

# Energimarknaden

i samarbete med

>  
accenture

*High performance. Delivered.*



**Branschens viktigaste  
framtidsfrågor 2017**



**NEW  
ISN'T ON  
ITS WAY.  
WE'RE  
APPLYING  
IT NOW.**

See how we're applying innovation  
and deep industry knowledge to  
real business challenges now  
at [accenture.com](http://accenture.com)

**NEW APPLIED NOW**

# Norska uppstickare och nya framtidsutmaningar

**F**ÖR TREDJE ÅRET i rad är Energimarknaden på plats i Almedalen för att presentera en rapport och anordna ett seminarium. Vi fortsätter på den inslagna vägen från förra året och presenterar en rapport som dels innehåller en lista där de största energibolagens vd:ar låtit ranka de viktigaste framtidsfrågorna, dels vår lista över Sveriges 30 största elhandelsbolag. Rapporten innehåller även flera intervjuer med branschföreträdare.

På seminariet kommer vi att presentera, analysera och diskutera listorna och sedan ha en diskussion om de viktigaste framtidsfrågorna för energibranschen.

Intressant är att årets lista över de viktigaste framtidsfrågorna skiljer sig så mycket från fjolårets. Förra årets lista kom till medan den blocköverskridande energiuppbyggnaden ännu inte var ett faktum och mycket av fokus då låg på att poängtera behovet av en uppbyggnad som skulle kunna ge en tydlig spelplan för energiområdet de kommande åren.

Sedan ett år tillbaka finns det en sådan spelplan och nu ligger fokus på något helt annat. Vi konstaterar att branschen nu blickar inåt och framåt. Det är den egna verksamheten och möjligheterna kring den som finns i centrum. I stället för behovet av en blocköverskridande energiuppbyggnad toppar i år Utveckla och fördjupa kundrelationerna.

Listan över landets 30 största elhandelsbolag presenterar vi för åttonde året i rad. Intressant i år är en tydlig trend där två norskägda bolag, Hafslund och Nordic Green Energy, framstår som de stora kundmagneterna.

Genom att intervjua bolagsföreträdare försöker vi ta reda på vilka faktorer som ligger bakom framgången. Intressant är det mönster som framträder.

För nog är det så att de båda listorna kompletterar varandra. De bolag som verkligen fokuserat på att hitta lösningar på några av de viktigaste framtidsfrågorna är också de som belönas genom att lyckas attrahera nya kunder.

Jag vill passa på att tacka alla företagsledningarna som ställt upp och rankat framtidsfrågor och berättat hur många elhandelskunder de har.

Hoppas du får en spännande läsning och väl mött på seminariet!

Magnus Stättin  
Redaktör Energimarknaden



## innehåll

### 4 Norrmännen utmanar

Norskägda Nordic Green Energy och Hafslund är de bolag som ökar mest på den svenska elhandelsmarknaden.

### 5 30 största bolagen

Här är elhandelsbolagen som ökat och tappat mest det senaste året

### 6 Viktigaste frågorna

Ledare för landets energikoncerner listar de viktigaste framtidsfrågorna

### 7 Intervjuer

Tre vd:ar berättar om de viktigaste framtidsfrågorna för deras bolag

### 10 Analys

"Organisationen får inte bli en bromskloss för förändring"

**Redaktör/skribent:** Magnus Stättin

**Medverkande:** Björn Forsberg

**Omslag:** Andreas Elgstrand

**Layout:** Kajsa Sundberg

**Chefredaktör/ansvarig utgivare:**

Åsa Uhlin

**Energimarknaden** är ett digitalt nyhetsbrev om den svenska energimarknaden. Vi bevakar de svenska marknaderna för el, värme, gas, olja och drivmedel och den lagstiftning som reglerar dessa marknader.

Utgivningen sker varje vardag klockan 11.00 och extrautskick görs vid större nyhetshändelser.

Vi ger även ut nyhetsbrevet Energi-marknaden-EU som ges ut en gång i veckan, klockan 14.00 på fredagar. Där bevakar vi lagstiftningsprocesserna kring energifrågor i EU med ett svenskt fokus.

Vi bedriver även seminarie- och nätverksamhet. Energimarknaden har funnits sedan 2007 och EU-brevet sedan hösten 2015. Nyhetsbrev ges ut av **Bonnier Business Media**.

Så här prenumererar du:

Kontakta **Jonas Dahlbäck**, ansvarig säljare på Energimarknaden.

Mejl: [jonas.dahlback@bbm.bonnier.se](mailto:jonas.dahlback@bbm.bonnier.se)

Telefon: **0725-89 48 66**

Eller gå in på [www.vainsights.se/energimarknaden](http://www.vainsights.se/energimarknaden)





# Norrmän sätter fart på den svenska elhandelsmarknaden

Det är de norskägda bolagen Nordic Green Energy och Hafslund som framstår som de stora vinnarna på årets lista över Sveriges 30 största elhandelsbolag. De ökar med 26 000 respektive 25 000 kunder.

