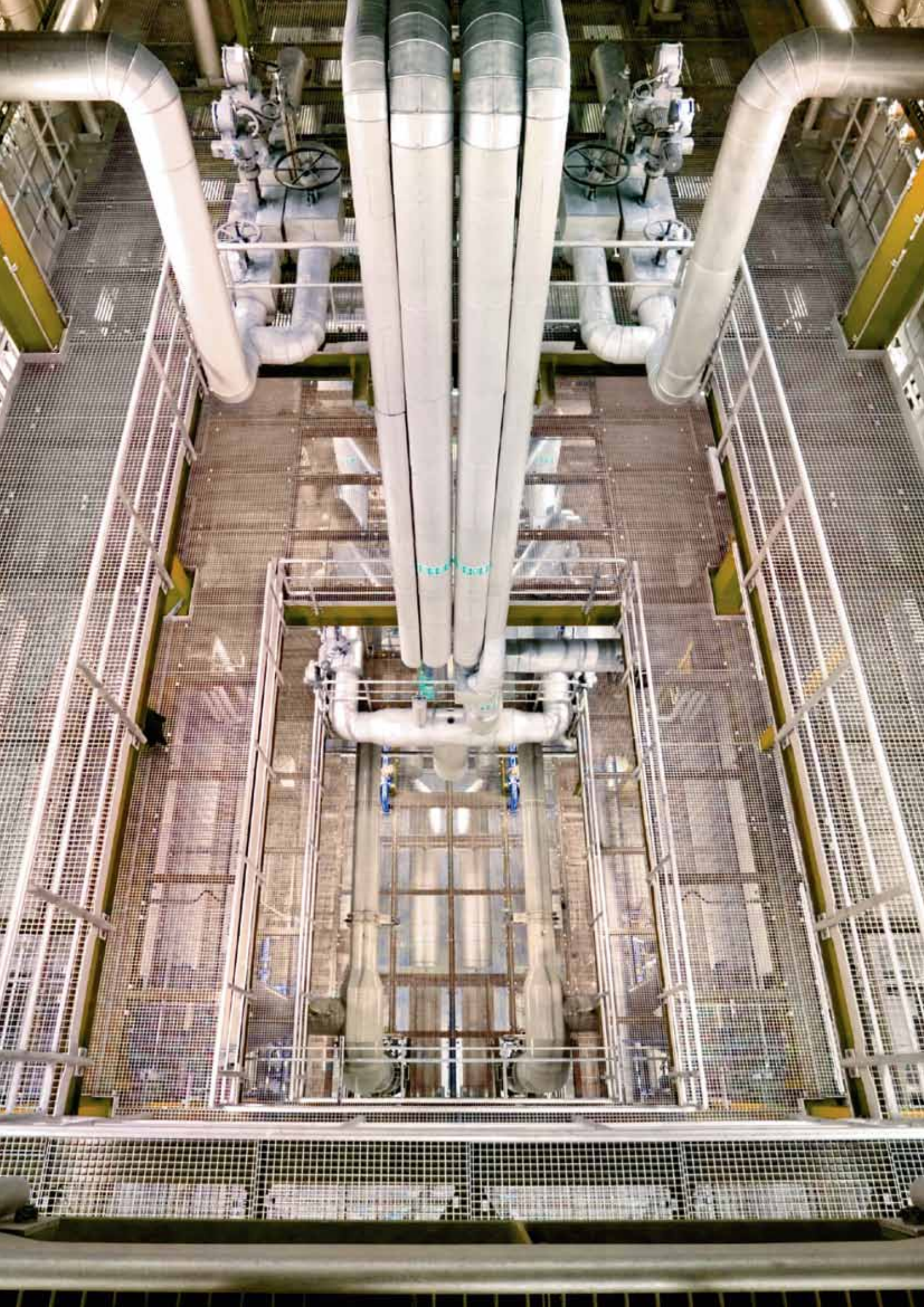


# Elhandelsbolagens strategiska agenda

Hur aktörerna förbereder sig  
inför framtidens elmarknad



# Sammanfattning

Den svenska elmarknaden avreglerades för drygt tio år sedan. Idag står elhandelsbolagen inför stora utmaningar med pressade marginaler och hård konkurrens om kunderna.

Ernst & Young har i denna studie frågat företrädare för elhandelsbolagen om hur de ser på framtiden inom en femårsperiod och var de största utmaningarna ligger. Detta är några av våra observationer:

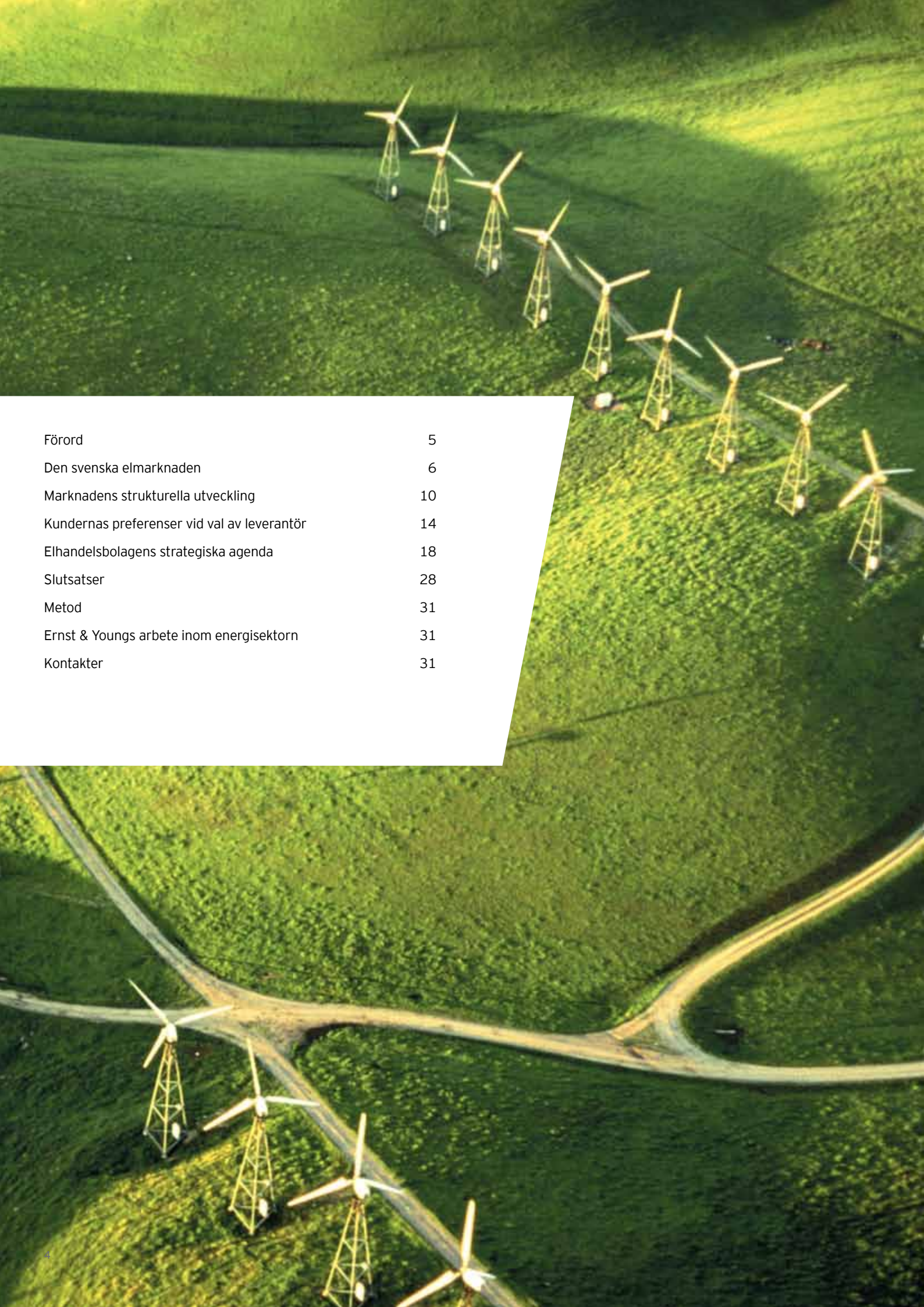
- ▶ Det råder hård konkurrens på dagens elmarknad med många små aktörer. 65 procent av de tillfrågade tror att en konsolideringsvåg väntar.
- ▶ 81 procent tror på ett ökat samarbete mellan elhandelsbolag, tradingbolag och elproducenter.
- ▶ Det är en stor utmaning att behålla befintliga kunder. Kunderna på den svenska elmarknaden är aktiva. 57 procent har utnyttjat möjligheten att byta elleverantör eller omförhandla pris.

- ▶ Pris är viktigt när kunden väljer elleverantör. 77 procent av de tillfrågade tror att det kommer att vara viktigt även i framtiden.
- ▶ Viktiga faktorer i konkurrensen om kunderna kommer att vara investering i förnyelsebara energikällor, energirådgivning, kundtjänst med hög servicenivå, kundanpassade erbjudanden och tydlig marknadsprofil.
- ▶ Elhandelsbolagen söker möjligheter att förstärka sin miljöprofil. 77 procent tror att investeringar i produktionsanläggningar är ett troligt framtids-scenario.
- ▶ De bolag som vill vara framgångsrika framöver bör enligt respondenterna satsa på effektivisering av kundadministrativa processer, reducering av kostnader och förbättrad kundservice.

