att såväl kraftflöde som prisbildning bestäms gemensamt.<sup>2</sup>

### Förväntad konsolidering

Mot bakgrund av den fragmenterade strukturen och låga lönsamheten i branschen förväntade sig 65 procent av aktörerna i vår tidigare studie från 2008 en konsolidering av marknaden. Den främsta drivkraften skulle vara en minskad tolerans i kommunerna mot låg lönsamhet, följt av en förväntan att tekniska förbättringar skulle göra de större aktörerna mer kostnadseffektiva och därigenom pressa lönsamheten för de mindre aktörerna. Sedan 2008 har det skett en viss konsolidering av antalet aktörer, men inte i den utsträckning man väntade sig.

Norska Hafslund har etablerat sig på marknaden genom förvärv av Energibolaget i Sverige och Göta Energi med sammanlagt cirka 250 000 kunder. Östkraft har också varit drivande genom en rad förvärv sedan 1997. 2009 lanserades det gemensamma varumärket Bixia vilket ersatte Östkraft, Fyrstad Kraft och HögländsEnergi. Därefter har Kraftaktörerna, Hjärtums Energi samt Sandviken Energi förvärvats, vilket tillfört Bixia ytterligare cirka 65 000 kunder och etablerat bolaget som den fjärde största aktören på marknaden.

Ytterligare värt att nämna är Dalakrafts förvärv av Norsk Hydros elhandelsverksamhet som döptes om till Enkla Elbolaget (2008) med 75 000 kunder. Sammantaget har bolag med totalt cirka 450 000 kunder bytt ägare i samband med företagsförvärv

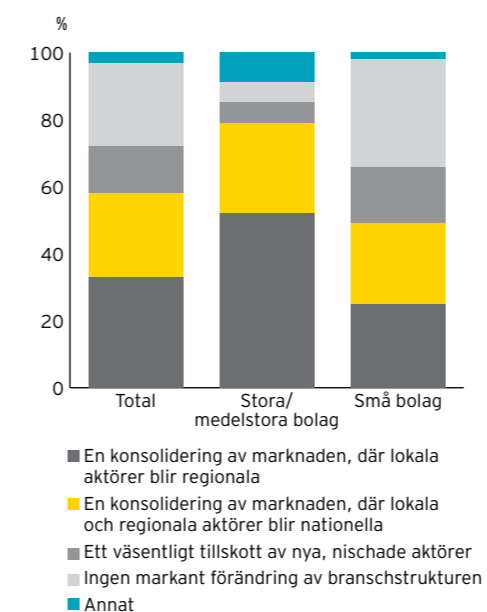
<sup>2</sup> Svensk Energi, Elåret 2010



mellan 2008-2010, motsvarande mindre än 10 procent av den totala kundmassan. Detta är endast något mer än antalet kunder som själva aktivt bytte leverantör under 2010.

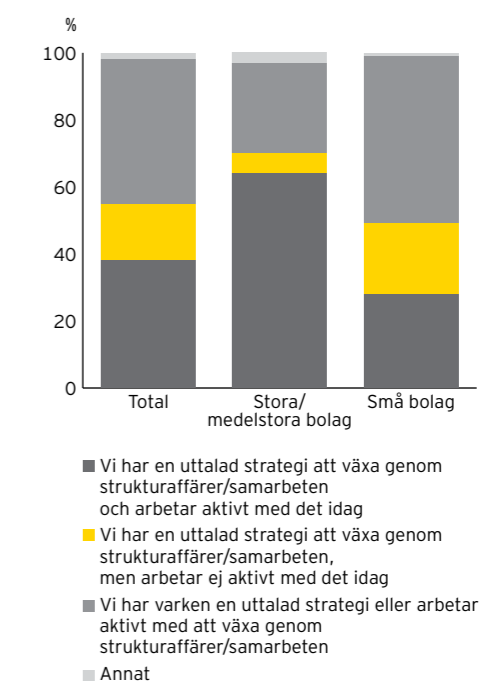
I årets studie tror cirka 60 procent av respondenterna på en fortsatt konsolidering av marknaden på tre års sikt, medan 25 procent inte tror att det blir någon större förändring. Värt att notera är att nästan 80 procent av de 20 största aktörerna tror på en konsolidering, vilket kan jämföras med 50 procent för mindre elhandelsbolag. En relativt stor andel av de mindre bolagen tror däremot på ett väsentligt tillskott av nya nischade aktörer.

### Elhandelsbolagens syn på utveckling av branschstrukturen på 3 års sikt



Skillnaden mellan de 20 största aktörerna och de mindre bolagen märks också i att cirka 65 procent av de stora bolagen aktivt arbetar med en tillväxtstrategi genom förvärv, medan bara 30 procent av de mindre bolagen har en aktiv strategi. Tillväxt genom förvärv och allianser är också en viktig strategisk fråga för omkring hälften av de större bolagen men för endast 5 procent av de mindre bolagen.

### Elhandelsbolagens strategi avseende strukturaffärer/samarbeten



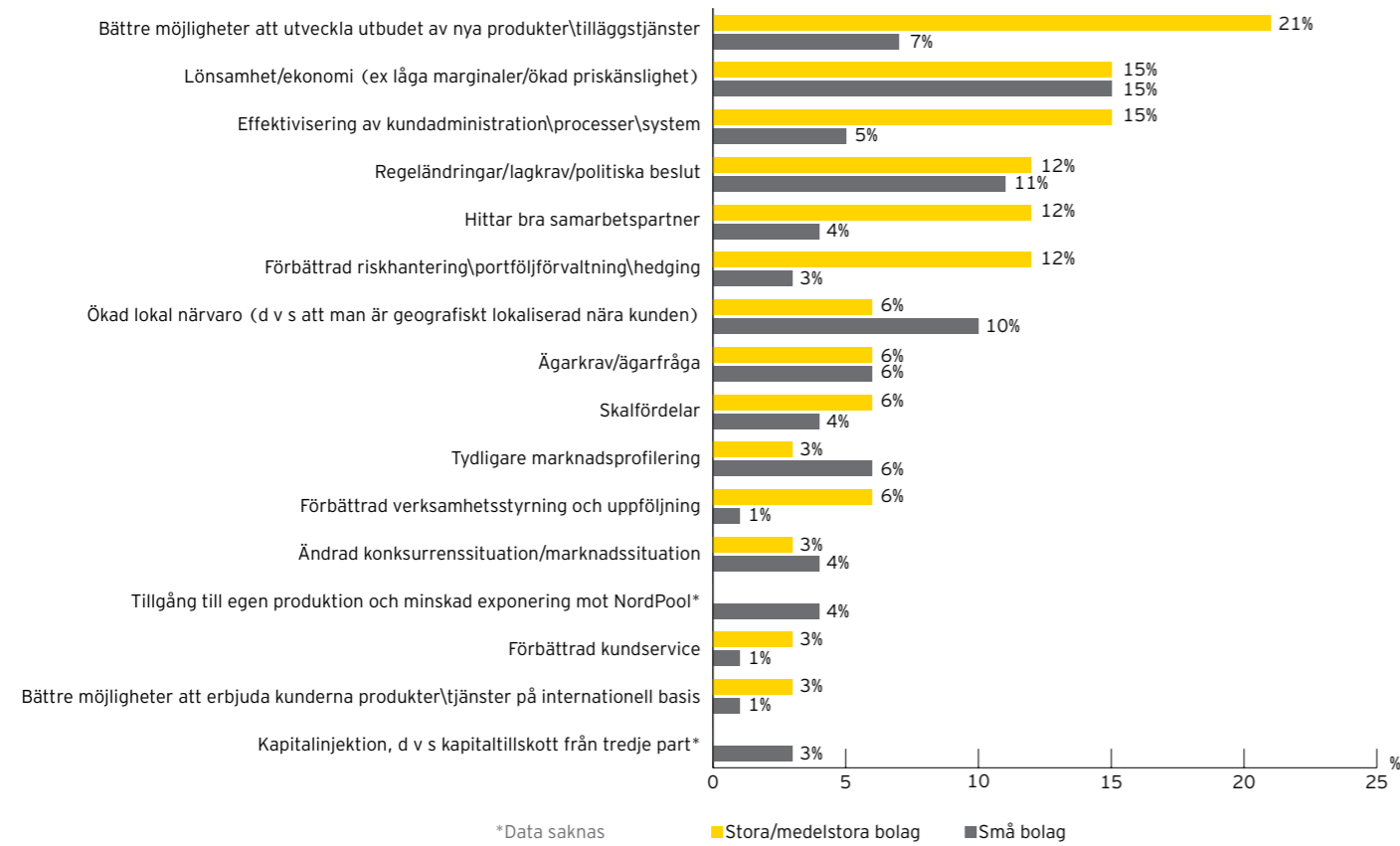
## Marknadens strukturella utveckling



Den stora drivkraften bland de större företagens intresse för att aktivt delta i en konsolidering är främst att det skulle ge bättre möjligheter till utveckling av nya produkter och tilläggstjänster,

samt en effektivisering av kundadministration och andra processer. För mindre bolag är lönsamhet generellt den största drivkraften.