**NYHETSBRIVET ENERGIMARKNADENS GENOMGÅNG** av landets största elhandelsbolag 2017 hamnar Vattenfall i en klar topp med 940 000 kunder.

Företaget har ökat med 11 000 kunder på ett år. Eon är tvåa med 670 000 kunder. Företaget har minskat med 30 000 kunder jämfört med förra årets siffra, men ett så stort tapp handlar det enligt företaget inte om. I stället rör det om att Eon de senaste året avrundat uppåt till "runt 700 000 kunder". I år redovisar man en mer exakt siffra. Fortum ligger kvar som trea med 630 000 kunder, en minskning med 3 000 kunder.

De stora kundmagneterna under detta år är dock norskägda Nordic Green Energy, som ägs av Troms kraft och Hafslund, genom de tre bolagen Sveriges Energi, Göta Energi och Hafslund Energi. Nordic Green Energy ökar med 26 000 kunder och Hafslund ökar med 25 000.

Tittar vi två år bakåt har Hafslund fått 50 000 nya elhandelskunder i Sverige och Nordic Green Energy 36 000. Så det är på intet sätt en engångsföreteelse.

Elhandelsmarknaden är en av de mest kommodifierade i Norden med cirka 180 aktörer som konkurrerar om kunderna bara i Sverige. Branschen har stora utmaningar med att skapa tillräckligt värde för kunderna och de flesta produkter och tjänster på marknaden är 100 procent kopierbara. Detta gör att de olika aktörerna framstår som relativt lika, och det har hittills visat sig vara svårt att differentiera sig på något som har betydelse för slutkunden.

**VAD ÄR DET** som gjort att ett bolag som Hafslund kan få 50 000 nya elhandelskunder i Sverige på två år? **Tor Espen Steinvik** är vd för Sveriges Energi som är det största Hafslund-bolaget på den svenska elhandelsmarknaden med över 130 000 kunder. Han menar att nyckel till framgång är en kommersiell organisation och stark genomföringsförmåga.

– Tillväxt i den nuvarande marknaden är i stor grad ett "execution game". På en marknad med hyperkonkurrens och få möjligheter till differentiering så säger det sig själv att skillnaden på de som lyckas

bättre än andra handlar om bättre genomförande. För oss betyder det att vi måste arbeta smartare och leverera lite bättre än våra konkurrenter – varenda dag. Gör vi åtta av tio saker rätt varenda dag, när konkurrenterna lyckas med sju, så vet vi att skillnaden för våra kunder blir signifikant över tid, säger Tor Espen Steinvik.

**SVERIGES ENERGI HAR** över en längre period arbetat systematiskt med att bygga genomföringsförmåga i organisationen.

– Vi försöker ha laserfokus. Det finns en stor fördel i att vara en liten aktör i en utmanarposition, men det kräver att du lyckas med att vara extremt fokuserad. Vi vet att ytterst få får till mer än två saker samtidigt. Därför är vi kompromisslösa på prioritering, och att blockera tid till det som är det allra viktigaste för att lyckas. Allt det vi gör i dag kan också någon annan göra i morgon, men att göra de rätta sakerna tio dagar i rad, det klarar ytterst få. De som lyckas med detta får till slut ett försprång mot sina konkurrenter.

Hafslund-koncernen jobbar med decentraliserade beslut och har en stark tradition med autonoma affärsenheter och bolag.

– Vårt mantra är hellre ett felaktigt beslut, än inget beslut alls och vi tror att de som sitter närmast kunden och marknaden har bäst förutsättningar för att fatta dessa beslut. Därför har alla som arbetar nära kunden hos oss ett stort mandat – och tillhörande ansvar. Vi har inget hemligt recept för framgång, det är vår genomföringsförmåga som är anledningen till de goda resultat vi har uppnått, säger Tor Espen Steinvik.

**Mikael Söderman**, Sverigechef på Nordic Green Energy, kan konstatera att det senaste året varit mycket framgångsrikt för hans företag med 26 000 nya elhandelskunder i Sverige.

– I en prispressad marknad med många aktörer har vi efter några års enträget och målmedvetet arbete fått bra utdelning av de affärssamarbeten vi utvecklat. Genom att alltid leverera prisvärda erbjudanden med hög servicekvalitet är vi i dag en pålitlig och rekommendabel aktör på marknaden, säger Mikael Söderman.

Nordic Green Energy hette tidigare

Kraft& Kultur och var ett av de första elhandelsbolagen i Sverige som profilerade sig som ett grönt elhandelsbolag. Mikael Söderman menar att produkten el från förnybara källor nu har nått ännu en nivå i attraktionskraft och att hans företags framgång handlar om att det har hög tilltro kring att sälja förnybar el till konkurrenskraftigt pris både till konsumenter och näringsidkare.

– Vårt varumärke ligger rätt i tiden. Det bekräftas också av att vårt varumärke för andra året i rad är nominerat till den internationella utmärkelsen "Charge Best Green Energy Brand", säger Mikael Söderman.

