

# Smart 2011

Insikter om morgondagens  
energibransch

## Förord



**Sofie Mannerstråle**

Senior manager, Ernst & Young

### Välkommen till Smart 2011-rapporten

Smart handlar om att skapa ett energi-effektivt system för framtiden. Det kommer nya innovationer varje dag och den tekniska utvecklingen går snabbt. Vi ser en kontinuerlig implementering av smart på den nordiska energimarknaden, men än så länge är det en evolution snarare än en revolution av marknaden.

För energibolagen innebär den smarta utvecklingen såväl stora möjligheter som utmaningar. Det står ännu inte helt klart var de stora intäktströden kommer att uppstå, vilka de etablerade affärsmodellerna blir eller vilka aktörer som kommer att äga affären och kunden – om det ens är energibolagen! Säkert kommer vi att få se bransch-

överskridande samarbeten, såväl under utvecklingsfasen som i framtiden, där strategiska partnerskap kan komma att påverka branschlogiken.

Vår ambition med denna studie är att "ta en ögonblicksbild" av den nuvarande situationen inom den smarta utvecklingen i Norden. Vi identifierar och belyser de frågeställningar som energibolagen anser vara mest angelägna. Smart 2011 bygger på ett trettiotal intervjuer med företagsrepresentanter från energibolag i de fyra nordiska länderna samt med experter inom andra branscher och organisationer. Intervjuerna genomfördes under vintern 2010.

Med vår breda kompetens och globala räckvidd kan våra konsulter på Ernst & Young stötta dig och ditt företag under hela den smarta resan; från det strategiska vägvalet till ett framgångsrikt genomförande med ett kontrollerat resultat.

Smart 2011-rapporten bygger på djupintervjuer med ett trettiotal representanter från den nordiska energibranschen. De citat som publiceras i rapporten är alla tagna ur intervjuerna.

Företagen som är med i Smart 2011-rapporten är: Fortum, Dong, Statkraft, Svensk Energi, Skagerakk Net, Vattenfall, Elsäkerhetsverket, Volvo Cars, Teknikföretagen, Fortum, Electrolux, E.ON., ABB, Kalmar Energi, Göteborg Energi, Pite Energi, Öresundskraft, Gävle Energi, Skellefteå Kraft, Mälarenergi, Elsäkerhetsverket, Nokia Siemens Networks, Helen Elnät, Vanda Energi Elnät, Helsingfors Energi/Elförsäljning, TeliaSonera Finland, Hafslund Nett AS och Power Circle.

## Innehåll

Smart i dag och i morgon	4
En nordisk evolution	5
Smart på strategiska agendan	7
Stora utmaningar och oändliga möjligheter	8
Huvudnycklarna - kundfokus, partnerskap och regelverk	10
Det vinnande smarthjulet	12

## Smart i dag och i morgon



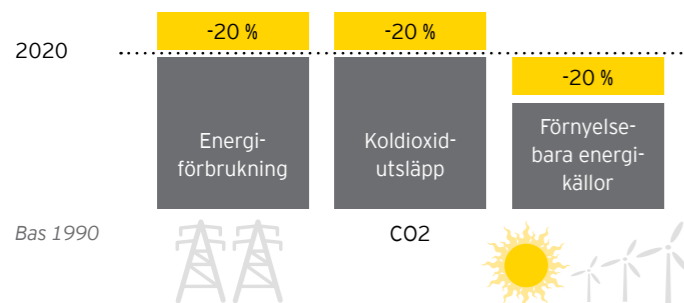
Inom den nordiska energisektorn har smart blivit ett samlingsnamn för framtidens energieffektiva system - vilket kännetecknas av teknologi, tillförlitlighet, flexibilitet, effektivisering, kundmedvetenhet och miljö. Förenklat uttryckt är smart ett övergripande koncept som beskriver hur framförallt förnybar energi, på effektivast möjliga sätt kan distribueras och konsumeras av smarta och upplysta elkunder.