### Faktorer som driver konsolidering



### Ernst & Youngs kommentar

Med så låga marginaler i branschen och de risker som elaffären innebär är det intressant att många kommuner ändå väljer att behålla sitt ägande i elhandelsverksamhet. En förklaring till att konsolideringstakten på marknaden fortfarande är förhållandevis långsam trots de stora och medelstora företagens uttalade intresse kan delvis ligga i de mindre bolagens relativa ointresse att delta i strukturaffärer. Trots låg lönsamhet finns inte nödvändigtvis ett behov av att sälja elhandelsverksamheten,

vilket bland annat kan förklaras av att man även har annan verksamhet som nät och produktion i koncernen som i praktiken ger skalfördelar till elhandelsidan kostnadsmissigt. Vidare kan en förklaring vara de medelstora företagens svårigheter att hitta fungerande strukturer då flertalet av dessa aktörer ingår i kommunala energibolag med begränsad förvärvskassa. Andra typer av lösningar för samgående kan då bli aktuella.

## Kundernas syn på marknaden



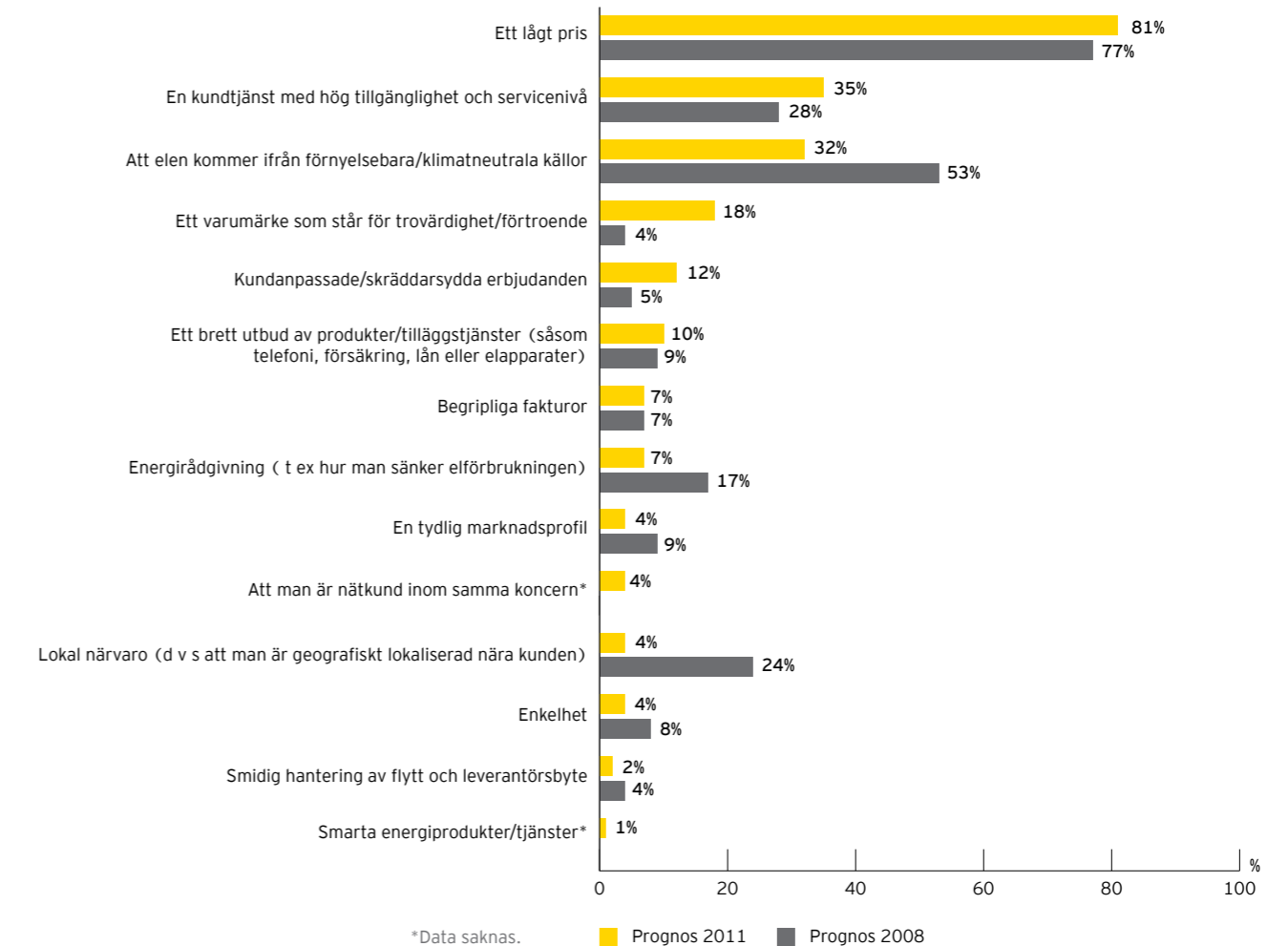
### Priset fortsatt viktigast för privat- och företagskunderna

Sverige har den högsta elkonsumtionen per capita inom EU med en konsumtion som är hela 158 procent högre än genomsnittet bland de 27 medlemsländerna. De svenska hushållen konsumerar varje år energi i bostaden motsvarande 3,9 procent av hushållens totala utgifter. Då både svenska nätavgifter och skatter är högre än EU-genomsnittet betalar de svenska hushållen i snitt 12 öre mer per kWh än övriga medlemsländer, trots att man har 10 procent lägre elhandelspris.

I likhet med 2008 års undersökning är ett lågt pris det som anses vara det i särklass viktigaste kriteriet vid privatkundernas val av elleverantör. 81 procent av respondenterna tror att pris är kundernas viktigaste preferens.

Grafen nedan visar vad elhandelsbolagen uppfattar som de viktigaste kriterierna vid privatkundernas val av elleverantör. De kriterier som ligger på topp 3 är desamma som när studien genomfördes 2008. Det är dock en lägre andel som nämner förnyelsebara/klimatneutrala källor. Huruvida detta innebär en minskad betydelse eller att marknaden redan har gjort denna rörelse och ett flertal aktörer nu erbjuder "grön el" kan inte utläsas med tydlighet.