- ▶ Att tillgodose såväl privatkonsumenternas som företagskundernas krav på låga priser, välfungerande bastjänster och miljöfokus kommer att bli en konkurrensförutsättning. Kundförståelse blir en viktig konkurrensfördel, där de företag som snabbt lyckas omvandla kundernas önskemål till konkreta erbjudanden kan få ett försprång framför sina konkurrenter.

Ernst & Youngs tolkning av de svar vi erhållit är att den strategiska agendan för elhandelsbolagen består av fem utvecklingsområden:

- ▶ ökad effektivitet
- ▶ förtydligad miljöprofil
- ▶ ökat kundfokus
- ▶ förbättrad riskhantering
- ▶ förtydligad strategi gällande förvärv och allianser.



Förord	5
Den svenska elmarknaden	6
Marknadens strukturella utveckling	10
Kundernas preferenser vid val av leverantör	14
Elhandelsbolagens strategiska agenda	18
Slutsatser	28
Metod	31
Ernst & Youngs arbete inom energisektorn	31
Kontakter	31

# Förord

Ett drygt decennium efter avregleringen av den svenska elmarknaden är utmaningarna större än någonsin. Konkurrensen om slutkunden är hård och elhandelsbolagens marginaler är pressade. I denna studie redogör de svenska elhandelsbolagen, med utgångspunkt i den prispressade situationen, för hur de ser på framtiden.

- ▶ Hur kommer marknadsstrukturen att se ut om fem år?
- ▶ Kommer kundernas preferenser att förändras och därmed öppna för möjligheten att konkurrera med annat än pris?
- ▶ Vad kommer elhandelsbolagens strategiska agenda att innehålla under den kommande perioden?

Vi har vänt oss till Sveriges elhandelsbolag och frågat hur de ser på utvecklingen under de kommande fem åren samt hur de tänker forma den strategiska agendan för att bemöta de förväntade utmaningarna.

Den strategiska agendan skapas av företagets ägare och ledning. Den består av de åtgärder som anses strategiskt viktiga för företagets framgång. I denna studie har vi fokuserat på de delar som berör marknadsstruktur och kundbeteende. Med figuren nedan visar vi att det finns en rad andra faktorer som har betydelse för utformningen av den strategiska agendan.

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. Uppslutningen har varit stor, hela 65 bolag har deltagit.

Studien vänder sig till dig som är beslutsfattare i elbranschen. Den kan ge dig insikt om hur dina konkurrenter resonerar om framtiden. Den kan förhoppningsvis även vara ett verktyg inför framtida planering och ett stöd vid utformning av en strategisk agenda.



Figur 1: Faktorer som påverkar elhandelsbolagens strategiska agenda. Källa: Ernst & Young

# Den svenska elmarknaden

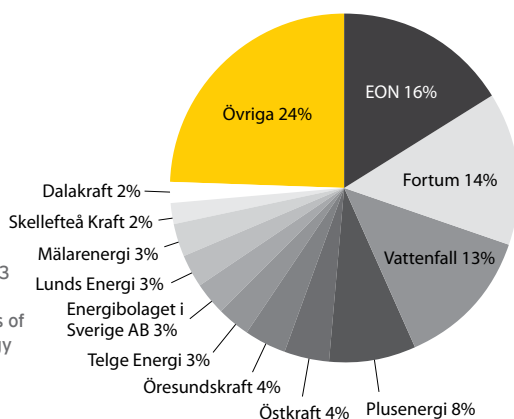
Vid en internationell jämförelse är de svenska elkunderna relativt aktiva.

Sverige har världens sjätte högsta elförbrukning per capita. Det beror på en energikrävande basindustri och landets geografiska placering, i kombination med en hög andel elvärme.<sup>1</sup> Ett decennium efter avregleringen av den svenska elmarknaden inrymmer marknaden över hundra elhandelsbolag som under hårdnande konkurrens förmedlar el mellan producent och konsument.

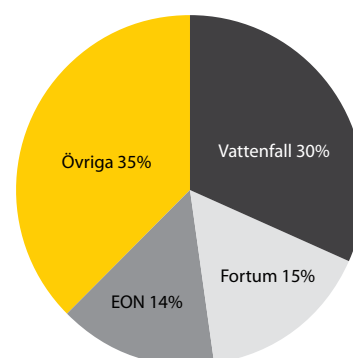
Årsförbrukningen av el uppgick år 2007 till totalt 146 TWh, vilket motsvarar 99 procent av produktionen inom landet.<sup>2</sup> Drygt 40 procent av elen konsumeras av industrin och 50 procent av bebyggelse-sektorn där de svenska hushållen ingår.<sup>3</sup> Varje år köper svenska hushåll el för cirka 42 miljarder kronor.<sup>4</sup> Detta innebär att genomsnittshushållet konsumerar el för cirka 9 300 kronor per år, vilket motsvarar 4 procent av den genomsnittliga årliga hushållsbudgeten. Sverige har den sjätte

högsta elförbrukningen i världen per capita. Snittförbrukningen låg på cirka 15 300 kWh per capita år 2003. Den höga förbrukningen beror till stor del på en kombination av den energikrävande basindustrin, landets placering i den kallare delen av världen och en hög andel elvärme. Elhandeln i Sverige är dynamisk, och inom flera områden leder Sverige, tillsammans med de övriga nordiska länderna, utvecklingen av marknaden.

Marknadsandel baserat på antalet kunder



Marknadsandel baserat på levererad volym (TWh)



Figur 2: Marknadsandelar på elhandelsmarknaden 2006 baserat på antalet kunder och levererad volym. Volymen inkluderar egna kunder samt kunder tillhörande koncernernas intressebolag och återförsäljare. Källa: Prisområden på elmarknaden (POMPE), EMIR 2007:02, Energimarknadsinspektionen.

<sup>1</sup> Sverige hade sjätte högsta elanvändning per capita (15 300 kWh) i världen år 2003 enligt International Energy Agency (IEA) Statistics Division, 2006; Energy Balances of OECD Countries (2006 edition) and Energy Balances of Non-OECD Countries (2006 edition); Paris: IEA. Genom [www.earthtrends.wri.org](http://www.earthtrends.wri.org)

<sup>2</sup> Statistiska centralbyrån

<sup>3</sup> [www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se) (Svenskt näringsliv)

<sup>4</sup> 9 330 kr \* 4,5 miljoner hushåll = ca 42 miljarder kr

Elhandelsmarknaden består av över hundra aktörer där huvudparten är kommunalt ägda bolag. Marknaden domineras av de tre internationella aktörerna Vattenfall, Fortum och E.ON, som sett till mängden såld el tillsammans kontrollerar cirka två tredjedelar av slutkundmarknaden.

Ungefär en tredjedel av aktörerna utgörs av mindre, privata företag där den dominerande ägandeformen är lokala ekonomiska föreningar. Det finns även bolag med en blandad ägarbild, vanligen med en kommun och en stor kraftproducent som delägare.

Om man bortser från de tre giganterna omsätter bolagen mellan 4 MSEK och 3 500 MSEK med en energivolym av el och värme på mellan 9 GWh och 7 TWh per år.

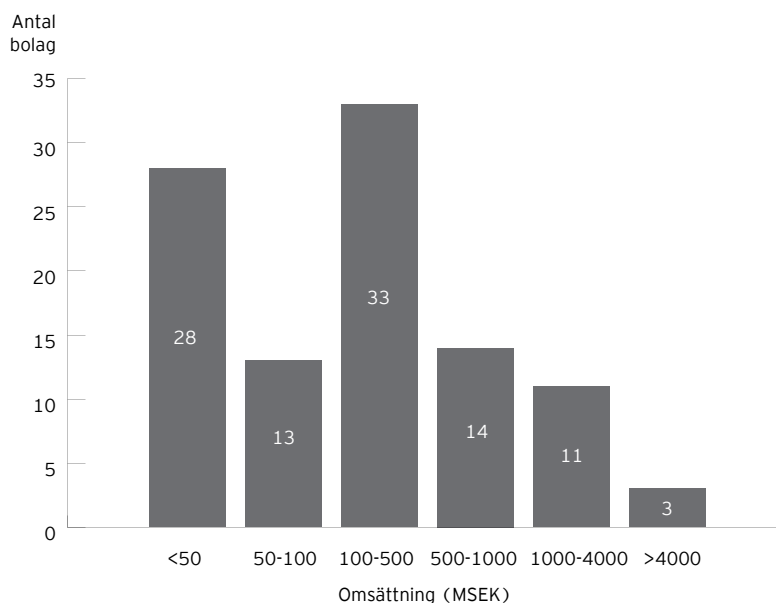
Enligt vår analys saknas en tydlig koppling mellan storlek och lönsamhet. Den genomsnittliga nettovinstmarginalen bland elhandelsbolagen ligger på cirka 3 procent.

Tittar man på de tio största aktörerna (exklusive Vattenfall, Fortum och E.ON), samtliga kommunalt ägda, ligger nettovinstmarginalen på 2,5 procent, det vill säga under marknadssnittet.

Ytterligare en iakttagelse är att mindre bolag med en omsättning på under 60 MSEK har lönsamhetsproblem. Den genomsnittliga nettovinstmarginalen bland dessa företag ligger på cirka 0,5 procent, vilket är betydligt lägre än marknadssnittet. En trolig orsak är att försäljningsvolymerna är för små och att det därmed är svårt att upprätthålla lönsamhet på den konkurrensutsatta marknaden.