En av de starkaste drivkrafterna för omställningen till smarta energisystem är de politiska målen. EU:s klimatmål och den svenska energipolitiken har ställt höga krav på nytänkande inom energisektorn.

Synen på smart i mer exakta termer skiljer sig mellan aktörerna på den nordiska marknaden, vilket kan förklaras av att möjligheterna med smart är många, att marknadens mognadsgrad varierar mellan länderna och att utvecklingen är i sin linda.

För energibolagen gäller det nu att konkretisera kundnyttan. Detta möjliggörs bland annat genom innovativa produkter och tjänster, förbättrad kommunikation och genom etablering av branschöverskridande partnerskap. Energibolagen kommer att stå i centrum för förändringen inom energisektorn, men de lär inte vara ensamma om att försöka realisera de nya affärsmöjligheterna.

### EU:s 20/20/20 mål



### Branschen om smart:

"Smart är ett sätt att bidra till minskad miljöpåverkan samtidigt som vi fyller ett behov hos våra kunder."

"Smarta elnät har vi arbetat med i 15 år, när vi nu talar smart är det ur ett vidare perspektiv, ett koncept för att möta klimatmålen."

"Smart är som människokroppen, ett sammanhängande system av funktioner."

"En konsekvens av förändringar i alla led i energisektorn - ett energisystem som skall vara mer flexibelt."

"Smart är ett samlingsnamn för de lösningar som krävs för att skapa ett mer hållbart energisystem."

## En nordisk evolution



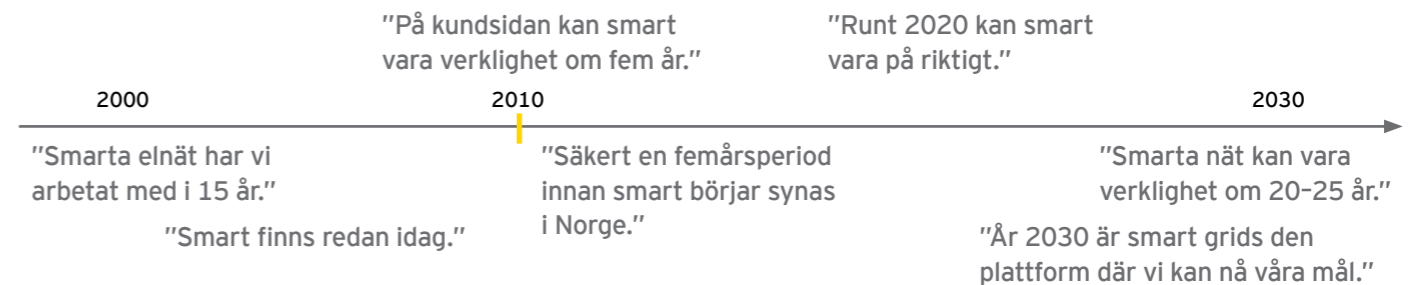
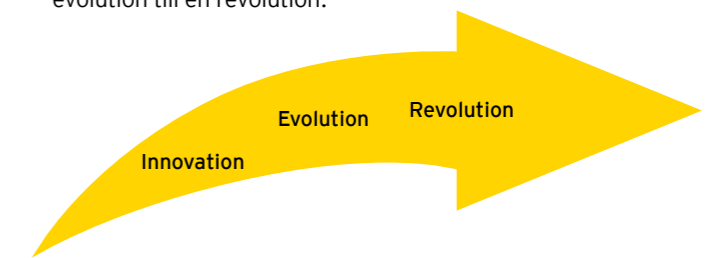
Ernst & Young publicerade 2010 *Seeing energy differently*, en global studie som visade att flera länder enbart ser smart som en teknisk innovation inom infrastruktur. Inom den nordiska energisektorn syns en annan bild - där många aktörer definierar smart som en evolution. Tekniken finns tillgänglig men inte på plats och nu återstår en omställning av mer affärsmässig, koordinerande, juridisk och social karaktär.

Ernst & Young frågade energibolagen när smart blir verklighet och bilden är splittrad i Norden, mycket beroende på att begreppet smart har olika betydelse för aktörerna.