### Viktiga faktorer vid val av elleverantör - privatkunder





**Energieffektiviseringstjänster har inte fått genomslag**

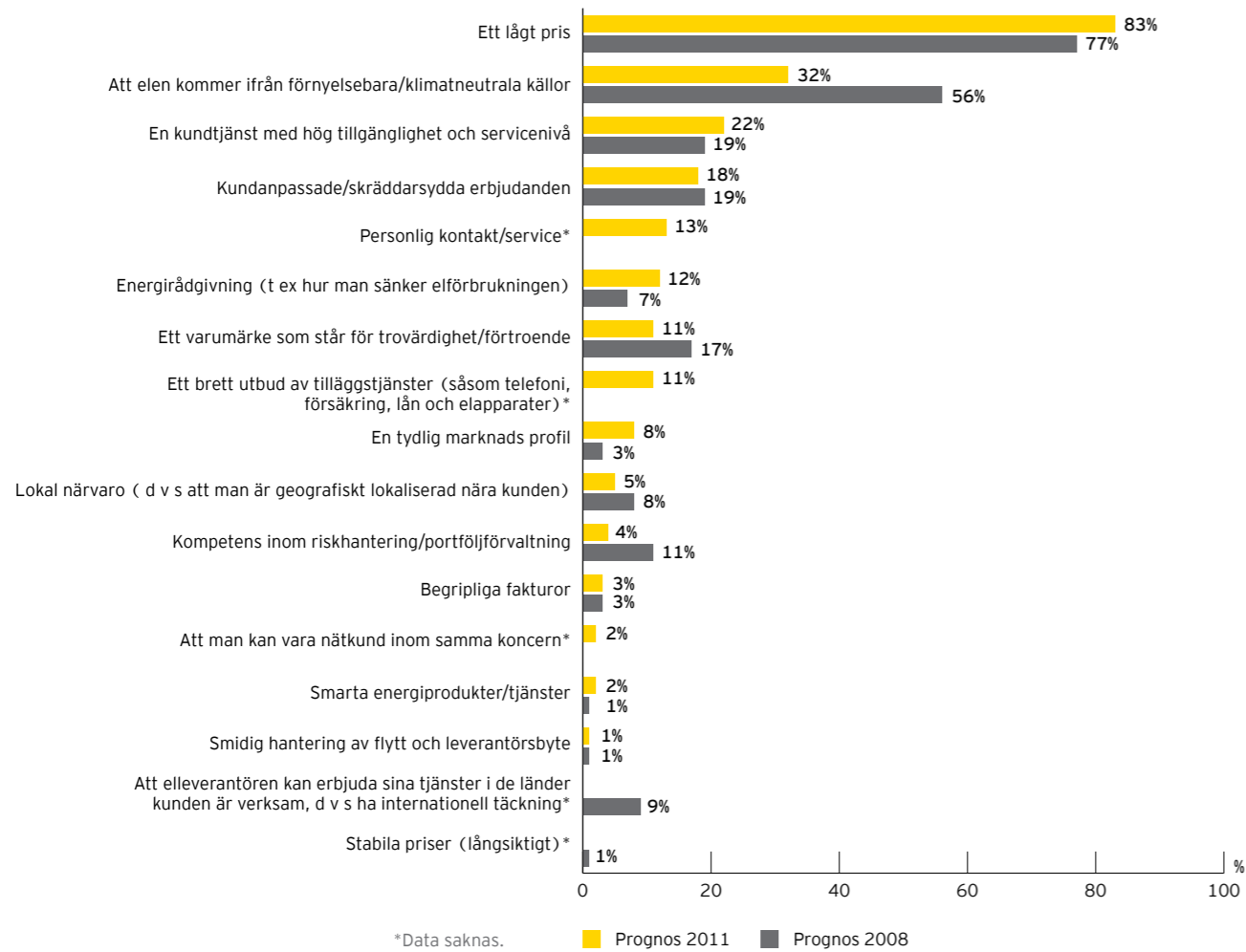
Ett område som man tidigare trodde skulle öka markant i betydelse är energirådgivning. Svaren från 2011 visar att betydelsen förväntas minska jämfört med den förra studien. 2008 svarade 72 procent att energirådgivning skulle öka i betydelse vid privatkundernas val av leverantör. I årets studie svarar enbart 7 procent av respondenterna att det är ett viktigt framtida kriterium.

Det råder inga markanta skillnader mellan svar från stora och små företag i den här frågan.

En skillnad som kan vara värd att notera är att stora företag lägger högre vikt vid ett varumärke som signalerar trovärdighet/förtroende. 27 procent av de stora- och medelstora bolagen nämner detta som ett viktigt kriterium jämfört med 14 procent av de små. Ytterligare en intressant skillnad är att 15 procent av de stora- och medelstora bolagen nämner "Ett brett utbud av produkter/tilläggs tjänster" jämfört med enbart 7 procent av de små bolagen.

Grafen nedan visar vad elhandelsbolagen uppfattar som de viktigaste kriterierna vid företagskundernas val av elleverantör.

**Viktiga faktorer vid val av elleverantör - företagskunder**



Svaren gällande företagskunder uppvisar, liksom svaren för privatkunder, inga större skillnader jämfört med studien 2008. I likhet med 2008 års undersökning är det ett lågt pris som anses vara det i särklass viktigaste kriteriet vid val av elleverantör i framtiden. De kriterier som ligger på topp 3 är desamma som när studien genomfördes 2008. Det är dock en lägre andel som nämner förnyelsebara/klimatneutrala källor, vilket är det näst viktigaste kriteriet bland företagskunder (tredje viktigaste för privatkunder). Huruvida detta innebär en minskad betydelse eller om frågan snarare blivit mer av ett grundkrav kan dock inte utläsas med tydlighet.

Ett område som man tidigare trodde skulle öka markant i betydelse är "kundanpassade erbjudanden". Svaren visar dock inte att den frågan slagit igenom fullt ut. 2008 svarade 75 procent att kundanpassade erbjudanden skulle öka i betydelse vid privatkundernas val av leverantör. I årets studie svarade endast 18 procent att det är ett viktigt framtida kriterium.

Det finns stora likheter i svaren mellan stora- och medelstora bolag och små bolag. Den fråga där svaren skiljer sig mest mellan stora- och medelstora bolag och små bolag gäller vikten av ett varumärke som står för trovärdighet/förtroende. 18 procent av de stora- och medelstora bolagen anger detta som ett viktigt kriterium, jämfört med 7 procent av de små bolagen.

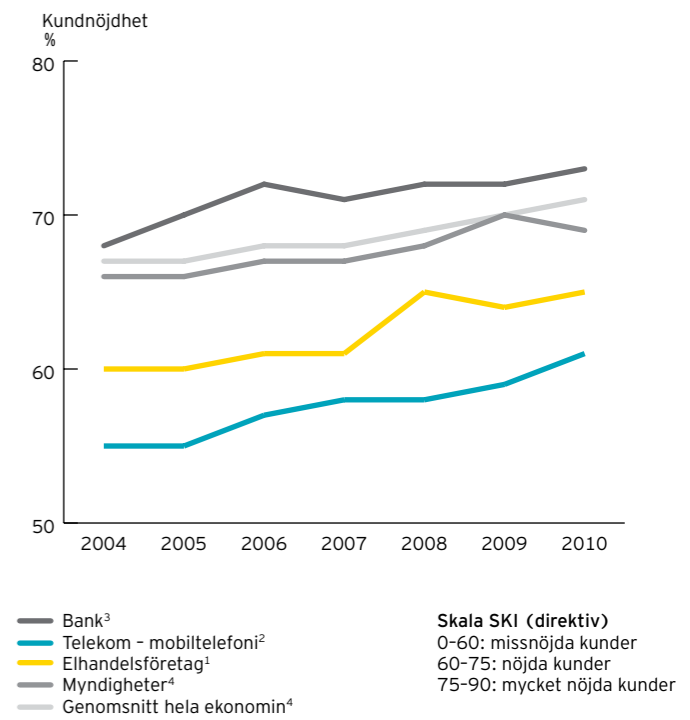
**Ernst & Youngs kommentar**

Förutsatt att respondenterna känner sina kunder och att prisfrågan förblir det i särklass viktigaste kriteriet vid val av leverantör väcks frågan om hur elhandelsbolagen ska kunna attrahera kunder och differentiera sig. De låga marginalerna i branschen vittnar om att ökad prispress inte är trolig. Istället arbetar företagen mer med att öka värdet på kundbasen; att identifiera de lönsamma kunderna, behålla dem och försöka öka försäljningen på dessa genom närmare kontakt och utökat utbud av produkter och tjänster. Det här är en av de frågor som har klättrat på den strategiska agendan hos Elhandelsbolagen och behandlas längre fram i rapporten. Differentiering av varumärken har blivit tydligare under senare år. Elhandelsbolagen positionerar sig allt tydligare som prisvärda, miljövänliga, vänliga, enkla, lokala etc. Positioneringen av varumärkesbyggandet försvåras dock av det generellt mycket låga förtroendet för branschen.