Men det är inte bara utmanarna som lyckats attrahera nya kunder det senaste året. Det största bolaget Vattenfall har fått 11 000 nya elhandelskunder. Enligt **Jonas Stenbeck**, chef för Vattenfall Försäljning har företaget lyckats göra sitt kunderbudande mer relevant och enkelt att ta till sig.

– Vi har jobbat hårt med att förbättra kundupplevelsen vilket har lett fram till att vi ser ökande lojalitet. Vi har dessutom konkurrenskraftiga priser vilket gjort att många nya kunder hittat till Vattenfall. Specifikt tror jag att vår satsning på lösningar för smarta hem, egen elproduktion via solceller och olika värmelösningar har bidragit till att öka intresset för Vattenfall. Det stärker också upplevelsen hos nuvarande kunder att de har en elleverantör som kan hjälpa dem med de flesta frågor i hemmet när det gäller el och uppvärmning, säger Jonas Stenbeck.

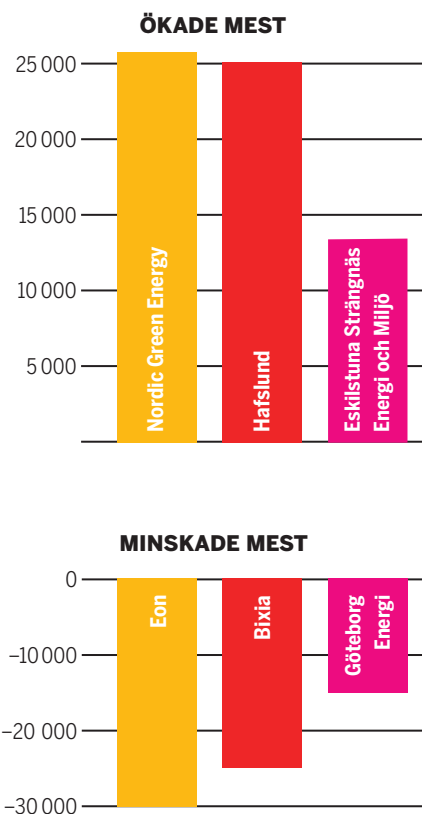
**ÄVEN JÄMTKRAFT-KONCERNEN FORTSÄTTER** att öka. Jämtkraft har nu 260 000 kunder, en ökning med 10 000 kunder sedan förra året.

Utöver Eon så står Bixia för det största tappet. Bolaget har de senaste åren tappat tre av sina medlemsbolag Växjö Energi, Bjäre Kraft och Södra Hallands Kraft, vilket nu märks i kundantalet. Även Göteborg Energi tappar. Sveriges största kommunala energibolag har sedan några år tillbaka ett tydligt uppdrag att vara Göteborgs eget energibolag och att avveckla verksamhet och ägande i andra delar av landet. Det ger sannolikt också utslag i form av tapp av elhandelskunder i andra delar av landet. ■

# 30 största elhandelsbolagen

Placering 2017(-16)	Bolag	Antal kunder	Förändring 2016/2017
1 (1)	Vattenfall	940 000	+11 000
2 (2)	Eon	670 000	-30 000
3 (3)	Fortum	630 000	-3 000
4 (4)	Göteborg Energi	281 000	-15 000
5 (7)	Hafslund	270 000	+ 25 000
6 (5)	Jämtkraft	260 000	+ 10 000
7 (5)	Bixia	225 000 *	-25 000
8 (8)	Telge Energi	180 000	0
9 (10)	Mälarenergi	142 000	+ 7 000
10 (9)	Kraftringen	135 000	-5 000
11 (11)	Skellefteå Kraft	130 000 *	+ 3 000
12 (12)	Mölnadal Energi	109 000	-5 000
13 (13)	Öresundskraft	101 000 *	0
14 (16)	Nordic Green Energy	99 000	+ 26 000
15 (14)	God El	93 000	0
16 (15)	Energi Försäljning Sverige	78 000	+ 3 000
17 (17)	Borås Elhandel	63 000	+ 1 000
18 (18)	Storuman Energi	58 000	+ 3 000
19 (19)	Umeå Energi	51 000	+ 1 000
20 (26)	Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö	46 000	+ 13 000
21 (21)	Jönköping Energi	42 000	0
22 (22)	Luleå Energi	41 000	0
23 (25)	Fyrfasen Energi	40 000	+ 6 000
23 (23)	Karlstads Energi	40 000	0
23 (20)	Elverket Vallentuna	40 000 *	-4 000
26 (29)	Varberg Energi/Viva	35 000	+ 7 000
26 (24)	Gävle Energi	35 000	0
28 (26)	Gotlands Energi	33 000	0
29 (28)	Halmstad Energi och Miljö	30 000	0
30 (29)	Affärsverken Karlskrona	28 000	0
30 (ny)	Kalmar Energi	28 000	+ 2 000
30 (ny)	Werel	28 000	-