De nordiska länderna befinner sig i olika stadier. Sverige ligger i framkant med ett stort antal smarta mätare installerade och en långt gången lagstiftning. Norge och Danmark är steget bakom Finland, vars smarta mätare beräknas finnas på plats 2013. För samtliga nordiska länder är vikten av pilotprojekt betydande för att validera ny teknik och visualisera de ekonomiska och energimässiga fördelarna med smart.

Ernst & Young har definierat tre scenarier som kan beskriva olika utvecklingstakter:

- **Innovation** - ett första skede där smartkonceptet är en teknisk innovation. Tekniken finns i stor utsträckning tillgänglig men implementeringsgraden är låg och osäkerheten hos beslutsfattare talande.
- **Evolution** - det stadium som den nordiska marknaden befinner sig i. Utvecklingen av affärsstrategier och implementering av smarta applikationer sker gradvis, men i långsam takt. I denna evolution handlar smart även om ren teknikutveckling.
- **Revolution** - vid en viss *tipping point* i framtiden vad gäller teknik, lagar, standarder, synergier i värdekedjan och kundintresse, kommer förändringen att övergå från en evolution till en revolution.



## Två fallstudier kring smart



Marie Fossum

Affärsutvecklingschef, Fortum

### Fortum: I hemmet och på gatorna

Fortum, med över 1,6 miljoner nätkunder i Norden, Ryssland och Östersjöområdet, satsar på ett verktyg för kontroll av hushållets elförbrukning.

– Med vår energidisplay går det att i realtid följa förbrukningen och ställa in måttal för den förväntade förbrukningen som konsumenten dag för dag kan jämföra sin faktiska förbrukning med. Det är först när konsumenten har tillgång till relevant information som det går att ändra ett beteende, kommenterar Marie Fossum, affärsutvecklingschef på Fortum.

Ofta får man höra att hushållsapparaters standby-lägen är energitjuvar. Detta

stämde med gamla maskiner. Nu har detta i stor utsträckning åtgärdats av tillverkarna så att de drar minimalt i standby som ett resultat av EU-kommissionens påtryckningar.

Även utanför hemmet satsar Fortum på smart:

– Tillgången till laddningsmöjligheter utanför hemmet och arbetsplatsen är en betydelsefull faktor vid val av elbil. Vårt koncept Charge & Drive ger fler och enklare laddningsmöjligheter för elbilsägaren. Lösningen är anpassad för publika parkeringsmiljöer och man använder mobilen för upplåsning, betalning och information om lediga

stolpar. Elfördon är en del av de åtgärder som möjliggör framtidens hållbara städer, säger Marie Fossum och fortsätter:

– De viktigaste framtidsfrågorna är hur energitoppar kan tas tillvara och energi lagras på ett kostnadseffektivt sätt.

– Om 10-20 år kan vi förhoppningsvis lagra överskottsenergi för senare konsumtion. Det pågår försök med att omvandla el till varmvatten som kan sparas i stora vattentankar. I dag förlorar samhället stora värden på grund av att överskottsenergi går till spillo. Det har vi inte råd med i framtiden.



Per Sundell

Affärsutvecklare, Vattenfall

### Vattenfall: Ett smart case

Vattenfall har närmare sex miljoner nätkunder i Sverige, Finland, Tyskland och Polen. Företagets forskning och utveckling är framför allt inriktad på att utveckla teknik för intelligenta nätverk, där konsumenterna kan samspela med producenterna för att anpassa sin förbrukning till den faktiska elproduktionen och där produktion och konsumtion är i balans.

Med ett modernt elnät går det att styra elanvändningen med hjälp av "tänkande" teknisk utrustning hos kunderna. Den styrs då automatiskt till

perioder då elpriset är lågt och energin kan utnyttjas effektivare. Detta innebär större möjlighet för elkunderna att göra individuella val som både är miljöriktiga och som påverkar kostnaden.