**Branschen brottas med lågt förtroende**

Trots en stadig förbättring i kundnöjdhetsindex ligger elhandelsbolagen fortfarande en bra bit under genomsnittet i Sverige. Generell kritik mot energibranschen har lyfts fram i media genom negativ publicitet där ord som "rofferi", "sabotage", "oligopol" och "skräckexempel" har använts och de senaste årens rekordvinstrar har ytterligare ökat trycket i debatten. Här har elhandelsbolagen tvingats stå i skottlinjen och delvis stå till svars för hela branschen och inte minst för prisutvecklingen.

**Svenskt Kvalitetsindex - Kundnöjdhet privatpersoner**



1 Elbranschen och Fjärrvärme 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex, SKI, 2010-12-1  
 2 Tele- och datakombranschen 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex, SKI, 2010-10-25  
 3 Bankerna 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex, SKI, 2010-10-04  
 4 Utvecklingen för hela ekonomin enligt Svenskt Kvalitetsindex, SKI, 2011-01-24

## Kundernas syn på marknaden

I studien har denna fråga tagits upp och elhandelsbolagen har själva gett exempel på hur de bör agera för att höja förtroendet hos allmänheten. Elhandelsbolagen tror att det bästa sättet att komma tillrätta med branschens låga förtroende är ökad transparens, vilket innebär en förbättrad dialog och tydligare kommunikation med kunderna där man utbildar dem i hur elmarknaden fungerar.

Nedan visas ett antal exempel på svar från elhandelsbolagen.

”Vara ärlig med vad kunden köper och får”

”Bättre information om vad som ingår i elpriserna och nätavgifterna”

”Elbolagen dugar konstant, man måste göra sin röst hörd”

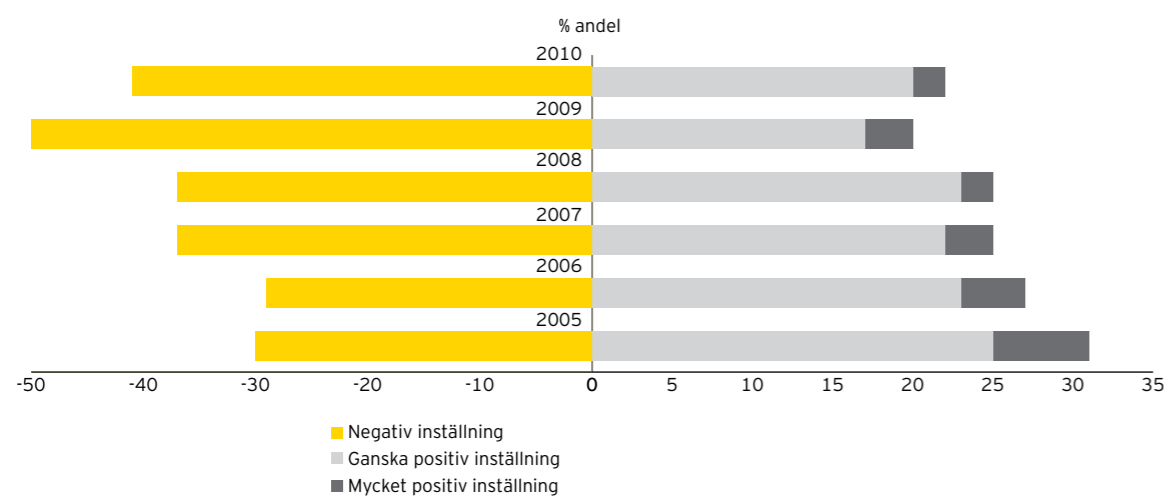
”Gör produkterna enkla och förståeliga”

”Hålla sig anträffbar”

”Minska telefonförsäljarna som inte kan elmarknaden”

Andemeningen i svaren stämmer väl in på den debatt som Ernst & Young anordnade i samband med Almedalsveckan 2011. I panelen deltog, förutom representanter från Ernst & Young, representanter från energibolag, Svensk Energi, Energimarknadsinspektionen, politiker och Villaägarna. Debatten lyfte frågan om att branschen behöver bli bättre på kommunikation – dock inte på samma sätt som tidigare, då den primärt har varit defensiv och reaktiv. Branschen behöver i stället förstå kundernas oro och besvikelse och fokusera på proaktivt utbildande kommunikation där emotionella aspekter vägs in.

## Synovate - Privatpersoners övergripande inställning till elbranschen<sup>3</sup>



3 Byten och attityder på den svenska elmarknaden, utförd av Synovate på uppdrag av Svensk Energi, 2010-10-14

# Elhandelsbolagens strategiska agenda



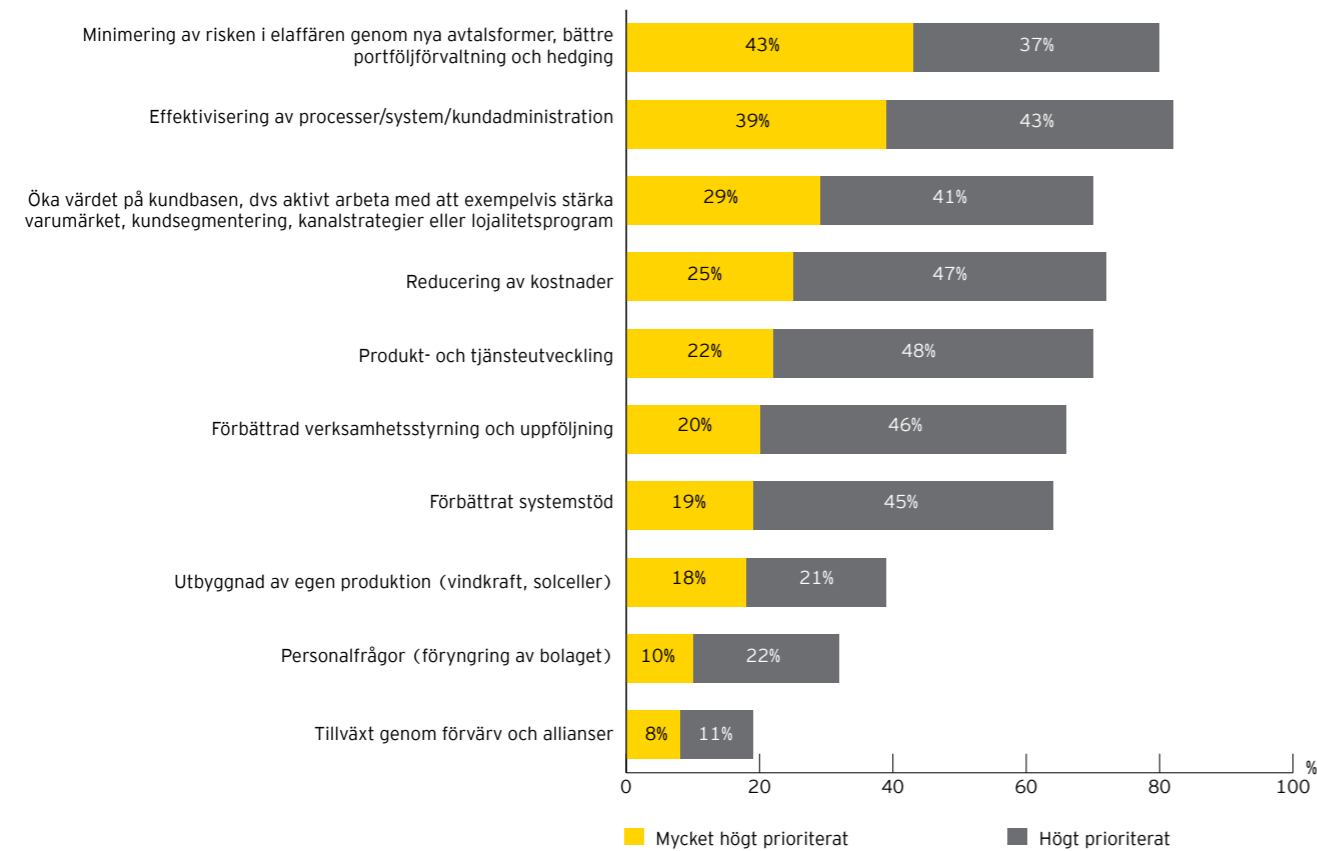
Mot bakgrunden av en fragmenterad och olönsam bransch med lätttrörliga och prisfokuserade kunder är frågan vilka åtgärder elhandelsbolagen prioriterar för att bli framgångsrika på tre års sikt?