\* Bixia, Skellefteå Kraft, Öresundskraft och Elverket Vallentuna har inte velat uppge sitt kundantal. Angiven siffra bygger på våra egna beräkningar.  
Sammanställt av Magnus Stattin och Björn Forsberg  
Källa: Elhandelsbolagen



## Så gjorde vi listan

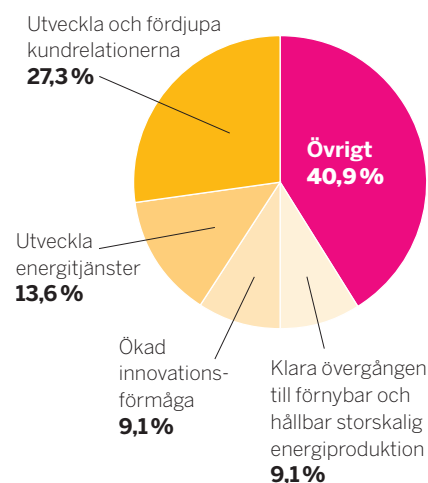
Vi har fått fram uppgifterna genom att tillfråga bolagen om hur många kunder de har. Vi kontaktade drygt 50 elhandelsbolag runt om i landet.

Fyra bolag, Bixia, Skellefteå Kraft, Öresundskraft och Elverket Vallentuna har valt att inte berätta hur många elhandelskunder de har. Siffrorna för dessa bolag bygger på vår beräkning baserat på årsredovisningar och annan tillgänglig information om bolagen.

# Viktigaste framtidsfrågorna 2017

Placering 2017 (-16)	Viktigaste frågorna för energibolagen	Poäng
1 (11)	Utveckla och fördjupa kundrelationerna	190
2 (18)	Utveckla energitjänster	130
3 (11)	Klara övergången till förnybar och hållbar storskalig energiproduktion	110
4 (ny)	Utveckla strategier och kunderbudanden inom digitala tjänster	90
4 (4)	Ökad innovationsförmåga	90
4 (ny)	Utveckla affärsmodeller för fjärrvärme/kyla	90
7 (11)	En 100 procent hållbar agenda	60
7 (8)	Införande av elhandlarcentrisk modell	60
7 (6)	Ny elmarknadsdesign	60
10 (ny)	Få lönsamhet i produktionen	50
11 (ny)	Transformation till en agil organisation	40
11 (21)	Hitta modeller för ökad efterfrågeflexibilitet	40
13 (ny)	Bidra till nollutsläpp i Sverige år 2045	30
13 (ny)	Kulturförändring för att stötta nya arbetssätt	30
13 (ny)	Samarbete med kunder kring mikroproduktion	30
13 (ny)	Att den blocköverskridande energiuppställningen håller	30
13 (ny)	Konkurrensneutrala byggregler gällande energianvändning för fastigheter med utgångspunkt använd energi	30
13 (ny)	Återupprätta och säkerställa en fungerande elmarknadsfunktion	30
13 (ny)	Hantera att den avreglerade marknaden blir mer och mer politiserad och återreglerad	30
20 (8)	En fungerande elnätreglering	20
20 (ny)	Analysera konsekvenserna av ett utökat och förlängt elcertifikatsystem efter 2020	20
20 (ny)	Vad och hur mycket ska branschen kunna tjäna pengar på under 20-talet?	20
23 (ny)	Definitionen av nära noll-energibyggnader	10
23 (ny)	Ta fram strategi och plan för elektrifiering av samtliga sektorer i Sverige	10
23 (ny)	Cirkulära samarbeten på riktigt	10
23 (ny)	Vem/vilka vill äga och arbeta inom branschen de kommande 10–20 åren?	10

## DE FYRA VIKTIGASTE FRÅGORNA



Så här fördelade sig rösterna när vd:arna valde ut den allra viktigaste framtidsfrågan för sitt företag. Flest andel röster fick "Utveckla och fördjupa kundrelationerna" med 27,3 procent av rösterna.

## Så gjorde vi listan

Vi bad vd:arna i landets största energikoncerner att välja ut de tre viktigaste framtidsfrågorna för just deras företag. De fick ett 30-tal frågor att välja på plus möjligheten att lägga till egna frågor. När vi sammanställde deras svar gav vi 30 poäng till ettan, 20 poäng till tvåan och tio poäng till trean.

Följande 22 företag deltog i årets undersökning: Vattenfall, Eon, Uniper, Fortum, Fortum Värme samägt med Stockholms stad, Ellevio, Göteborg Energi, Skellefteå Kraft, Mälarenergi, Jämtkraft, Öresundskraft, Umeå Energi, Krafringen, Karlstads Energi, Söderenergi, Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö, Bixia, Telge Energi, Mölndal Energi, Svensk Naturenergi, God El och Halmstad Energi och Miljö.