– De flesta vet att man kan byta elbolag, men att bara byta leverantör ger inte särskilt mycket på lång sikt. Det är pris i kombination med användning som ger resultat på elräkningen. Det viktiga är att ha en effektiv användning, menar Per Sundell, affärsutvecklare på Vattenfall.

Vattenfall har nyligen lanserat Energywatch, ett verktyg som underlättar för konsumenten att hålla koll på sina elkostnader. Med hjälp av ett analysprogram i datorn går det att följa elförbrukningen från hushållets elapparater i realtid samt vad de förbrukar per timme, månad och år.

– Det går exempelvis att se hur mycket värmegolvet drar. När man inser att det kostar 100-200 kronor i månaden att ständigt ha ett varmt hallgolvet så går det också att ta ställning till om det är värt pengarna eller inte, avslutar Per Sundell.

## Smart på strategiska agendan



Aktörerna på den nordiska marknaden är överens om att smart är en evolution. Men det finns skillnader i hur frågan prioriteras på bolagens strategiska agendor. Hur energibolagen ser på möjligheterna inom smart varierar, bland annat beroende på vilken position man tänker ta i värdekedjan. Företagens storlek och nationella tillhörighet är andra faktorer som påverkar.

Många stora och medelstora energibolag är pionjärer och investerar i forskning och utveckling. De kartlägger och lanserar nya produkter och tjänster för att förnya sitt erbjudande. Andra energibolag, huvudsakligen mindre aktörer, följer pionjärerna för att inte gå miste om möjligheterna. Aktörerna kan delas in i tre kategorier:

► **Pionjärer** - bland dessa finns främst de stora svenskplacerade aktörerna som investerar tid och pengar i innovation. I dessa bolag prioriteras smart högt på den strategiska agendan och produkterna har redan börjat synas på marknaden.

► **Efterföljare** - kan beskrivas som iakttagande aktörer som noggrant följer pionjärerna i hopp om att få ta del av framgångarna när marknaden väl ställer om. Storlek på bolag garanterar inte en aktiv aktör inom smart - utan bland viktiga aktörer återfinns de som föredrar en mer avvaktande hållning i hopp om att få ta del av säkra framgångsfaktorer. De stora energibolagen i Norge återfinns i denna kategori.

► **Efterslätrare** - passiva aktörer som inväntar ett säkrare läge för ett eventuellt inträde på marknaden. De mindre energibolagen kan i brist på innovationsbudget och kundmassa ha svårt att hävda sig i den smarta, innovativa utvecklingen i exempelvis kundgränssnittet. Flera av de mindre aktörerna i Norden återfinns därför av naturliga skäl bland efterslätrarna.

Paradoxalt nog kan det vara riskfyllt att ta en avvaktande position. Visar det sig att marknaden når en *tipping point*, med nya spelregler för affären, kan ett samlat försprång avgöra om du vinner eller försvinner. Oavsett var i utvecklingen energibolagen befinner sig är det viktigt att formulera en tydlig strategi med aktivitetsplaner för flera rimliga scenarier. Vi rekommenderar en flexibel strategi och att ständigt ligga tätt på marknaden för att identifiera eventuella *tipping points* och styra om kursen vid behov.

"Smart har hög prioritet på vår strategiska agenda."

"Självklart vill vi ta en viktig roll i utvecklingen och vi försöker stödja vissa valda standarder."

"Smart är inte högt upp på agendan än, men det kommer."



"Vi driver smart ur ett business-perspektiv."

"Vi kommer inte att driva den smarta utvecklingen utan observera marknadens utveckling och dra nytta av ny teknologi."

# Stora utmaningar och oändliga möjligheter



Smarteolutionen kommer att innebära stora förändringar för energibolag, konsumenter och samhälle.