Undersökningen visar att elhandelsbolagen framför allt satsar på att minimera risken i elaffären, att effektivisera kundadministrativa processer och reducera kostnader samt att arbeta med att öka värdet på kundbasen och utveckla nya produkter och tjänster.

Om vi jämför svaren från stora- och medelstora bolag med svaren från små bolag ser vi att de stora/medelstora bolagen lägger större fokus på att öka kundvärdet samt på produkt- och tjänsteutveckling, medan de små bolagen i högre grad jagar kostnader. Det är även en markant skillnad i svaren när det gäller tillväxt genom förvärv och allianser. Endast 5 procent av de små bolagen anser att frågan har mycket hög eller hög prioritet.

Jämfört med vår studie från 2008 har riskfrågan lyfts upp tydligare, vilket inte är förvånande efter två extrema vintrar.

## Andel elhandelsbolag som tror att dessa faktorer är mycket viktiga eller viktiga för att vara ett framgångsrikt elhandelsbolag i framtiden



Nedan följer en fördjupning av de frågeställningar som toppar elhandelsbolagens strategiska agenda

- Riskhantering
- Ökat värde på kundbasen
- Produkter och tjänster för framtidens elmarknad
- Kostnadskontroll

### Risk som en möjliggörare

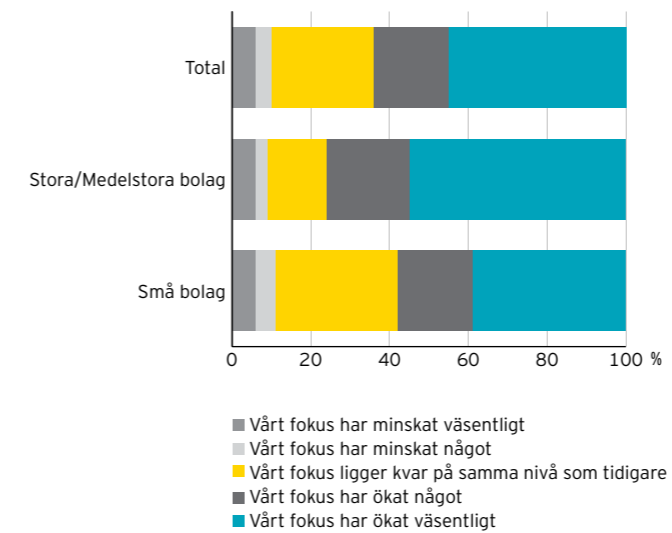
Undersökningen visar att fokus på riskhantering har ökat markant under de senaste två åren. Detta märks tydligast hos de stora/medelstora bolagen, där 55 procent av de intervjuade anger att de ökat sitt fokus på risker i elaffären. Motsvarande siffra för små och medelstora bolag är 40 procent. Orsaken till ökningen av riskfokus hos företagen kan delvis förklaras av att pristopporna under de senaste vintrarna som för många har inneburit stora förluster har öppnat ögonen och påvisat riskerna i affären.

Genom en förbättrad riskhantering i elaffären, både genom nya avtalsformer och bättre portföljförvaltning finns det möjligheter till en ökad och mindre volatil lönsamhetsutveckling. I portföljförvaltningen finns det också betydande skalfördelar vilket talar för att större och medelstora aktörer kan komma att få ett lönsamhetsmässigt övertag i framtiden. Samtidigt har ett par mindre bolag lagt över portföljförvaltningen till tredje part och fungerar därmed främst som återförsäljare.

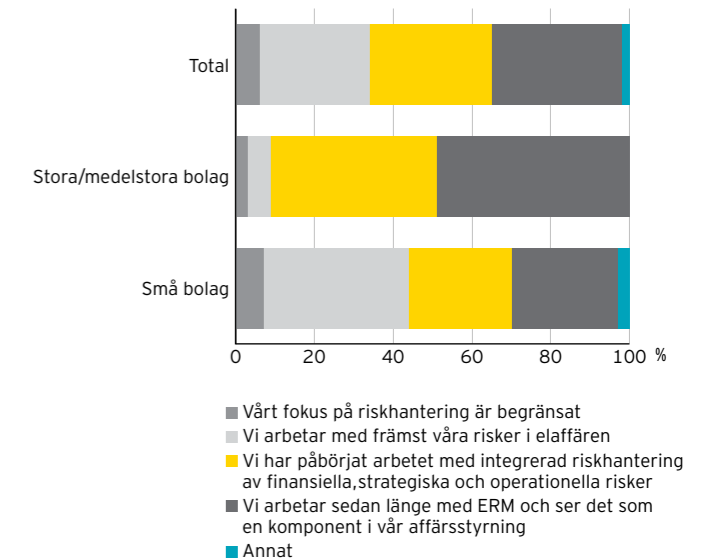
Vi beskrev i vår tidigare undersökning från 2008 behovet av en strukturerad riskhantering baserad på en bredare syn av begreppet risk och riskhantering utöver de traditionella områdena handelsrisker, kreditrisker och andra finansiella risker.

Enterprise Risk Management - ERM är ett integrerat arbetsätt som inkluderar uppföljning och kontroll över finansiella-, strategiska-, regelverks- och operationella risker. Cirka hälften av de stora/medelstora bolagen anger att de har arbetat integrerat med riskhantering en längre tid, medan de små elbolagen sedan tidigare mest fokuserat på risker i elaffären. Undersökningen 2011 visar att nu ytterligare tre elhandelsbolag har börjat arbeta med ERM och inte bara främst med risker i elaffären.

### Fokus på riskhantering



### Andel bolag som arbetar med ERM





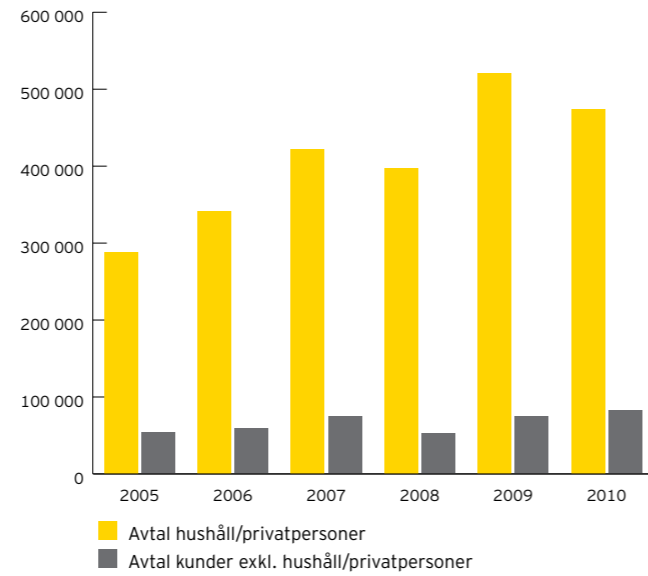
### Ökat värde på kundbasen

Nykundsmarknaden för el är idag en tydlig bytesmarknad då det adderas få helt nya kunder till marknaden. Samtidigt är de svenska elkunderna idag i en historisk jämförelse allt mer aktiva och medvetna köpare än tidigare.