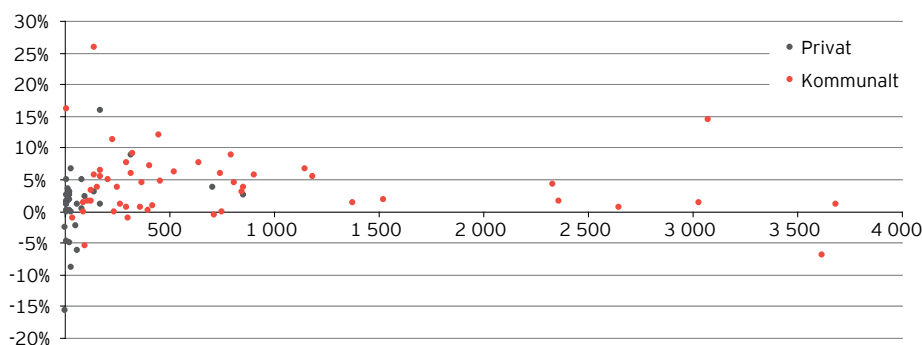


Elhandelsbolagen sorterade efter omsättning



Figur 3: Antal elhandelsbolag i olika omsättningsintervaller. Källa: Ernst & Young

#### Fördelning av vinstmarginaler

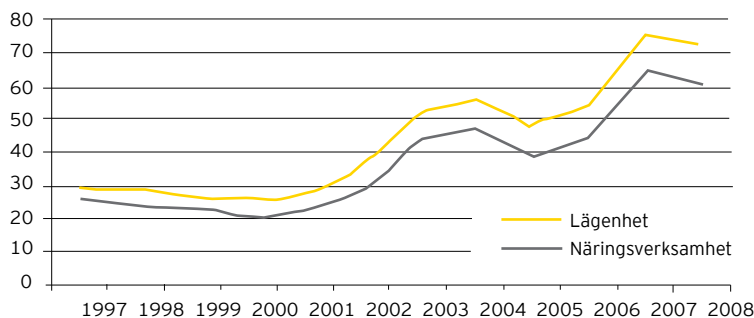


Figur 4: Nettovinstmarginaler och omsättning för privata respektive kommunala elhandelsbolag (MSEK)  
Källa: Ernst & Young

År 1996 avreglerades den svenska elmarknaden. Trots detta har priserna på el, från att till en början ha sjunkit, ökat efter avregleringen. Elpriset styrs av marknadens balans mellan utbud och efterfrågan. Därtill spelar olika skatter en betydande roll. Utbudssidan styrs främst av elproducenternas produktionskostnad, nederbörd samt politiska beslut. Efterfrågesidan styrs främst av konsumentvanor och konjunktur.

Vid en internationell jämförelse är de svenska elkunderna relativt aktiva. 57 procent av dagens elkunder har valt att utnyttja möjligheterna på den fria marknaden genom att byta leverantör eller omförhandla priset med sin anvisade leverantör. Bara under 2007 omförhandlade 19 procent av svenska hushåll sitt elavtal.<sup>5</sup>

#### Elpriser, öre per kWh (exklusive skatter)



Figur 5: Elprisets utveckling över det senaste decenniet. Källa: SCB

<sup>5</sup> [www.scb.se/statistik](http://www.scb.se/statistik)

<sup>6</sup> Byte av elhandelsföretag - Den svenska elmarknaden efter elmarknadsreformen (2007) Undersökning av Synovate Temo och Svensk energi

<sup>7</sup> Som ovan

En majoritet av befolkningen är positiv till möjligheten att byta elhandelsbolag, medan få är positiva till hur den avreglerade marknaden faktiskt fungerar.<sup>6</sup> Höga priser och bristande kundfokus, i form av bland annat långa väntetider i kundtjänst och svårbegripliga fakturor, är områden som kunderna är missnöjda med.

Energibolagen har under flera år arbetat aktivt med att vända den negativa kundattityden till branschen genom att utveckla informationsgivning

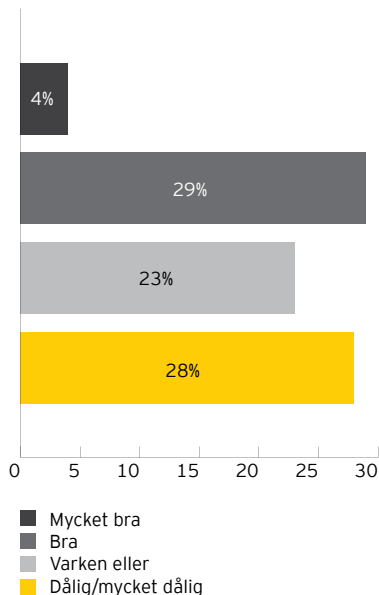
och nyckelprocesser. Detta har skett enskilt inom bolagen, bland annat genom implementering av nya system för kundadministration, men även gemensamt inom branschen. Som exempel kan nämnas det branschgemensamma programmet "Kundoffensiven", som drivs med Svensk Energi i spetsen.

Sedan 2003 har privatpersonernas missnöje med elhandelsbolagens kundtjänster och fakturor minskat.

Andelen som är negativa till fakturans begriplighet har gått från 53 procent år 2003 till 37 procent år 2007, samtidigt som andelen som är missnöjda med fakturans korrekthet är nere på 11 procent år 2007, vilket kan jämföras med 21 procent år 2003.<sup>7</sup>

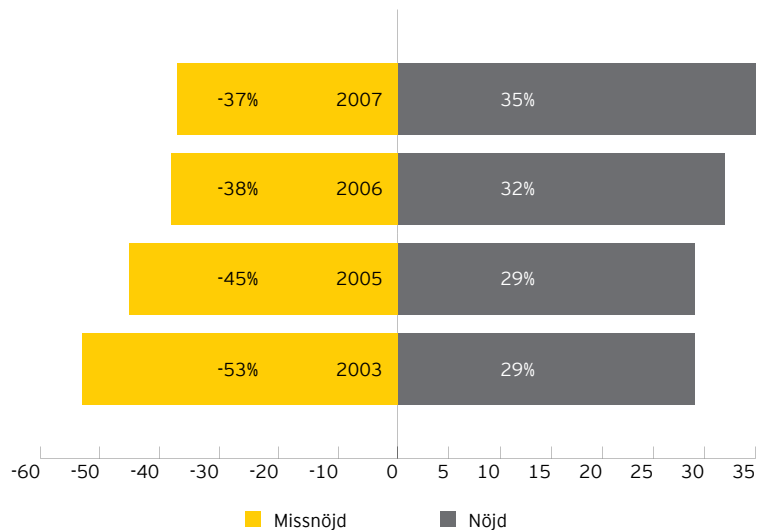
Många års arbete med att förbättra det vi i denna studie kallar bastjänster, det vill säga begriplig faktura, fungerande kundservice, fungerande leverantörsbyten och flyttar, har nu börjat ge resultat.

Hur konsumenterna tycker att elmarknaden fungerar



Figur 6: De privata elkonsumenternas attityd till elmarknadsreformen. Källa: Byte av elhandelsföretag - den svenska elmarknaden efter elmarknadsreformen (2007). Undersökning av Synovate Temo och Svensk energi.

Hur nöjda är kunderna med fakturans begriplighet?



Figur 7: Källa: Byte av elhandelsföretag - den svenska elmarknaden efter elmarknadsreformen (2007). Undersökning av Synovate Temo och Svensk energi.

# Marknadens strukturella utveckling

65 procent av de tillfrågade elhandelsföretagen väntar sig en konsolidering av marknaden.

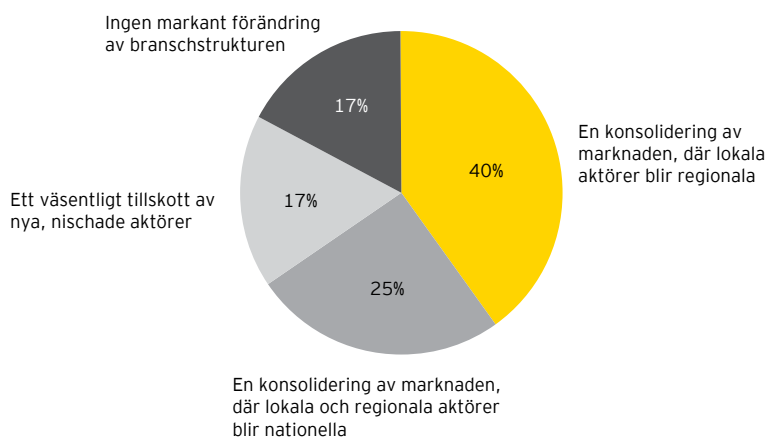
Den nordiska elmarknaden med sina 14 miljoner kunder är fragmenterad. Endast cirka en tredjedel av elhandelskunderna kontrolleras av de fem största aktörerna.<sup>8</sup> Resten av kunderna köper sin el från något annat av de cirka 350 aktiva elhandelsföretagen i Norden. Fragmenteringen inbjuder till synergieffekter genom samgåenden och uppköp över landsgränserna. Efter flera år av stiltje tror marknads beslutsfattare att en ny konsolideringsvåg är att vänta.