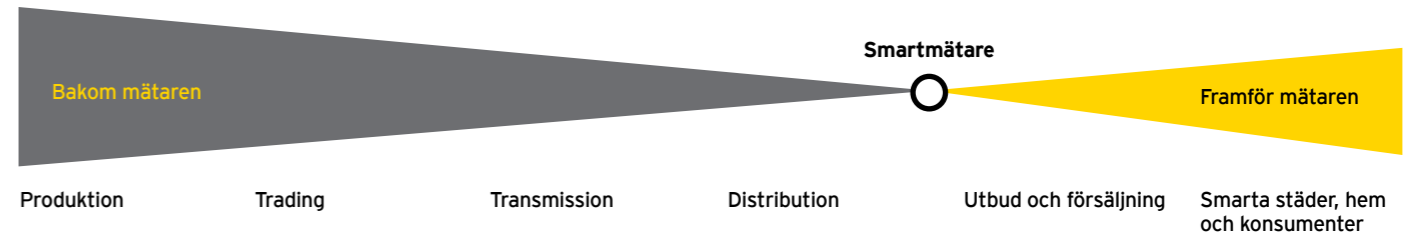
Aktörerna på den nordiska elmarknaden måste lösa de stora utmaningarna som samhället står inför:

- ▶ Reducera koldioxidutsläppen genom att integrera mer förnyelsebara energikällor i ett alltmer decentraliserat elnät

- ▶ Energieffektivisera för att möta den ökade efterfrågan i ett allt mer påfrestat energiläge

- ▶ Öka tillgängligheten på energi och minska risken för strömavbrott samtidigt som energipriset ska förbli på rimlig nivå

I dag	Framtiden	Förändringar
<b>Produktion</b>  Kärnkraft    Vattenkraft    Kolkraft	 Land- och havsbaserad vindkraft    CCS anläggning (kol/gas)    CO2 transport och lagring    Solenergi	Decentraliserad lokal produktion Oregelbunden produktion Förändring i produktionsmixen Hållbar och säker energitillförsel
<b>Trading</b>  Lokala marknader	 Ökad centralisering	Ökad komplexitet och krav på sofistikerade lösningar
<b>Transmission</b> 		Dubbelriktat energi och informationsflöde mellan konsument och energibolag
<b>Distribution</b>  Energiflöde till användarna		Smarta elmätare och nät möjliggör ett optimerat energiflöde till och från kunden
<b>Mätare</b> "Dum elmätare"	Smarta elmätare	Smarta elmätare möjliggör nya intäktsströmmar
<b>Detaljhandel</b> 	 Mikroproduktion	Konsument → prosumer (kund som producerar och konsumerar el) Kunden får flera valmöjligheter och ökad kontroll



Jakten på ett energismart system kommer att präglas av uppkomsten av nya affärsmöjligheter genom hela värdekedjan.

Positioner att ta i värdekedjan
<b>Produktionsägaren:</b> Denna aktör kommer att ytterligare kunna optimera sin energiproduktion genom tillgången till mer information. Vattenkraftsägare får möjligheten att agera balanskraft till ett mer vindbaserat Europa. Implementering av förnyelsebara energikällor tillgododras den alltmer miljömedvetna konsumenten.
<b>Tradingproffset:</b> Den utförliga informationen gör tradingen mer sofistikerad. Det lanseras nya produkter och instrument på den nordiska elbörsen, som optimerar handeln under de nya förutsättningarna.
<b>Teknikexperten:</b> Ett utvecklat smartnät som kan hantera tvåvägs-kommunikation och oregelbunden produktion är avgörande. Sverige ligger långt fram och det finns affärsmöjligheter för distributions- och installationsbolag, där samarbete med underleverantörer blir kritiska. Det förväntas ske besparingar på underhållssidan.
<b>Kundpartnern:</b> Den aktör som kliver innanför mätaren och lyckas vinna kundens intresse för el genom nya produkter och tjänster. Rätt partnerskap en nyckelfaktor till framgång.
<b>Samhällsaktören:</b> Tar ett helhetsgrepp om hela kedjan och utnyttjar synergierna mellan smarttekniker och tjänster vid byggandet av smarta hem och städer.