SCB sammanställer sedan april 2004 månadsvis statistik över kundernas byten av elhandelsföretag. Efter rekordmånga byten mellan elhandelsföretag under 2009 har antalet byten minskat något. Under 2010 uppgick antalet byten till mer än 40 900 per månad i genomsnitt, varav hushållskunder över 35 600. Det finns tydliga säsongsvariationer när kunderna genomför byten av elleverantör. Vintertid, då elpriset ofta är något högre, görs fler byten än under sommarmånaderna.<sup>4</sup>

De elhandelsbolag som är bäst på att skapa lönsamma kundrelationer kan skaffa sig ett försprång gentemot konkurrenterna och goda förutsättningar för tillväxt och ökad vinst. I årets Elmarknadsstudie har vi fördjupat oss i frågeställningen om vilka insatser elhandelsbolagen genomför för att öka värdet av kundbasen.

### Antal byten mellan elhandelsföretag per år



4 SCB

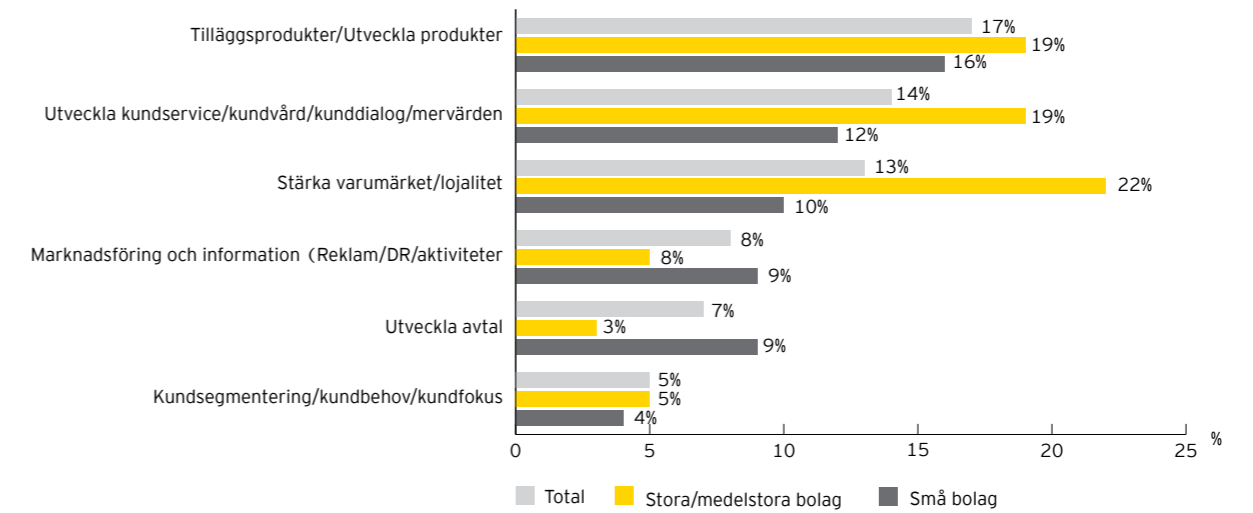
De stora och medelstora bolagen satsar på att stärka lojaliteten till varumärket för att öka lönsamheten. För att öka värdet på kundbasen och därmed även lönsamheten, arbetar elhandelsbolagen framför allt med att öka utbudet av produkter och tilläggstjänster samt med att förbättra kundupplevelsen (bättre kundservice, mervärden, skapa ökade möjligheter för dialog). Att stärka varumärket hamnar också högt upp på listan, framför allt bland de stora/medelstora bolagen. De mindre bolagen prioriterar i högre utsträckning tilläggstjänster och avtalsutveckling, utveckling av kundupplevelsen, marknadsföring och information samt aktiviteter för att synas lokalt.

Vi noterar att endast fem procent anger kundsegmentering, kundbehov, kundfokus som en prioriterad åtgärd för att öka värdet av kundbasen vilket ligger i linje med svaren på frågan i vilken fas branschens aktörer ligger angående kundsegmentering.

#### Viktiga frågor

- ▶ Hur utvecklas produkter och tjänster som adresserar faktiska kundbehov och bidrar till ökad kundlönsamhet?
- ▶ Vilka situationer är de mest avgörande för kundens upplevelse av varumärket?
- ▶ Vilka bearbetningsstrategier attraherar de bästa kunderna?

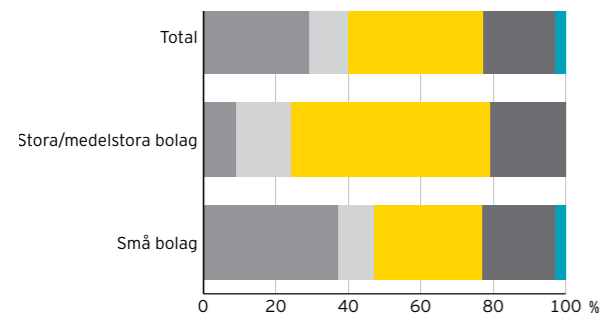
### De sex vanligaste åtgärderna för att öka värdet på befintlig kundbas





Differentierade kundstrategier ännu i sin linda  
Elhandelbolagens arbete med differentierade kundstrategier tycks befinna sig i sin linda. En tredjedel av respondenterna uppger att de arbetar utifrån den breda indelningen av kunder i ett privat- respektive företagssegment.

**Mognad - fas i arbetet med kundsegmentering**



- Vi jobbar med den breda massan av kunder men använder segmenten privat resp. företagskunder
- Vi har just påbörjat arbetet med att segmentera kundbasen för att förstå våra kunder bättre
- Vi har segmenterat kundbasen och arbetar med att nå insikt om hur våra kundgrupper beter sig och tänker för att kunna anpassa våra erbjudanden och kommunikation
- Vi har segmenterat kundbasen, har mycket god insikt i hur våra målgrupper beter sig och tänker och anpassar våra erbjudanden och kommunikation för varje segment
- Annat

Knappt 40 procent har segmenterat sin kundbas och arbetar just nu med att få en förståelse för de olika kundsegmenten.

Samtidigt anger endast ett av fem bolag att de idag har mycket god insikt om sina kundgrupper och arbetar aktivt med differentieringsstrategier.

**Viktiga frågor**

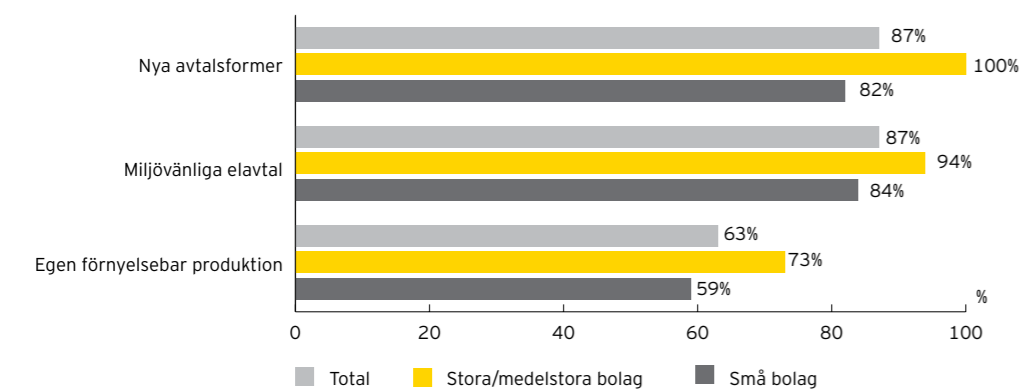
- ▶ Vilka är dina lönsamma respektive olönsamma kunder?
- ▶ Vilka är de avgörande och agerbara skillnaderna i preferenser och beteende mellan olika kundsegment?
- ▶ Vad krävs för att realisera differentierade kundstrategier till olika segment?