Såväl Sverige som Norden som helhet har en fragmenterad elmarknad. I Sverige kontrolleras cirka 50 procent av marknaden, mätt i antal kunder, av de fyra största elhandelsbolagen. Resterande 50 procent kontrolleras av över hundra medelstora och mindre aktörer. Det är anmärkningsvärt att förvärvsaktiviteten varit så pass låg inom denna fragmenterade och lönsamhetspressade bransch. Under

2000-talet har förvärvsaktiviteten avstannat betydligt sedan förvärvsvågen i slutet av 1990-talet. En förklaring till detta kan vara att kommunerna bedömer det politiska priset som för högt.

För många elhandelsbolag ligger utvecklingspotentialen i att investera i tillväxt och ta en större andel av marknaden genom en målmedveten förvärvsstrategi.

Vilken utveckling av branschen är mest trolig?



<sup>8</sup> www.fortum.se

<sup>9</sup> SOU 2005:4 s. 199

Figur 8: Fördelning av hur elhandelsbolagen tror att marknaden kommer att förändras.

65 procent av de tillfrågade elhandelsbolagen tror att en konsolidering är att vänta. Cirka 40 procent av de tillfrågade ser en situation där lokala aktörer förvärvas för att bli regionala och 25 procent ser en situation som går ett steg längre, det vill säga där lokala och regionala elhandelsbolag förvärvas för att ingå i nationella bolag.

### Dålig lönsamhet driver konsolideringen

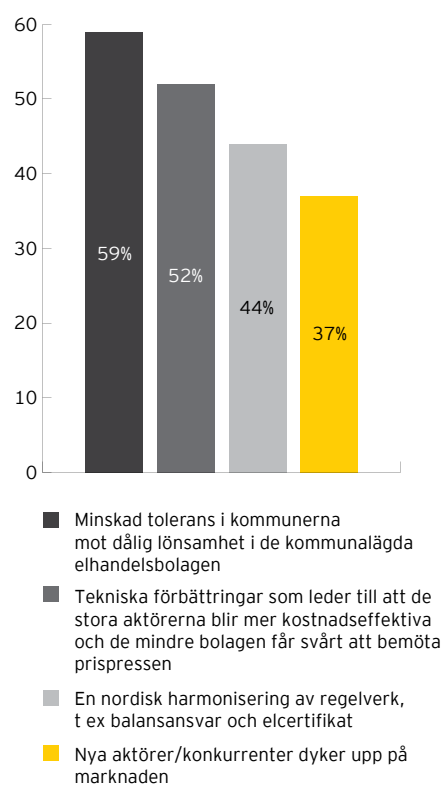
Den förväntade konsolideringsvågen föranleder oss att fråga vilka de drivande faktorerna bakom konsolideringen kommer att vara. Sveriges kommuner äger majoriteten av elhandelsbolagen. Parallellt har det funnits en opinion som ifrågasatt om det är kommunens uppgift att äga och driva elhandel och om kommunen har tillräcklig kompetens i dessa frågor. En majoritet av de elhandelsföretag som sålts sedan avregleringen har haft kommunala ägare.<sup>9</sup> Några orsaker till kommunala försäljningar har varit dålig lönsamhet, ovilja att ta risker på en volatil marknad och svårighet att leva upp till den förväntade affärsmässigheten.

Även i vår studie framkommer att bristande lönsamhet hos de kommunala elhandelsbolagen kommer att vara en drivande faktor för förvärv. Av de tillfrågade är det 59 procent som tror att den mest sannolika orsaken till en ny våg av uppköp är de pressade marginalerna och en minskad tolerans mot dålig lönsamhet i de kommunala bolagen. Andra orsaker till en konsolidering av marknaden kan vara teknisk utveckling, till exempel inom kundadministration, som minskar behovet av manuellt arbete och därmed gör skalfördelarna mer påtagliga. Detta bekräftas av de tillfrågade företagen: 52 procent tror att teknisk utveckling kommer att driva på konkurrensen och förvärven i branschen.

### De stora bolagens försprång

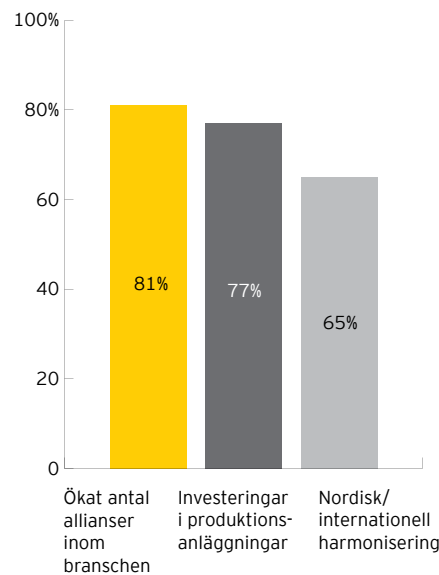
Det är främst två faktorer som nämns som grund för ett eventuellt försprång för de stora företagen. För det första har de stora bolagen under de senaste åren investerat i avancerade systemstöd för hantering av administrativa processer. Dessa har initialt varit kostsamma och tidskrävande projekt, men på sikt förväntas automatiseringarna ge positiva effekter på processerna. För det andra har de stora bolagen ett försprång när det gäller internationaliseringen.

Sannolika drivkrafter bakom en konsolideringsvåg



Figur 9: Andel elhandelsbolag som bedömer olika framtidsscenarioer som troliga orsaker till en eventuell konsolideringsvåg inom branschen.

44 procent av de tillfrågade företagen förväntar sig att en nordisk harmonisering tillhör de faktorer som kommer att driva fusioner och förvärv. 37 procent tror att nya aktörer kan komma att driva en konsolidering. På grund av de relativt höga inträdesbarriärerna på elhandelsmarknaden i form av systeminvesteringar samt trading-, marknadsförings- och riskhanteringskompetens kommer de nya aktörerna antagligen att vara företag som redan är etablerade utomlands, såsom den tyska aktören Yello Strom.



Figur 10: Elhandelsbolagens bedömning av troliga eller mycket troliga framtidsscenario i branschen.

### Ökade allianser och samarbeten

I strävan efter att nå sina strategiska mål kan allianser och samarbeten vara ett komplement till förvärv och samgåenden. Exempelvis kan elhandelsbolagens samarbete med elproducenter som innehar klimatneutrala energikällor öka för att möjliggöra olika miljöerbjudanden. 82 procent av de tillfrågade elhandelsbolagen tror att ett ökat samarbete med andra elhandelsbolag, tradingbolag eller elproducenter är ett troligt eller mycket troligt framtidsscenario. Detta kommer att ställa elhandelsbolagen inför nya utmaningar eftersom skapandet och styrandet av samarbeten kräver anpassade processer, avtal, vinst- och riskdelningssystem.

Vidare kommer internationell bredd att efterfrågas i större utsträckning av de företagskunder som önskar få el levererad även inom andra länder än Sverige. Det i sin tur genererar behov av samarbete över landsgränserna. Lokala och regionala elhandelsbolag tros alltså komma att stå inför ett flertal utmaningar och förändringsarbeten med sikte på en ökad internationalisering.

Det är intressant att konstatera att majoriteten av elhandelsbolagen inte tror på ett ökat antal branschöverskridande allianser. En hypotes som testades var att elhandelsbolagen skulle alliera sig med exempelvis tele-, försäkrings- och tjänsteföretag för att kunna erbjuda en bredare produktpalet. Endast 32 procent av de tillfrågade tror på ett ökat antal branschöverskridande allianser. Uppfattningen tycks istället vara att elhandelsbolagen tänker fokusera på sin kärnverksamhet.

#### Ökade investeringar i produktionsanläggningar

Elhandelsbolagens ambitioner att profilera sig som miljömedvetna i kombination med sökandet efter attraktiva affärsmöjligheter har lett till att man utvärderar investeringar inom förnyelsebar energiproduktion. 77 procent av elhandelsbolagen i vår studie säger att investeringar i produktionsanläggningar är ett troligt eller mycket troligt framtidsscenario, vilket skulle kunna betyda att en branschglidning är i antågande.



# Kundernas preferenser vid val av leverantör

Att konkurrera med fler medel än pris blir avgörande för att lyckas i framtiden.

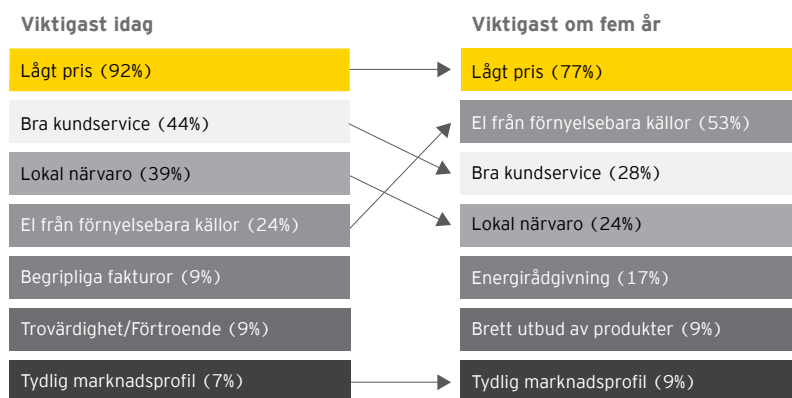
Pris har länge varit en avgörande faktor vid kundernas val av elhandelsbolag. För de företag som vill lyckas på marknaden gäller dock att även tillhandahålla kvalitativa bastjänster samt att utveckla kundanpassade erbjudanden. Tilläggstjänster inom bland annat förnyelsebar energi och energirådgivning är exempel på erbjudanden som bör beaktas i formandet av en femårsstrategi. På företagssidan väntar dessutom en ökad efterfrågan på portföljförvaltningstjänster och internationell bredd.