Ett intressant scenario är att värdekedjan, som hittills sträckt sig från elproduktion till elförsäljning, förlängs och breddas med nya möjligheter att kliva framför mätaren som följd. Den mer frekventa mätningen, som nu siktar på timbasis, innebär stora mängder information om konsumentens beteende. Inträdet framför mätaren sker med största sannolikhet genom samarbete med partners som inriktar sig på bland annat informationshantering och hemelektronik.

I det smarta hemmet kan energibolagen utnyttja synergierna som uppstår mellan till exempel mikroproduktion, smarta elmätare och plug-in bilar. Utvecklingen påskyndas förmodligen av en *killer app*, som exempelvis plug-in bilen med nya affärsmodeller som följd. De nordiska energibolagen tror starkt på nya affärer i kundgränssnittet, men exakt hur affärsmodellerna kommer att se ut är ännu inte helt klart.

"El är en commodity och smart möjliggör att man i stället fokuserar på tilläggstjänster."

"Många nya affärsmodeller kommer att genereras runt kundinformationen."

"Ur ett finansiellt perspektiv kan man spara miljardbelopp genom att vara flexibel kring peak hours och genom att ta fram nya erbjudande kring detta."

"Smart möjliggör att kunna sätta nyutvecklade produkter på marknaden."

"Jag tror att smart behöver en *killer app* som revolutionerar sättet som energi säljs på."

"Vi kommer att introducera ett antal nya kontraktsmodeller med nya typer av incitament för kunder. Under 2012 kommer vi lansera en produkt som prissätts genom timmätning."

## Huvudnycklarna - kundfokus, partnerskap och regelverk



Smart är ett dynamiskt koncept som kräver mer än enbart teknologi. Flera aktörer på den nordiska marknaden anser att teknologin i stor utsträckning finns tillgänglig, men den används inte och det krävs att flera pusselbitar faller på plats. Pusselbitarna är tydligare kundfokus, stödjande regelverk och branschöverskridande partnerskap.

### Smart ur ett kundperspektiv

Förhållandet mellan energibolag och konsument kommer att förändras när parterna ingår i en närmare relation. Energibolagen upplyser kunden om möjligheterna till energieffektivisering och kostnadsbesparingar vilket kommunicerar ett tydligare värdeskapande. Relationen sträcker sig bortom det rent energimässiga, genom erbjudandet av nya koncept kopplade till kundens energivanor och energiförbrukning. Det ökar både kundnöjdheten och kundlojaliteten.

I den tidiga marknaden är det framförallt entusiaster och pionjärerna bland konsumenterna som kan komma att omfamna de nya smarta tilläggsprodukterna. För att det tekniska konceptet ska slå igenom och nå en mogen marknad måste det "passera gapet", det skede som avgör om den stora majoriteten av kunderna antar den förändrade livsstilen.



Den aktör som tar sig över gapet först erhåller ett stort försprång, genom att som marknadsledare sätta standarder och spelregler. I den mogna marknaden kan nya affärsmodeller och partnerskap växa och förankras hos en bredare kundmassa.

För att kliva över gapet krävs att energibolagen skapar kundnytta genom att ta smarta applikationer från tekniska innovationer till kompletta efterfrågade kunderbjudanden. Det är kritiskt att rikta erbjudandet till en tydligt identifierad målgrupp för att under den mogna marknaden vända sig till en bredare publik. En viktig framgångsfaktor för energibolagen är att anpassa sin partnerstrategi till var marknaden befinner sig på utvecklingskurvan.

### Välj rätt partnerskap vid rätt läge i livscykeln



I den tidiga marknaden som karaktäriseras av produktutveckling gäller det att inte gå för snävt in i ett samarbete. I detta skede bör partnerskapet baseras på ett lärande förhållande mellan parterna, där samarbete mellan flera aktörer under lösare former är gynnsamt.

En flexibel och medveten partnerstrategi möjliggör för energibolagen att i rätt läge låsa upp fördelaktiga partners och säkerställa en affärsmodell i samarbetet. De strategiska partnerskapen kommer att etableras på den mogna marknaden, när affärsmodellerna är klara.