**Produkter och tjänster för framtidens elmarknad**

Samtliga av de stora- och medelstora bolagen och 82 procent av de små bolagen arbetar med att ta fram nya avtalsformer inom elaffären och hela 94 procent av de stora/medelstora respektive 84 procent av de små arbetar med att utveckla nya miljövänliga avtal. Under intervjuerna har vi sett en trend mot att fler elhandelsbolag vill gå mot att enbart erbjuda rörliga avtal. Utfallet för hösten har dock visat att kunderna i större utsträckning efterfrågar fastprisavtal under vinterhalvåret.

På senare år har investeringarna i egen miljövänlig produktion ökat hos elhandelsbolagen. Man vill bidra konkret till renare energikällor och därigenom även stärka sitt varumärke miljömässigt. Några bolag erbjuder kunderna att köpa andelar i vindkraftverk.

**Andel elhandelsbolag som arbetar med följande produkt- och tjänstutveckling**



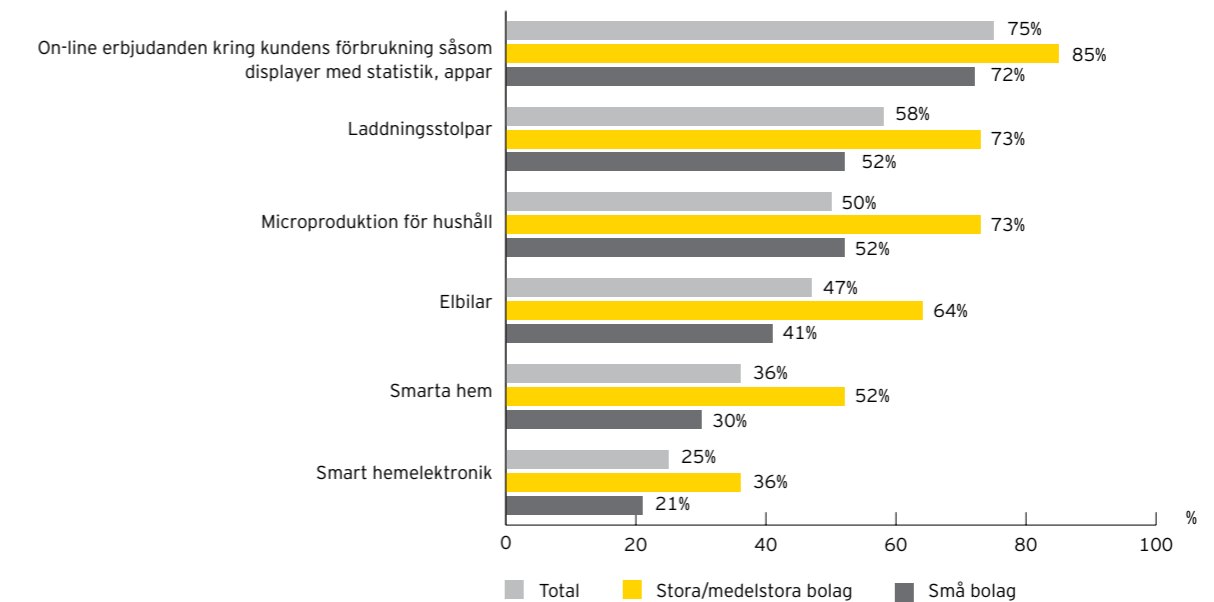
Utöver denna produktutveckling pågår en utveckling mot ett mer effektivt, eller "smart", energisystem. Smart grids har kommit att bli samlingsnamnet för en mängd tekniker som ska leda till en bättre samordning av konsumtion och produktion samt möjliggöra användningen av förnybar energi. Vi undersökte i hur stor utsträckning som elhandelsbolagen arbetar med att ta fram nya produkter och tjänster för att utveckla gränssnittet mot kunden och därigenom göra förbrukningssidan av elaffären mer elastisk. Undersökningen visar att de stora/medelstora bolagen i stor utsträckning arbetar med produktutveckling angränsande till Smart medan de små bolagen inte fokuserar lika mycket på detta. Hela 75 procent av bolagen arbetar med att förbättra kundens insyn i och inflytande över sin förbrukning genom att utveckla erbjudanden inom on-line access och displayer med förbrukningsinformation.

Ett annat tema är utvecklingen av smarta hem. 73 procent av de stora/medelstora bolagen arbetar med att ta fram erbjudanden kring microproduktion och 52 procent med smarta hem. Motsvarande andel bland de små bolagen är 52 procent respektive 30 procent.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de stora- och medelstora företagen lägger mycket tid och resurser på att utveckla nya erbjudanden inom områden som avtal, förbrukningsinformation, smarta hem och elbilar. Det pågår en mängd samarbeten med bolag över branschgränsen. Exakt hur de framtida erbjudandena och affärsmodellerna kommer att se ut kring elaffären är ännu oklart. Att aktörer från andra branscher kommer att aspirera på att agera i kundgränssnittet tycks vara en naturlig utveckling. Om man drar detta till sin spets är inte elhandelsbolagens roll som gränssnitt mot kunden självklar.

Enligt Ernst & Youngs globala studie om Smart tror hela 92 procent av de 75 tillfrågade energibolagen att gränssnittet mot kund kommer att förändras fundamentalt inom 2 till 10 års sikt.

**Andel elhandelsbolag som arbetar med följande produkt- och tjänstutveckling**





### Kostnadskontroll

Processförbättringar står högt på agendan

Effektivisering av kundadministration och system/processer står högt på elhandelsbolagens strategiska agenda. Detta handlar inte bara om att sänka kostnader, utan även om att skapa effektivare och smartare arbetsätt och bygga organisationer som snabbt kan svara på förändrade kundbehov och nya marknadsförutsättningar. 91 procent av de stora- och medelstora företagen prioriterar effektivisering av processer, system och kundadministration högt eller mycket högt på den strategiska agendan. Bland de mindre bolagen anger 77 procent effektivisering som ett högprioriterat område.

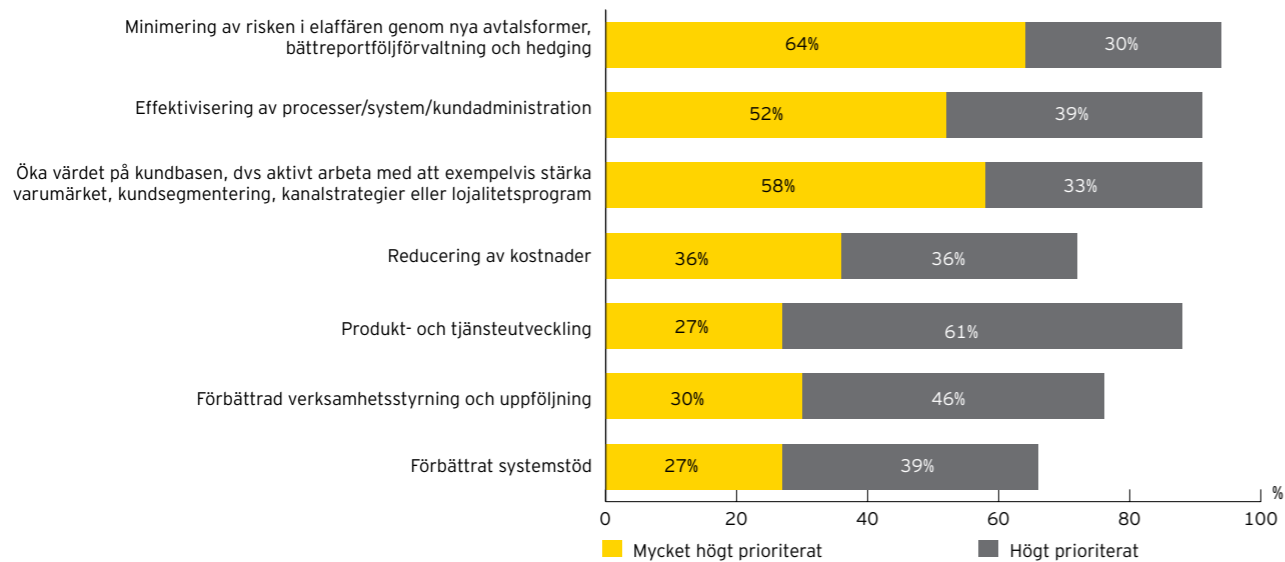
För att uppnå ökad effektivitet krävs även att processer och system används till att följa upp och styra verksamheten. 76 procent av de stora- och medelstora och stora bolagen i studien respektive 62 procent av de små bolagen anser att de behöver förbättra sin verksamhetsuppföljning för att för att få en god utgångspunkt till styrning och förbättringsarbete. Till detta krävs en styrmodell som riktar och kopplar samman de dagliga aktiviteterna med företagets övergripande strategi.