## Privatkunder

Elhandelsbolagen bedömer att de faktorer som idag påverkar privatkonsumentens val av elleverantör kommer att vara i stort sett samma om fem år. Bolagen nämner lågt pris, god kundservice, lokal närvaro och förnyelsebar energi som de viktigaste faktorerna både nu och i framtiden.

Vår studie visar att pris förväntas kvarstå som en avgörande faktor, om än med något mindre betydelse. Visserligen har den privata elkonsumenten visat sig ha låg

priskänslighet på kort sikt, men långsiktigt tycks den vara betydligt högre.<sup>10</sup> Vid val av elhandelsbolag spelar priset således en viktig roll och är en nyckelfaktor för elhandelsbolagen i konkurrensen på marknaden. Vidare kommer fungerande bastjänster, såsom kundservice, tydliga fakturor, fungerande leverantörsbyten och flytt av abonnemang, att ha fortsatt stor betydelse när den privata kunden väljer leverantör. Vid djupintervjuer framkommer att dessa förväntas bli hygienfaktorer för kunderna. Fungerande bastjänster är



<sup>10</sup> Elkonsumenten som förbrukare och marknadsaktör (2006). Energimarknadsinspektionen.

Figur 11: Privatkunders preferenser nu och om fem år. (Procentsiffran anger hur många av elhandelsbolagen som uppgett att faktorn tillhör de viktigaste när privatkunden väljer elleverantör. Flerval är möjligt.)

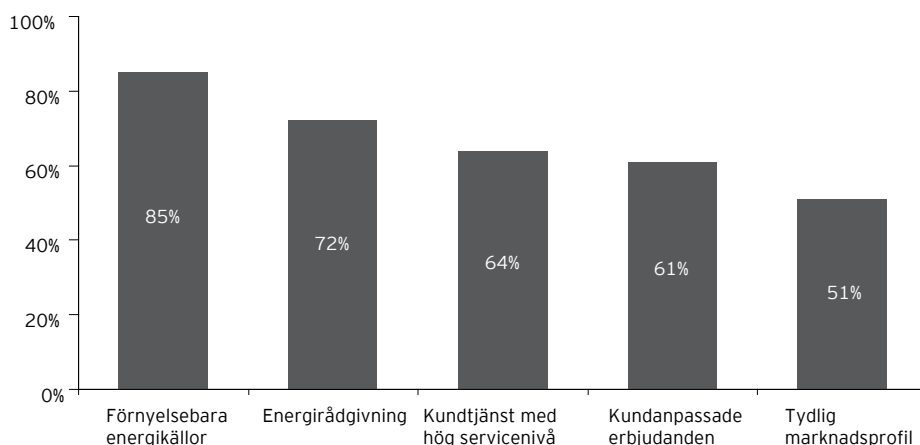
således en förutsättning om man ska vara en av aktörerna på den fria marknaden. Dessa faktorer kan med andra ord inte användas som ett konkurrensmedel i kampen om kunderna.

### Med vilka faktorer, förutom pris, kommer då elhandelsbolagen att kunna profilera sig i framtiden?

Studien har utrett vilka faktorer som kommer att ha den största relativa ökningen i betydelse under de närmaste åren. Denna fråga är viktig ur ett planeringsperspektiv när resurser ska fördelas inför framtida satsningar. Enligt de tillfrågade företagens bedömning är de faktorer som kommer att bli alltmer betydelsefulla, energirådgivning, kundtjänst med hög servicenivå, kundanpassade erbjudanden samt en tydlig marknadsprofil.



Faktorer som kommer att öka i betydelse vid privatkundens val av elleverantör



Figur 12: Andel svarande som tror att dessa faktorer kommer att öka i betydelse vid privatkundens val av elleverantör.

## Företagskunder

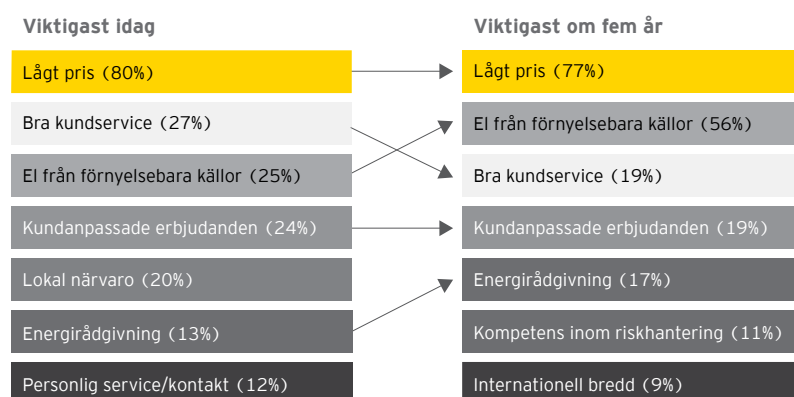
Lågt pris, god kundservice, förnyelsebar energi och kundanpassade erbjudanden är de faktorer som elhandelsbolagen tror påverkar företagskundens val i störst utsträckning, idag såväl som på fem års sikt.

Ett gemensamt karaktärsdrag för de flesta av de svenska elhandelsbolagen är fokus och förankring på den lokala och regionala marknaden. Den lokala närvaron ses som en av de största konkurrensfördelarna och används idag flitigt som försäljningsargument. När elhandelsbolagen blickar framåt faller dock lokal närvaro och personlig service och kontakt bort från listan över de viktigaste faktorerna. I stället förväntas kompetens inom riskhantering och internationell bredd bli avgörande faktorer för företagskunden. Förutsättningarna för internationell bredd ökar dessutom vid en framtida harmonisering av elbörserna i Norden och Europa. Den vikt som respondenterna idag fäster vid lokal

förankring bör sättas i relation till att de lokala aktörerna som medverkar i studien är överrepresenterade i förhållande till sin marknadsandel.

De förändringar av företagskundernas efterfrågemönster som elhandelsbolagen förväntar sig är bland annat ökade krav på förnyelsebar el och kvalificerad energirådgivning. Vidare måste elhandelsbolagen kunna tillhandahålla kundspecifika erbjudanden i större utsträckning än idag. En ökad efterfrågan på portföljförvaltningstjänster och riskrådgivning är ytterligare faktorer som kommer att ha större betydelse vid företagskundens val av elleverantör. I detta fall kan kundspecifika erbjudanden och portföljförvaltning delvis vara samma sak.

Att elhandelsbolagen tillgodoser privatkonsumenternas och företagskundernas krav på såväl låga priser som välfungerande bastjänster är en konkurrensförutsättning. Därutöver krävs att el-

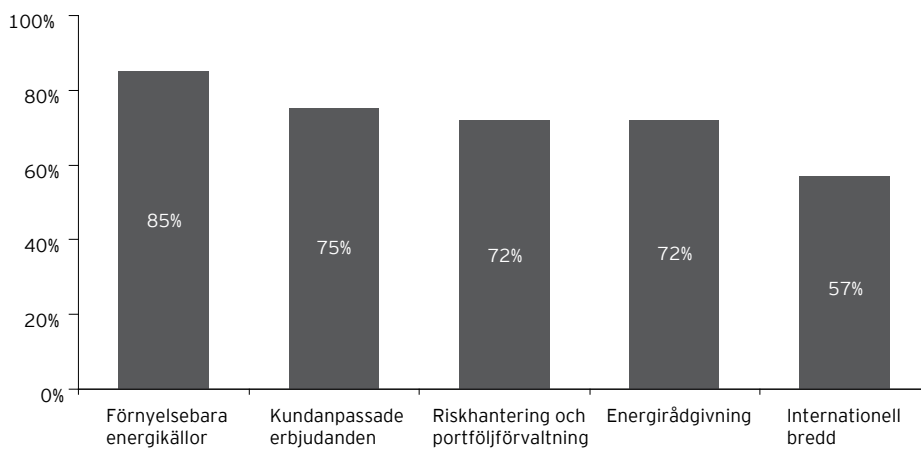


Figur 13: Företagskunders preferenser nu och om fem år. (Procentsiffran anger hur många av elhandelsbolagen som uppgett att faktorn tillhör de viktigaste när företagskunden väljer elleverantör. Flerval är möjligt.)

bolagen satsar på att tillgodose de förväntade förändringarna i kundernas preferenser. Kundförståelse blir en viktig konkurrensfördel, där de företag som snabbt lyckas omvandla kundernas önskemål till konkreta erbjudanden kan få ett försprång framför sina konkurrenter.



Faktorer som kommer att öka i betydelse för företagskunden vid val av elleverantör



Figur 14: Andel elhandelsbolag som tror att dessa faktorer kommer att öka i betydelse vid företagskundens val av elleverantör.

# Elhandelsbolagens strategiska agenda

För elhandelsbolag som strävar efter framgång på framtidens elmarknad finns flera utmaningar att ta sig an. I denna studie utkristalliserar sig en strategisk agenda för elhandelsbolagen bestående av fem utvecklingsområden. Hur företagen hanterar frågor som effektivitet, miljö, kundfokus, riskhantering samt förvärvs- och alliansstrategier är avgörande för hur starka de kommer att stå sig i förhållande till sina konkurrenter.