Energibolagen i Norden är väl medvetna om behovet av att etablera fungerande branschöverskridande partnerskap i ett tidigt R&D-skede samt på sikt.

"Vinnaren inom smart blir den som lyckas få till rätt partnersammansättning."

"Leverantörer och operatörer måste samarbeta väldigt nära, men man går inte och gifter sig direkt."

"Vi tror på partnerskap med duktiga leverantörer och även på samverkan med städer (PPP) där mycket av smartutvecklingen kommer ske."

"Vi är inte främmande för någon slags parterning. IT måste vi lära oss mer om, men vi kommer själva inte gå in i den utvecklingen."

"Vi måste sätta ner foten och bestämma var vårt verksamhetsområde slutar och var andra aktörer får ta över."

"Vi väljer att främst samarbeta med större varumärken."

### Smart och regelverksfrågorna

Aktörerna på den nordiska marknaden menar att det gällande regelverket behöver uppdateras för att möta de nya förhållandena och skapa incitament för konsument, energibolag och samhället att investera i smart. För att påskynda utvecklingen är det viktigt att regelverket skapar rätt förutsättningar för energibolagen oavsett deras plats i värdekedjan - där det finns en relation mellan investeringar och vinst.

Den nya rollfördelning som kan skapas vid implementeringen av smart innefattar även förändringar i kundens roll, där regelverket behöver stödja prosumers. Genom att förändra dagens skattelagstiftning skulle ytterligare incitament skapas för småproducenter. En viktig aspekt är att möjliggöra nettodebitering, det vill säga att kunden endast betalar för den del av förbrukningen som överskrider den inmatade mängden el.

Standarder och en implementeringsplan som säkerställer en kostnadseffektivitet och optimering blir viktiga delar i utvecklingen. Det återstår att se vilken aktör som kommer gå i bräschen; blir det marknaden genom framförallt energibolagen, staten genom regelverket eller en kombination av de båda?

## Det vinnande smarthjulet



Vi har utvecklat det vinnande hjulet för den smarta energiomställningen. Hjulet är baserat på lärdomar gjorda i andra branscher som förändrats.



### Tydlig vision, strategisk flexibilitet

En tydlig vision och strategi börjar med en god förståelse för smartkonceptets inverkan på energisektorns värdekedja. Företaget bör definiera en eller flera positioner att ta i värdekedjan. För att kunna fånga möjligheterna i utvecklingen krävs en flexibel strategi, vilket i sin tur ställer höga krav på anpassningsförmåga bland de anställda, inom processer och i det rådande ledarskapet. En kritisk framgångsfaktor är tydlig kontakt med marknaden och uppmärksamhet på förändring, för att kunna förutse eventuella *tipping points*.

Ernst & Young arbetar med strategiska analyser och hjälper företag med att utveckla och formulera en vinnande strategi.

### Kundfokus

Det gäller att ha tydligt kundfokus, att identifiera kundens beteenden och behov. Detta är inte genomförbart för den breda massan, utan det ställer krav på segmentering och en identifierad målgrupp. I ett senare skede i utvecklingen, på en mer mogen marknad, kan produkten anpassas till en bredare publik. Smart kan stärka relationen mellan energibolag och kunden genom dubbelriktade flöden av både energi och information. Undersök vad kunderna värderar högst, hitta företagets *killer app* och ta reda på vad kunden är beredd att betala för.

Ernst & Young hjälper företag i arbetet med att segmentera kundbaser och identifiera lämpliga målgrupper för smartsatsningen.

### Innovativa produkter och tjänster

Det är kritiskt för energibolagen att satsa på innovation av produkter och tjänster, där det är bättre att avgränsa satsningarna till ett fåtal för att säkerställa att de färdigställs. Detta är en svår och riskfylld resa som kräver starkt fokus och beslutsamhet. De företag som utvecklar och marknadsför en smart *killer app* vinner kundens lojalitet. Kanske kommer de framtida marginalerna att ligga i andra affärsmodeller än i dag?