# Branschen blickar inåt och framåt

Genom den blocköverskridande energiuppgörelsen förra året är spelplanen lagd. Ett år senare är det det egna arbetet kring kundkontakter, nya erbjudanden och tjänster som står i fokus när den svenska energibranschens vd:ar rankar de viktigaste framtidsfrågorna för sina företag.

**FÖRRA ÅRETS LISTA** dominerades till stor del av frågor som kunde knytas till den blocköverskridande energiuppgörelsen som var i centrum för diskussionen vid den tidpunkten. En blocköverskridande energiuppgörelse vann före Revidering av skatter och subventioner. Bland de tio första fanns då även Lösning på effektfrågan och Ny marknadsdesign.

Nu är perspektivet ett annat, mer inåt- och framåtblickande på vad man själv kan åstadkomma med den egna verksamheten och vilka strategier som krävs inför kommande år.

Precis som förra året har vi tillfrågat vd:arna för landets största energibolag vilka

de tre viktigaste framtidsfrågorna är just deras företag. Klar vinnare i år blev Utveckla och fördjupa kundrelationerna som vann på 190 poäng, för övrigt samma poäng som förra årets segrare.

På andra plats kom Utveckla energitjänster, följt av Klara övergången till förnybar och hållbar storskalig energiproduktion. Värt att notera är att de tre främsta frågorna i år alla fanns med även på fjolårets lista, men på undanskymda positioner. Utveckla och fördjupa kundrelationerna hamnade på delad elfte plats tillsammans med årets trea Klara övergången till förnybar och storskalig energiproduktion. Utveckla energitjänster kom på artonde plats i fjol.

I år är det också tydligt att digitaliseringsfrågorna har fått en mer framskjuten position. Utveckla strategier och kunderbjudanden inom digitala tjänster hamnade på fjärde plats i år. Det är också tydligt i de intervjuer vi gjort att det finns ett mycket stort digitaliseringsfokus.

Värt att notera är också att Ökad innovationsförmåga fortsätter att hänga med i toppen, att utveckla affärsmodeller för fjärrvärme/kyla tar sig in på tio i topplistan och att den kommande stora marknadsförändringen på elhandelsmarkanden, införandet av en elhandlarcentrisk modell, sakta rör sig uppåt på listan. ■



## ”Det går att ställa om ett land till förnybart om alla bestämmer sig”

Per Langer, vd Fortum Sverige

**DEN STORA FRÅGAN** Fortum brottas med just nu är att förstå hur framtidens marknad kommer att fungera. Det säger Fortums Sverige-vd **Per Langer**.

– Kan vi bygga mycket vind om elpriset drar sig ner mot noll, vågar vi tro på att marknaden är tillräckligt stor och dynamisk? säger Per Langer.

Fortums Sverige-vd, som även är chef för företagets affärsområde City Solutions, för fram tre centrala ödesfrågor för energibranschen. För det första handlar det om hur vi hanterar och ser till att jordens resurser inte tar slut redan i augusti. Per Langer syftar på organisationen Global Footprint Network som varje år räknar ut hur snabbt vi konsumerar jordens resurser i förhållande till hur snabbt de förnyas. Dagen har flyttats från slutet av september till början av augusti på 15 år.

– För det andra handlar det om att vi måste vara ärliga med att återvinning kräver mycket energi, men det måste det få göra också. För det tredje måste vi få kunderna att acceptera efterfrågeflexibilitet, säger Per Langer.

Som den viktigaste framtidsfrågan på

vår lista väljer Per Langer ”Klara övergången till förnybar och hållbar storskalig energiproduktion”. Han menar att detta är oerhört viktigt och kräver en samsyn på alla nivåer i samhället.

– Om någon för 15 år sen sagt att Tyskland skulle ha så mycket förnybar produktion som landet har i dag så hade ingen trott på det. Det visar att det går att ställa om ett land om alla bestämmer sig i samhället. Så är det för Sveriges del också. Så ser det dock inte ut i dag, säger Per Langer.

Per Langer sätter ”hitta modeller för ökad efterfrågeflexibilitet” som den näst viktigaste framtidsfrågan.

– Batterier och energilagring kommer inte vara lösningen. I Norden måste vi utnyttja näten och vara uppkopplade. Vi måste säkerställa att folk är med på efterfrågeflexibilitet, annars måste vi bygga mer vattenkraft för att få vårt energisystem att fungera, säger Per Langer.

Han framhåller att detta kan lösas tekniskt utan att kunderna måste göra massa aktiva val. Det gäller endast att välja vilken teknisk utrustning man vill ha i hushållet.

Den tredje viktigaste frågan är att den

blocköverskridande energiuppgörelsen håller.

– Jag tycker det är viktigt att lyfta fram betydelsen av att politikerna vågade göra denna uppgörelse. Den är ofattbart viktig för Sverige, och helheten är viktigare än detaljerna. Överenskommelsen gjorde det möjligt att driva gamla anläggningar vidare och förlängningen av elcertifikatsystemet gör det möjligt att bygga nya anläggningar, säger Per Langer som dock saknar en långsiktig vy i energiuppgörelsen.