Kostnadseffektivitet anses vara en avgörande faktor

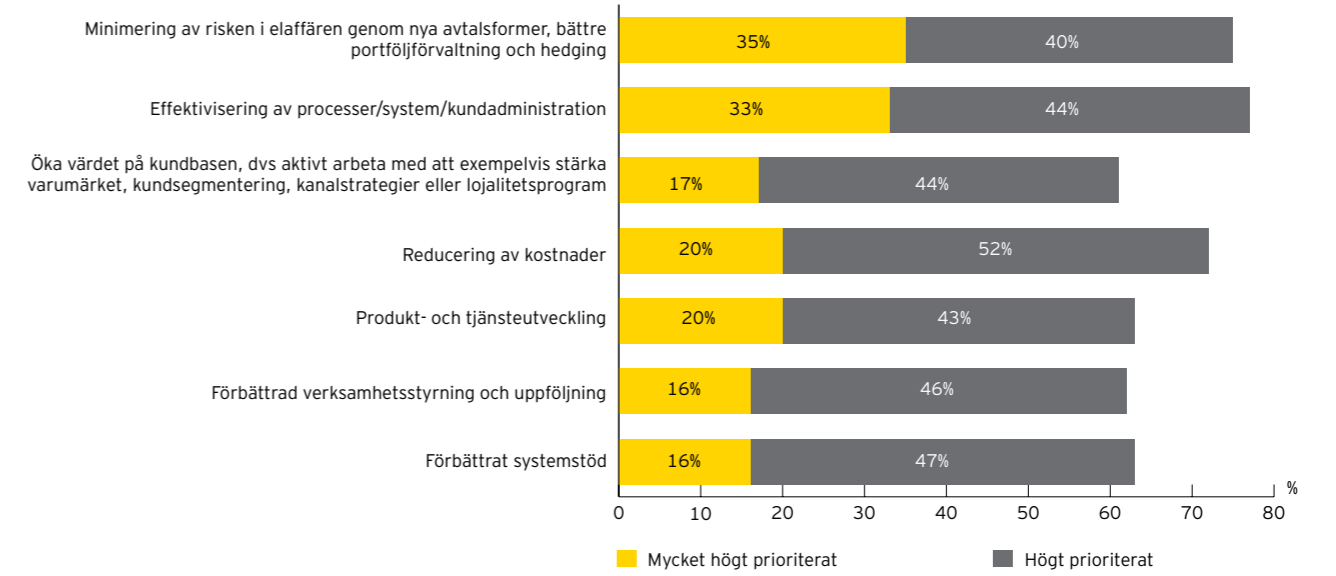
Parallellt med processförbättringar, ökad styrning och uppföljning anger respondenterna ökad kostnadseffektivitet som ett fokusområde. Drygt 70 procent av respondenterna anser att kostnadsminskningar är viktigt eller mycket viktigt för ett framgångsrikt elhandelsbolag. Detta är dock en minskning med 20 procent sedan 2008, vilket kan tyda på att en del av bolagen har arbetat med en bantning av kostnadsmassan under de senaste åren, som ett svar på sjunkande marginaler och vikande lönsamhet. Undersökningen visar även att små bolag i högre grad prioriterar kostnadsänkningar relativt andra områden på den strategiska agendan i jämförelse med stora- och medelstora bolag.

Ett område där respondenterna ser stora behov till kostnadsänkningar är inom de administrativa kostnaderna. 64 procent av respondenterna i studien anser att de behöver ett förbättrat systemstöd i verksamheten för att kunna bedriva en effektiv verksamhet. Idag sköts fortfarande en del av arbetet manuellt i de kundadministrativa processerna. Detta leder inte bara till höga kostnader, utan även i vissa fall till bristande kvalitet. I och med kundernas ökade medvetenhet och benägenhet att byta leverantörer kan detta få stor påverkan på kundlojalitet och förtroende för branschen.

### Viktiga faktorer för medelstora/stora elhandelsbolag att vara framgångsrika elhandelsbolag i framtiden



### Viktiga faktorer för små elhandelsbolag att vara framgångsrika elhandelsbolag i framtiden



### Ernst & Young kommentar

För att lyckas på en volatil marknad krävs en förmåga att kunna anpassa sig efter förändrade förhållanden och att kunna ta tillvara på nya möjligheter. Detta bygger delvis på en tillgång till system som ger viktig information och processer som gör det möjligt att fatta beslut och agera därefter. I den hårdnande konkurrensen om kunderna på den allt mer prispressade elhandelsmarknaden ökar även vikten av kontroll

över kostnadsmassan. För elhandelsbolagen handlar det exempelvis om att effektivisera processer och system inom kundadministration, försäljning, marknadsföring och inköp. Andra sätt att öka kostnadseffektiviteten kan vara ett mer rationellt synsätt på riskhantering, kundsegmentering samt optimering av produktportföljen.

## Metod och kontakter



Studien baserar sig på djupintervjuer med VD:ar, marknadschefer och erfarna beslutsfattare inom elhandelsbolagen samt på en enkätundersökning som gått ut till alla elhandelsbolag i Sverige. Totalt har 80 bolag deltagit i studien. Vi vill rikta ett stort tack till de personer som medverkat i studien. Ert deltagande har varit ovärderligt! Vi tar gärna emot återkoppling på innehållet i studien eller frågor och diskussionspunkter rörande energibranschen i allmänhet. Varmt välkommen att ta kontakt med oss på Ernst & Young.

### **Ernst & Youngs arbete inom energisektorn:**

Vi erbjuder rådgivning och assistans inom bland annat följande områden:

- Strategiutveckling och affärsplanering
- It-strategi
- Kostnadsbesparingsprogram
- Processutveckling, bland annat inom kundservice
- Förvärvsstrategi
- Förvärvs- och integrationsstöd
- Värdering och finansiell modellering
- Due diligence
- Kundsegmentering
- Produktutveckling
- Riskmodellering
- Enterprise risk management
- Styrning och kontroll
- Change management
- Program- och projektledning

### **Andra studier och rapporter**

Elhandelsbolagens strategiska agenda 2008

The rise of Smart Customers

Smart 2011

Competing for Growth

Responding to a black swan

Turn risks and opportunities into results: Exploring the top ten risks and opportunities for power and utilities

### **Kontakter**

#### **Sofie Mannerstråle**

Branschansvarig energisektorn  
+46 8 520 598 69  
sofie.mannerstrale@se.ey.com

#### **Niclas Boberg**

Affärsområde Transaction advisory services  
+46 8 52059681  
niclas.boberg@se.ey.com

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

**Om Ernst & Young**

Ernst & Young är en ledande global aktör inom revision, skatt, transaktioner, rådgivning och redovisning. Våra 152 000 medarbetare världen över förenas av gemensamma värderingar och en stark vilja att leverera tjänster av högsta kvalitet. Vår drivkraft är att hjälpa medarbetare, kunder och den omvärld vi verkar i att uppnå sin fulla potential.

[www.ey.com/se](http://www.ey.com/se)

© 2011 Ernst & Young AB.  
All Rights Reserved.

Ernst & Young AB ingår i det globala Ernst & Young-nätverket där varje medlem är en egen juridisk person.