Vilka åtgärder bör elhandelsbolagen prioritera för att bemöta framtiden? Elhandelsbolagens svar på frågan blev att över 80 procent av respondenterna ansåg att tre faktorer var mycket viktiga: effektivisering av kundadministrativa processer, reducering av kostnader och förbättrad kundservice. Det är tydligt att prispressen på marknaden har påverkat elhandelsbolagen i hög grad och att insikten om behovet av att öka den operationella effektiviteten är stor.

Ernst & Young har valt att summera den strategiska agendan i fem utvecklingsområden:

- ▶ ökad effektivitet
- ▶ förtydligad miljöprofil
- ▶ ökat kundfokus
- ▶ förbättrad riskhantering
- ▶ förtydligad strategi gällande förvärv och allianser.

## Ökad effektivitet

Framgångsrika företag inom tjänstesektorn har ofta förtjänat sin lönsamhet genom fokus på kvalitet, renommé och yrkesskicklighet. Det är enkelt att byta elleverantör idag och utbudet är stort. Därför måste företagen lägga stor vikt vid att tillfredställa kundernas önskemål. När företag inte längre kan konkurrera med justeringar på intäktssidan förflyttas fokus till utveckling av nischstrategier och bantning av kostnadsmassan.

De starkaste generella drivkrafterna för kostnadsreduceringar är konkurrens och otillräcklig lönsamhet.<sup>11</sup>

## Effektiva processer minskar kostnaderna

Enligt en tidigare undersökning av Ernst & Young är de tre vanligaste sätten att minska kostnadsmassan processförbättringar, reducering av leverantörskostnader och optimering av IT-infrastrukturen.<sup>12</sup> Dessa tillhör de viktigaste faktorerna även för elhandelsbolagen, vilket bekräftas av studiens resultat.

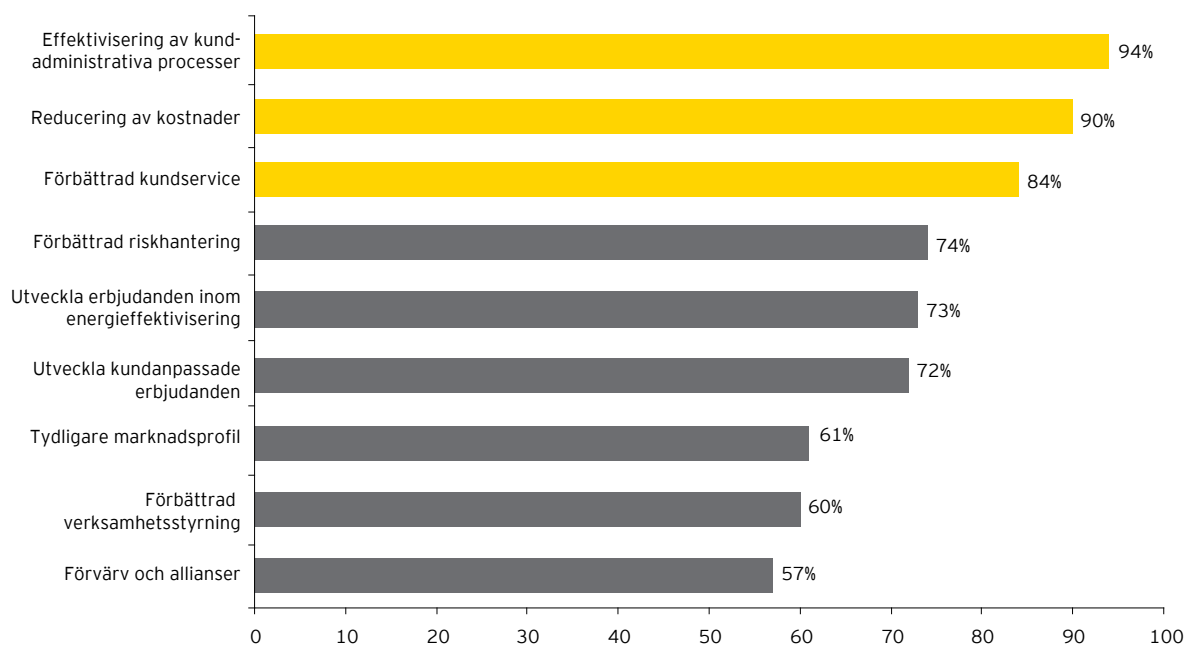
<sup>11</sup> The Economist Intelligence Unit, intervjuade på uppdrag av Ernst & Young, 250 beslutsfattare vid globala företag på högsta lednings- och styrelsenivå september-oktober 2007.

<sup>12</sup> Som ovan

Vinnarna på den nya marknaden kommer att vara de bolag som kan leverera bastjänster på ett högkvalitativt och kostnadseffektivt sätt och därmed frigöra resurser för att öka kundkännsdomen och utveckla erbjudanden därefter.



Viktiga faktorer för elhandelsbolagen att arbeta med för att vara ett framgångsrikt elhandelsbolag i framtiden



Figur 15: Andel elhandelsbolag som tror att dessa faktorer är viktiga eller mycket viktiga för att vara ett framgångsrikt elhandelsbolag i framtiden.

På en marknad med små marginaler måste man vara effektiv och utnyttja sina verksamhetssystem fullt ut.

Detta innebär att ständiga processförbättringar och att eliminera allt som inte tillför kunden något värde är viktiga principer för framgångsrika elhandelsbolag. 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 produktportfölj.

#### **Reducering av kostnadsmassan**

För att öka kostnadseffektiviteten bör företag parallellt med processförbättringar fokusera på, och ständigt ifrågasätta, den egna kostnadsmassan. Genom att exempelvis implementera strategiska inköpsprogram och inventera leverantörsstocken kan många kostnader angripas och kontrolleras på ett effektivt sätt. 90 procent av respondenterna i vår studie anser att reduktion av kostnader är viktigt eller mycket viktigt för ett fram-

gångsrikt elhandelsbolag. Eliminering eller konsolidering av processer och funktioner som fyller samma uppgift är andra exempel på kostnadsreduceringar. Outsourcing av delar av verksamheten, såsom fastighetsunderhåll, redovisning, back-office och andra transaktionsintensiva funktioner, ger ytterligare möjligheter till kostnadsreducering.

#### **Verksamhetsstyrning en förutsättning för ökad effektivitet**

För att uppnå ökad effektivitet krävs fungerande processer, en ändamålsenlig organisation och systemstöd som bidrar till att följa upp och styra verksamheten. 60 procent av respondenterna i studien anser att de behöver förbättra sin verksamhetsuppföljning för att bli framgångsrika. Att volym och lönsamhet inte korrelerar tyder på att elhandelsbolagen ännu inte fått bukt med den stora andelen manuellt arbete i de kundadministrativa processerna. Det betydande manuella inslaget leder dels till höga kostnader, dels

till låg kvalitet, vilket kan inverka negativt på kundernas förtroende för branschen. Särskilt kring storkundsfakturering och rapportering tycks manuella steg och beräkningar ännu vara vanliga. Att finansiellt och operationellt, helst i realtid, kunna mäta effektiviteten i processer och den egna verksamheten ger en god utgångspunkt till styrning och förbättringsarbete. Till detta krävs en styrmodell som riktar och kopplar samman de dagliga aktiviteterna med företagets övergripande strategi.

#### **Förtydligad miljöprofil**

Miljöfrågans växande betydelse i samhället påverkar i allra högsta grad elmarknaden, där produkten i sig ofta ses som en del av problemet. Att elhandelsbolagen kan erbjuda såväl privata konsumenter som företagskunder miljövänliga alternativ kommer alltmer att betraktas som en självklarhet bland framtidens konsumenter.

### **Efterfrågan på förnyelsebara energikällor ökar**

Både privatpersoner och företag har idag en ökad miljömedvetenhet. För företagen kommer det i framtiden dessutom att vara näst intill ett krav att kunna erbjuda sina kunder tjänster och produkter som är producerade på ett miljövänligt sätt.