Ernst & Young kan säkerställa en effektiv prioritering av möjligheter genom analyser och *business cases*. Vi arbetar även med att optimera innovations- och produktutvecklingsprocesser.



### Effektiva partnerskap

Att aktivt etablera partnerskap för att identifiera och fånga nya möjligheter på marknaden blir en nödvändig strategi. Energibolagen kommer inte kunna ta sig över gapet utan stöd från andra branscher. De finns exempelvis aktörer som är bättre på att hantera kundinformation, de som är bättre på att utveckla teknik och de som är bättre på att skapa applikationer till hushåll. Anledningarna till vikten av partnerskap är många; riskdelning, analys av datavolymer, etablering av nya tjänster och kundsegment.

Ernst & Youngs stöttar företag med att skapa och implementera en vinnande partnerstrategi. Vi stödjer i arbetet med urval, värdering och due diligence.

### Effektiv datahantering

Historiskt har energibolagen mottagit information om kundernas energiförbrukning månadsvis eller årsvis. När smart är implementerat kommer bolagen ständigt ta emot realtidsdata från kunden, vilket kräver realtidsanalys och direkt respons för optimalt utnyttjande. IT-strategier, system, framtida investeringar och potentiella samarbeten måste alla omvärderas för att säkerställa att energibolaget besitter den nödvändiga förmågan att omvandla marknadsdata till värdefull information. Hanteringen av informationen kommer att ställa höga krav på säkerhets- och integritetsfrågor, vilket blir en stor marknad i sig.

Ernst & Young har en bred och djup erfarenhet av IT-strategier som håller längs hela smartkedjan. En effektiv datahantering och data-mining är nödvändiga för att överhuvudtaget etablera sig i smartbranschen.

### Starkt varumärke

Hur starkt varumärket är kommer att ha betydande inverkan på effektiviteten i energibolagets första smart-strategi. En av de största utmaningarna som energibolagen står inför är att deras tidigare verksamhet omgetts av relativt konservativa marknadsaktörer. Smart ändrar på det och vissa kommer behöva bli drivande förändringsaktörer för att lyckas på den nya marknaden. Energibolag bör därför överväga vilka partnerskap som ska ingås för att bygga och marknadsföra varumärket.

Ernst & Young hjälper företag att bygga och stärka varumärket genom långsiktigt värdeskapande till kunden.

### Effektiva processer och ledning

Den pågående evolutionen kräver en ny typ av ledarskap och andra operativa kapaciteter jämfört med dagens verksamhet. En av de mest kritiska färdigheterna är förmågan att uppskatta och analysera förändringar på marknaden. Det är samtidigt viktigt att effektivt kunna leda och genomföra nya strategier allt eftersom marknaderna utvecklas.

Ernst & Young stöttar företag med att optimera processer, styrmekanismer och organisationer för att matcha marknadens utveckling.



## Din smarta rådgivare

Oberoende om ditt företag är ett stort internationellt energibolag, nordisk aktör eller lokal aktör kan vi på Ernst & Young stödja din verksamhet genom att bidra med värdefulla insikter och konkreta insatser kring smart och energibranschen.

Vi har en bred erfarenhet från start till mållinje när det gäller transformationer och har omfattande kunskap för att kunna stödja dig genom hela smartlivscykeln. Genom vårt globala nätverk och internationella power & utilities-center kan vi koordinera kompetenser på många plan och inom viktiga områden som risk, supply chain management, strategisk rådgivning, kundräckvidd, IT, finance & performance management, revision, skatterådgivning och transaktionsrådgivning.

### Vill du veta mer?

Kontakta Sofie Mannerstråle på [sofie.mannerstrale@se.ey.com](mailto:sofie.mannerstrale@se.ey.com) eller 070-318 98 69.

För mer information om smart  
besök oss på [www.ey.com/smart](http://www.ey.com/smart)

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

**Om Ernst & Young**

Ernst & Young är en ledande global aktör inom revision, skatt, transaktioner, rådgivning och redovisning. Våra 141 000 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.