– Överenskommelsen löste det som var här och nu på ett bra sätt, men framtidsfrågorna är inte lösta. Det behövs också en långsiktig vy och en tro på framtiden.

Per Langer är chef för cirka 1800 medarbetare och framtidsfrågorna har en framskjuten plats i företagets arbete.

– Jag tycker det är viktigt att ta de stora greppen och peka ut en riktning. Det går att hitta lösningar och man måste lita på organisationen och ge ägarskap till medarbetarna att driva frågor. Jag tycker det är viktigt att ge både ansvar och befogenheter. Det är det bästa sättet att dra åt samma håll och hitta lösningar, säger Per Langer. ■





## ”Vi behöver ett starkt förtroende från våra kunder”

Lotta Brändström, vd Göteborg Energi

### DEN VIKTIGASTE FRAMTIDSFRÅGAN

för Göteborg Energi

just nu är att utveckla och fördjupa kundrelationerna. Det säger företagets vd **Lotta Brändström**. Göteborg Energi är Sveriges största kommunala energibolag. Sedan några år tillbaka har företaget tydliga ägardirektiv om att ha ett Göteborgsfokus och att leva upp till förväntningarna att vara hela stadens energibolag. Att vara en aktiv aktör i stadsutvecklingen är centralt för företaget.

– Vi behöver ett starkt förtroende från våra kunder. Vi har knappt sett början på den konkurrenssituation vi kommer att hamna i om några år. Därför är det oerhört viktigt att lära känna våra kunder på ett mycket bättre sätt än vad vi gör i dag. Vi måste vara mycket mera kundnära. Att ha hög leveranssäkerhet och att vara prisvärda är viktigt för oss, säger Lotta Brändström.

På det energipolitiska området i stort i Sverige ett år efter den blocköverskridande energiuppställningen så anser Lotta Brändström att det skapats ett lugn.

– Det är bra att den kom till. Den innebar ett klargörande för branschen och vi har nu tydliga förutsättningar att jobba utifrån, framför allt på elproduktionssidan.

Göteborgs Energis stora framtidsutmaning står att finna just i stadsutvecklingsfrågan. Företaget har uppgiften att klara energiförsörjningen av framtidens Göteborg. Prognoserna talar om 150 000 nya invånare fram till år 2035.

Stora investeringar har redan gjorts inom fjärrvärme och fjärrkyla. Nyligen togs ett beslut i styrelsen om en jätteinvestering på 450 miljoner kronor på fjärrkyla och mycket mer är att vänta.

– Vi måste se till att fjärrvärmerna blir konkurrenskraftiga. Det kräver stora investeringar, säger Lotta Brändström.

Den näst viktigaste framtidsfrågan

för företaget är enligt Lotta Brändström kulturförändringar för att stötta nya arbetssätt.

– Gör vi detta så klarar vi omställning och effektivitet. Vi har en resa att göra där vi lär oss att blir mer snabba och effektiva, anamma ny teknik, genomföra digitalisering och att testa nya affärsmodeller.

Den tredje viktigaste frågan för Göteborg Energi är att utveckla affärsmodeller för fjärrvärme och fjärrkyla.

– En stor del av intäkterna kommer från fjärrvärmerna. Därför är det givetvis viktigt att utveckla affären, att hitta kombinationen mellan storskaligt och småskaligt.

Framtidsfrågorna har en framskjuten roll i företagsledningens arbete.

– Framtidsfrågor dominerar vår agenda. Vi har en omfattande omvärldsbevakning och diskuterar dessa frågor mycket i styrelsen och i företagsledningen, säger Lotta Brändström. ■



## ”Vi behöver skruva upp för att få fram många vilda och galna idéer”

Magnus Hemmingsson, vd Mälarenergi

### DEN VIKTIGASTE FRAMTIDSFRÅGAN

för Mälarenergi är att

utveckla strategier och kunderbjudanden inom digitala tjänster.

– Vi försöker hitta fram till och ta nästa steg framåt för att förstå: var i består affären? Vi måste hitta kundvärdet; det som gör att det finns nåt nytt som våra kunder tycker det är värt att betala extra för, säger **Magnus Hemmingsson**, vd för företaget.

Förutsättningarna för energibranschen har förbättrats genom den blocköverskridande energiuppställningen, menar Magnus Hemmingsson. Men han ser dock ett antal frågetecken som fortfarande är outredda.

– Frågan om avfallsskatt har studsat tillbaka igen och kan bli verklighet, vilket riskerar att påverka vår fjärrvärmeproduktion negativt. Dessutom råder det fortfarande frågetecken kring förutsättningarna för produktion av småskalig vattenkraft med mycket låga elpriser och vattennivåer. En annan fråga som behöver förändras är definitionen köpt energi som skulle behöva

ändras till använd energi i Boverkets byggregler, säger Magnus Hemmingsson.