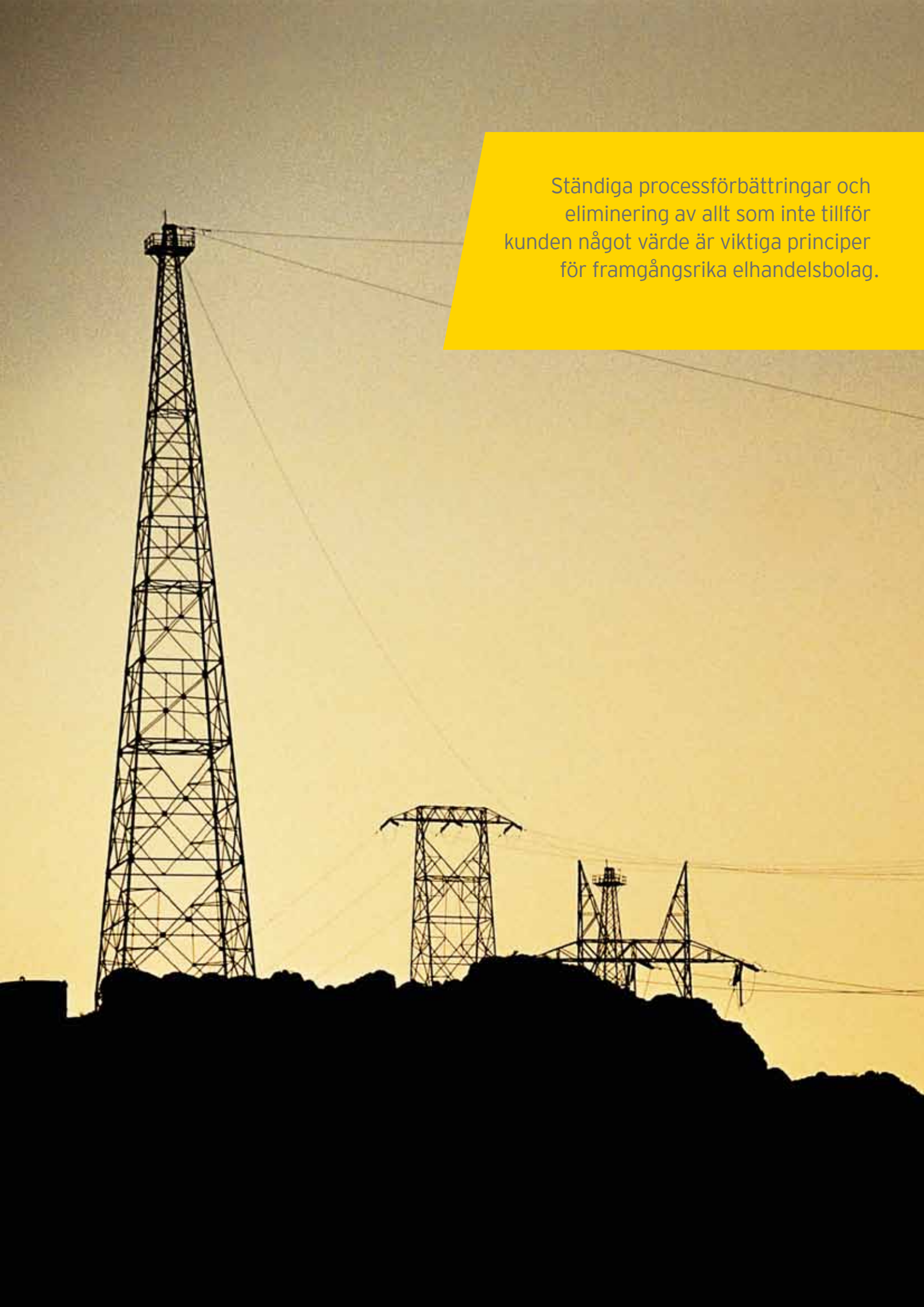
För elhandelsbolagen är det således av yttersta vikt att säkerställa en miljöprofil och utveckla erbjudanden som attraherar miljömedvetna elkonsumenter. För bolagen handlar det om såväl produktutveckling inom miljöområdet som att säkerställa miljövänliga källor.

Samhällets behov av klimatneutral elproduktion kommer i huvudsak att tillfredsställas genom systemet för elcertifikat, vilket indirekt tvingar alla konsumenter att betala för förnyelsebar energi. Elhandelsföretagen tycks dock ha dragit slutsatsen att konsumenterna ändå kommer att efterfråga en tydlig och direkt koppling mellan elhandelsföretaget och

den gröna elproduktionen. 77 procent av elhandelsbolagen menar att det är troligt eller mycket troligt att investeringar i produktionsanläggningar kommer att öka bland bolagen.

### **En tydlig marknadsprofil allt viktigare**

Vidare är det avgörande för ett elhandelsbolag att ha en tydlig marknadsprofil. De talrika elhandelsföretagen inbjuder till ett stort antal valmöjligheter för konsumenten, vilket kan ha en negativ inverkan på kundens vilja att göra ett val överhuvudtaget. Det krävs därför att företagen profilerar sig starkt och tydligt. Det gäller att skilja sig från mängden, ta plats och kommunicera sitt erbjudande med en genomtänkt kommunikationsstrategi. Att erbjuda miljövänliga alternativ kan vara otillräckligt om elhandelsbolaget inte kan paketera och marknadsföra sitt budskap inom ramen för en tydlig marknadsprofil.

The image features a series of high-voltage power line towers silhouetted against a warm, golden-yellow sky, likely at sunset or sunrise. The towers are arranged in a line, receding into the distance. The foreground is dominated by a dark, solid black silhouette of a hillside or rocky terrain. A bright yellow trapezoidal shape is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Ständiga processförbättringar och  
eliminering av allt som inte tillför  
kunden något värde är viktiga principer  
för framgångsrika elhandelsbolag.

Kostnadsmedvetenhet och miljöhänsyn driver efterfrågan på energirådgivning.

### **Energirådgivning får en ökad betydelse**

Vid sidan av gröna produkterbjudanden har energirådgivning en viktig roll att spela på den framtida elmarknaden. 72 procent av elhandelsbolagen spår en ökad efterfrågan på energirådgivningstjänster hos både privata konsumenter och företagskunder. Drivkrafterna bakom efterfrågan är såväl kostnadsmedvetenhet som miljöhänsyn hos konsumenterna.

På företagsidan efterfrågar allt fler kunder miljövänliga produkter till följd av skärpta interna miljökrav. Samtidigt söker de stöd för att effektivisera sin verksamhet, exempelvis energiförbrukningen. Genom energirådgivning kan företagskunden få stöd att uppnå effektivare energianvändning, vilket kan resultera i väsentliga kostnadsminskningar. Även för privatkunden kan energirådgivning vara attraktivt i besparingssyfte. Goda rådgivningstjänster tros således vara en viktig faktor vid privat- och företagskundens val av elhandelsbolag.

Det bolag som lyckas utveckla tydliga energirådgivningstjänster själva eller med en partner med mätbara kostnadsbesparingar har mycket att vinna.

### **Ökat kundfokus**

Elhandelsbolagen har blivit allt bättre på att sätta sina kunders behov och önskemål i centrum. Under senare år

har fokus legat på att förbättra de så kallade bastjänsterna. Det har varit en stor utmaning för de flesta bolag att göra fakturorna lättare att förstå, att få den fria marknaden med leverantörsbyten att fungera, att säkerställa att kunder inte tappas bort vid flytt och att se till att någon alltid svarar i kundtjänst. Studien visar att bolagen har kommit till insikt om att det krävs ytterligare en dimension i det kundanpassade arbetet för att tillfredställa den framtida kunden. Trovärdighet och begriplig faktura ligger inte längre i topp vid val av leverantör, förmodligen därför att det anses vara självklarheter. Istället önskar kunderna energirådgivning och anpassade erbjudanden.

61 procent av elhandelsbolagen tror att betydelsen av kundanpassade lösningar kommer att öka på privatkundsiden och 75 procent tror att betydelsen kommer att öka hos företagskunderna.

### **Erbjudandeutveckling baserat på kundkännedom**

Elhandelsbolagens produkter är i stort sett identiska och lätta att kopiera. För att sticka ut måste företagen istället satsa på att paketera sina produkter på ett sätt som tilltalar kunderna och bidrar till ett mervärde. Det gäller dessutom att vara snabb med nya kundanpassade erbjudanden och profilera dessa på ett sätt som är svårt för konkurrenterna att kopiera.

<sup>13</sup> Byte av elhandelsföretag - Den svenska elmarknaden efter elmarknadsreformen (2007). Undersökning av Synovate Temo och Svensk energi.

Hur elhandelsbolagen kan ge ett mervärde och bli något mer än en standardvara är en betydelsefull strategisk fråga. För att lyckas måste bolagen differentiera sina produkt erbjudanden baserat på kundsegmentering och kunddriven produktutveckling, något som kräver att de har förståelse för kundernas behov. Först när omfattande kunskap om kunderna finns inom företaget kan en framgångsrik kundsegmentering genomföras och kundspecifika erbjudanden utformas.

Enligt Ernst & Young är kundanpassade erbjudanden inte samma sak som att ständigt erbjuda nya innovativa produkter eller skräddarsydda lösningar för varje enskild kund. Istället handlar det om att förstå kundernas beteende för att kunna gruppera dem i målgrupper och segment samt erbjuda paketerade lösningar.

### **Ständig förbättring av kundservicen**

Elhandelsbolagen har under många år arbetat med att förbättra kundservicen. Fortfarande råder dock ett brett missnöje med väntetiderna i telefon, där mer än var tredje kund är missnöjd.<sup>13</sup> Vår studie visar att serviceinriktad kundservice kommer på plats nummer tre för både privat- och företagskunder vid val av elleverantör. Ytterligare förbättringsarbete inom kundservicen torde därför vara av mycket hög prioritet. En kund som kontaktar elhandelsbolaget med ett problem måste ses som en möjlighet, då tillfället ges att vända en missnöjd kund till en nöjd och trogen kund.



En kund som möter en effektiv hantering med korta väntetider, en serviceinriktad och kunnig representant och får sitt problem löst direkt i telefonen är mer benägen att vara intresserad av ytterligare tjänster från elhandelsbolaget. Det finns två skolor inom branschen: de som vill leda bort kunderna från telefonen till informativa hemsidor och de som ser den personliga kontakten som en möjlig säljkanal. I båda fallen finns dilemmat att kunden sällan ringer om det inte rör ett problem.

Att kunna erbjuda miljövänliga alternativ blir en konkurrensförutsättning på framtidens elmarknad.

### Förbättrad riskhantering

De flesta elhandelsbolag har sedan länge lämnat synsättet på anskaffningen av el som inköp till förmån för att se hedgingen som en möjlig potential för att öka marginalerna i affären. Mot bakgrund av konkurrensen på marknaden kommer de bolag som lyckas i sin portföljhantering stå starka mot dem som betraktar sin trading eller krafthandel som en elanskaffande enhet. Här gäller det att säkerställa ett solitt riskramverk samt hög kompetens på området.

72 procent av respondenterna tror att portföljförvaltningstjänster kommer att bli än viktigare för företagskunderna i framtiden. Detta har funnits på marknaden i många år men efterfrågan tycks öka allt mer. Här gäller det inte bara att säkerställa kompetens inom området, utan även om att på ett pedagogiskt och serviceinriktat sätt kunna påvisa det skapade värdet i portföljhanteringen för kunderna. Det är något som kommer att vara en utmaning för samtliga bolag.

### Ökat fokus på riskhantering

Det är tydligt att utmaningarna kopplade till den strategiska agendan kräver en bredare syn på begreppet risk och riskhantering, bortom de traditionella riskområdena: handelsrisker, kreditrisker och andra finansiella risker. För att effektivt hantera de möjligheter och hot som kundernas

framtida behov och marknadsstrukturella utveckling ger upphov till måste bolagen ha en strukturerad riskhantering som tar hänsyn även till dessa faktorer.

De risker som kommer att ha stor påverkan på bolagens förmåga att nå sina övergripande mål och visioner rör både marknaden i stort (regelverk, konkurrenser, harmonisering, etc.), men även affärsrisker (kundpreferenser, paketering, etc.) och operationella risker (medarbetarpreferenser, systemstöd, etc.). En del bolag har redan påbörjat implementeringen av strukturerade riskhanteringsprocesser som spänner över dessa områden och omfattar beslutsfattande på flera nivåer i verksamheten.

### Förtydligad strategi gällande förvärv och allianser

Vid övervägande om förvärv eller allianser måste elhandelsbolagen först bilda sig en uppfattning om huruvida förutsättningarna finns för långsiktig överlevnad på egen hand. Detta görs lämpligen genom att bedöma gapet mellan den nuvarande situationen och den situation som man tror kommer att råda på sikt. Om man bedömer att det är nödvändigt med en strukturaffär är det sannolikt värdeskapande att agera proaktivt. För förvärvaren handlar det om att snabbt finna de attraktivaste uppköpskandidaterna. Detsamma gäller för den som vill söka samgåenden

med gemensamt ägande. Den ägare som vill sälja sitt elhandelsbolag till bästa villkor bör göra det medan det fortfarande finns en betydande konkurrens om förvärven.

Det är viktigt att bilda sig en faktabaserad uppfattning om hur förvärv eller samgåenden ska skapa värde. Det räcker inte att bara konstatera att "det är viktigt att bli större", utan man måste förstå inom vilka områden skalfördelarna finns och hur dessa ska utvinnas, det vill säga vilka processer som måste integreras och vilken integrationstakt organisationen orkar med.

De finansiella ramarna för förvärv måste också analyseras: hur stor verksamhet har vi råd att förvärva och hur mycket är vi beredda att späda ut vårt ägande vid ett samgående? När förvärvs- och integrationsstrategin är utformad kan sökkriterierna för förvärvs- och fusionskandidater utformas och en sökning efter lämpliga företag göras. En rangordning görs lämpligen efter attraktivitet och genomförbarhet där styrkan i befintliga relationer mellan bolagen är en viktig faktor.



# Slutsatser

Det är tveklöst en omfattande agenda som elhandelsbolagen har att förhålla sig till de närmaste åren. Många initiativ rullar på sedan flera år tillbaka som exempelvis förbättrade bastjänster och automatisering av processer. Branschen är inte i mål med dessa initiativ men det kommer dessutom att krävas ett parallellt arbete kring mer sofistikerade utmaningar för att stå sig stark i konkurrensen.

## **Hur kommer marknadsstrukturen att se ut om fem år?**

Aktörerna på marknaden tror att en ny konsolideringsvåg är i antågande. Vi kommer att få se lokala bolag som blir regionala och lokala och regionala bolag som blir nationella. Konsolideringen kommer att drivas av dålig lönsamhet och de större bolagens försprång vad gäller operationell effektivitet och internationell bredd. 37 procent av elhandelsbolagen tror att nya aktörer, bland annat internationella spelare, kommer att bidra till marknadsstrukturella förändring.

Vidare tror man på ett ökat antal allianser inom elbranschen och en viss branschglidning i form av investeringar från elhandelsbolagens sida i produktionsanläggningar som ger tillgång till miljövänlig el.

## **Kommer kundernas preferenser att förändras och därmed öppna för möjligheten att konkurrera med annat än pris?**

De faktorer som är mest avgörande för elkunden vid val av leverantör idag förväntas vara de viktigaste även om fem år. Miljöaspekten har kommit för att stanna

och en tydlig miljöprofil förmodas bli en hygienfaktor snarare än ett konkurrensmedel. Vad återstår då för elhandelsbolagen att göra förutom att säkerställa fungerande bastjänster, effektivisera sina processer och förbättra miljöprofilen?

Vår tolkning av studiens resultat är att de bolag som kan lyfta sig till nästa nivå i kundcentreringen kommer att ha mycket att vinna. Betydelsefulla konkurrensfördelar i kampen om kunderna kommer att vara säkerställande av mycket god service i kundtjänst, paketering av sina erbjudanden på ett pedagogiskt sätt som tilltalar prioriterade målgrupper, erbjudande om energirådgivning samt att återspegla dessa tre faktorer i ett tydligt marknadsbudskap.

## **Vad kommer elhandelsbolagens strategiska agenda att innehålla den kommande perioden?**

Nedan har vi sammanställt hur en strategisk agenda kan komma att se ut för ett svenskt elhandelsbolag.

## Strategisk agenda

Utvecklingsområde	Åtgärder
Ökad effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Säkerställa att processerna levererar hög kvalitet på bastjänster, d.v.s. en begriplig faktura, kundservice, fungerande leverantörsbyten och flyttar</li> <li>▸ Minska kostnadsmassan genom processförbättringar, reducering av leverantörskostnader, riskhantering, optimering av IT-infrastruktur och produktportfölj</li> <li>▸ Eliminera eller konsolidera processer och funktioner som fyller samma uppgift</li> <li>▸ Outsourca delar av verksamheten, som till exempel fastighetsunderhåll, redovisning, back-office och andra transaktionsintensiva funktioner</li> <li>▸ Förbättrad styrning och uppföljning</li> <li>▸ Skapa en kostnadseffektiv kundtjänst och serviceorganisation</li> <li>▸ Minska overheadkostnader</li> </ul>
Förtydligad miljöprofil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ta ett äkta ansvar och skapa strategi för att efterleva en miljöprofil. Egna investeringar i miljövänlig produktion, eget kompensationsystem för CO<sub>2</sub> etc.</li> <li>▸ Utveckla erbjudanden inom energirådgivning och effektivisering</li> <li>▸ Nå ut med miljöbudskapet genom strukturerad marknadsprofilering</li> </ul>
Ökat kundfokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Öka kundförståelsen, segmentera och prioritera målgrupper</li> <li>▸ Utveckla kundanpassade erbjudanden</li> <li>▸ Utveckla en optimal produkt- och tjänsteportfölj som drivs av kundernas behov</li> <li>▸ Välj väg: tilläggstjänster eller fokus på el</li> <li>▸ Skapa en effektiv och flexibel prisstruktur</li> <li>▸ Optimera kundservicen</li> </ul>
Förbättrad riskhantering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Säkerställ aktiv portföljförvaltning och en genomtänkt riskpolicy</li> <li>▸ Skapa förståelse för hantering av operationella risker</li> <li>▸ Inför en strukturerad och företagsövergripande riskhanteringsprocess (enterprise risk management)</li> </ul>
Förtydligad strategi gällande förvärv och allianser	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Analysera om det finns förutsättningar för att överleva på egen hand</li> <li>▸ Utforma en proaktiv strategi för strukturaffärer: förvärva, gå samman eller försöka bli uppköpt</li> <li>▸ Analysera hur förvärv/samgående ska skapa värde, kvantifiera synergipotentialen samt utforma en strategi för förvärvsintegration</li> <li>▸ Utforma kriterier och leta kandidater för strukturaffärer</li> <li>▸ Identifiera affärsmöjligheter i kommande lagstiftning och en nordisk och europeisk harmonisering</li> </ul>





### Metod

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 65 bolag deltagit i studien.

Under perioden 9 juni-1 juli 2008 genomfördes en enkätundersökning avseende elmarknaden. Intervjuerna genomfördes via telefon och totalt deltog 75 personer i undersökningen.

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
- kostnadsbesparingsprogram
- processutveckling, bland annat inom kundservice
- styrning och kontroll
- it-strategi
- kundsegmentering
- produktutveckling
- riskmodellering
- enterprise risk management
- förvävsstrategi
- förvävs- och integrationsstöd
- due dilligence
- change management
- program- och projektledning

### Kontakter

Ulf Borgcrantz  
Partner  
Affärsområde Advisory services  
08-520 590 63  
ulf.borgcrantz@se.ey.com

Björn Gustafsson  
Partner  
Affärsområde Transaction advisory services  
08-520 594 97  
bjorn.gustafsson@se.ey.com

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

Ernst & Young

Revision | Skatt | Transaktioner |  
Rådgivning | Redovisning

#### Om Ernst & Young

Ernst & Young är en ledande global aktör inom revision, skatt, transaktioner, rådgivning och redovisning. Våra 135 000 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)

© 2008 Ernst & Young AB.  
All Rights Reserved.

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