De viktigaste frågorna som Mälarenergi just nu brottas med rör dels fjärrvärmerna med frågan om den eventuella avfallsskatten och kommande lagstiftning där förbränning av plast kan komma att förbjudas, dels digitaliseringsfrågan där Mälarenergi driver ett antal utvecklingsprojekt både själv och tillsammans med partners som ABB, Telia, GE och Cisco.

Telia och Mälarenergi samarbetar i Västeråsregionen med att testa ny kommunikationsteknik för att samla in data från olika sensorer och mätare i Mälarenergis nät. En helt ny teknik testas i mobilnätet för att koppla upp cirka 150 000 el-, värme-, och vattenmätare.

Andra viktiga framtidsfrågor för Magnus Hemmingsson och Mälarenergi är att utveckla affärsmodeller för fjärrvärme och fjärrkyla samt ökad innovationsförmåga.

– Vi är på väg mot en kundanpassning på fjärrvärmeområdet liknande den på elsidan. Vi behöver få ner våra produk-

tionskostnader. Samtidigt är det viktigt att kunden inte upplever det som mindre bekvämt, säger Magnus Hemmingsson.

När det gäller innovation menar Mälarenergis vd att det viktigt att snegla och låta sig inspireras av andra branscher.

– Vi är en konservativ bransch. Vi är i behov av mycket innovation, nya produkter, paketeringar och nya prismodeller. Vi tittar på andra branscher, till exempel bankerna när det gäller digitalisering. Vi försöker skapa innovativa miljöer och vara nära små startups för att skapa en entreprenörsanda som vi inte har naturligt. Vi behöver skruva upp för att få fram många vilda och galna idéer, säger Magnus Hemmingsson.

En av de första åtgärderna Magnus Hemmingsson gjorde som nytilträd vd var att 2014 ta fram en strategisk plan för 2015–2019 med sikte på 2028. Planen har ett framtidsperspektiv och spaning på trender.

– Tre av nio projekt handlar om digitalisering. Det är en otroligt stor och omvälvande fråga där det gäller att få in ny och uppdaterad kompetens i branschen. ■



## AKTUELLA PERSONER, ANALYS OCH AFFÄRNYTTA

Varmt välkommen till Energinätverket, Dagens industris och Energimarknadens nya och initierade forum för beslutsfattare i energibranschen. Under informella former möter du tunga makthavare från politik, myndigheter och företag. Diskutera med dem som formar framtiden i den snabba omvandling som just nu präglar branschen.



CHRISTOFER FJELLNER

### TALARE OCH PROGRAM HÖSTEN 2017

**Torsdag den 21 september 14.00–16.30**

**CHRISTOFER FJELLNER: DE VIKTIGASTE ENERGIFRÅGORNA PÅ EU-NIVÅ.**

EU-parlamentarikern Christofer Fjellner (M), ger en inblick från EU-parlamentet i det politiska spelet på EU-nivå. Vilka är de viktigaste energifrågorna på EU:s agenda just nu och vilka möjligheter har Sverige att få gehör för sin position?



ANNE VADASZ NILSSON

**Torsdag den 26 oktober 14.00–16.30**

**ANNE VADASZ NILSSON: ÖVERVAKA OCH UTVECKLA  
– SÅ TAR ENERGMARKNADSINSPEKTIONEN SITT UPPDRAG IN I FRAMTIDEN.**

Energimarknadsinspektionens generaldirektör Anne Vadasz Nilsson ger sin syn på utvecklingen i energibranschen, kontakterna med bolagen, hur informationen till konsumenterna kan förbättras och myndighetens prioriteringar i övervakningen av energimarknaden.



MARC HOFFMANN

**Torsdag den 16 november 14.00–16.30**

**MARC HOFFMANN: FRAMTIDENS AFFÄRSMODELL FÖR EON.**

I våras tillträdde Marc Hoffmann jobbet som ny Sverigechef för Eon. Han berättar om arbetet med att omforma Eon. Företagets alla kärnverksamheter befinner sig i en snabb förändringsfas för att anpassa sig till hållbara energilösningar och nya förväntningar från kunderna.



JOHAN SÖDERSTRÖM

**Torsdag den 7 december 14.00–16.30**

**JOHAN SÖDERSTRÖM: INDUSTRI 4.0 OCH ABB:S DIGITALA FRAMTID.**

Industri 4.0 och Internet of Things, Services and People (IoTSP) är begrepp, som i allt högre grad formar vår framtid. För industrikoncernen ABB hör de redan till vardagen. Johan Söderström, vd för ABB Sverige, ser stora möjligheter för energibranschen.

### FÖRMÅNER FÖR DIG SOM MEDLEM I DAGENS INDUSTRI OCH ENERGMARKNADENS ENERGINÄTVERK

Åtta till tio träffar per år med aktuella gäster.  
30 procents rabatt och alltid förtur till träffarna för medlemmar.

Vi arrangerar även specialträffar en till två gånger per år, till exempel studiebesök, som är exklusiva för nätverkets medlemmar.

Ett års medlemskap – 8 nätverksträffar  
10 950 kronor + moms. Ordinarie pris 15 950 kronor + moms.

Har du frågor om medlemskap,  
kontakta Jonas Dahlbäck, affärsansvarig, 072 5894866 jonas.dahlback@bbm.bonnier.se

Har du frågor om programmet,  
kontakta Thomas Danielsson, projektchef  
072-550 24 02 thomas.danielsson@bonniernews.se

# Organisationen får inte bli

Energibranschen genomgår en markant förändring och förändringarna kommer att fortsätta. Det är över tid en betydande omställning pådriven av trender så som klimatförändringar, snabb utveckling av ny teknik, förändrad konkurrens och ökade förväntningar hos kunderna, konstaterar **Henrik Tegnér** från Accenture i sin analys av årets ranking av de viktigaste framtidsfrågorna och listan över de 30 största elhandelsbolagen.

**P**Å PRODUKTIONSSIDAN KAN vi redan se effekten av att ny intermittent produktion har introducerats. År 2008 producerades ungefär 1 procent av den svenska elen av vindkraft och år 2016 hade den siffran ökat till 11 procent<sup>1</sup>. Drygt en tiondel av produktionen har därmed flyttats från traditionell storskalig kraftproduktion. Det blir än mer intressant med en analys av vilka företag som investerar i den nya vindkraften. Mindre än en tredjedel (29 procent) av vindkraften i Sverige har byggts av de traditionella kraftbolagen. Majoriteten byggs i stället av renodlade vindkraftbolag eller av andra typer av investerare<sup>2</sup>.

Solkraft har ännu en väldigt liten andel av produktionen i Sverige, cirka 0,3 procent under 2016, men ökningstakten är kraftig. Förra året ökade solkraftsproduktionen med 76 procent och då är det viktigt att notera att det gäller den elproduktion som kommer med i statistiken<sup>3</sup>. Enligt SCB:s statistik är mer än hälften av den installerade effekten av solen i anläggningar på mindre än 20kW<sup>4</sup>. För dessa mindre anläggningar finns en stor del av produktionen inte med i statistiken och det är också denna typ av produktion som har störst möjlighet att förändra förutsättningarna för de traditionella elbolagen genom att en del av volymen på marknaden kommer produceras av kunderna själva.

**EN ÖKAD ANDEL** småskalig intermittent produktion ställer nya krav på elbolagen. Dels genom att en del av deras tidigare marknad nu tas över av andra aktörer och dels att det blir allt viktigare med balansering av energisystemet. Ett decentraliserat system kommer även i större grad öppna upp för fler okonventionella konkurrenter. Av elbolagens kunder menar över hälften att dessa nya typer av energiproducenter besit-

ter samma potential att möta deras behov och förväntningar.<sup>5</sup>

När vi tittar på de viktigaste frågorna för de 30 största energibolagen så är det därför naturligt att Utveckla och fördjupa kundrelationer blir den fråga som prioriteras högst. Här visar en undersökning på att det finns mycket att göra för elbolagen eftersom 71 procent av deras kunder i dag uppger att de saknar intresse att interagera med sitt elbolag.

Utveckla energitjänster är den näst viktigaste frågan på listan och den hänger även samman med en annan fråga som kommer högt upp; nämligen nya strategier och erbjudanden inom digitala tjänster. Här ser vi att de flesta energibolagen experimenterar med nya erbjudanden, men att de ännu inte har fått något större genomslag. En viktig poäng med nya tjänster är att det

inte framför allt är en teknisk fråga. När vi frågade ledande företrädare för branschen i Europa var svaret att bara 4 procent såg det som en utmaning med teknik och 42 procent som att det var en fråga om att hitta rätt affärsmodeller<sup>6</sup>.

**EN MAJORITET AV** kunderna har uttryckt intresse för att hantera både personliga möten och transaktioner via digitala kanaler. En utmaning för elbolag är dock att kunna möta konsumenternas höga förväntningar där ribban har satts av andra branscher som ligger långt före i utvecklingen mot personliga och digitala lösningar. Ett tydligt exempel är att en tredjedel av elbolagens kunder uttrycker ett missnöje kring sin digitala upplevelse och över hälften av konsumenterna saknar tilltro till att deras problem kan lösas via dessa kanaler. En viktig orsak till det är att många elbolag än så länge har fokuserat på att digitalisera befintliga processer, framförallt för att automatisera. Det har i många

fall inte varit tillräckligt fokus på kundens helhetsupplevelse.

Den tredje viktigaste frågan är att klara övergången till förnybar och hållbar storskalig energiproduktion. Här kommer det också finnas utrymme för att effektivisera med ny teknik, så som laststyrning, optimering med hjälp av digital analys och artificiell intelligens. Störst utmaning blir det dock att optimera systemet som helhet och att klara av att balansera den intermittenta produktionen med basproduktion, mikronätverk med det stora elnätets balans och prosumenter kontra producenter och konsumenter.

**EN ANALYS AV** de 30 största svenska elhandelsbolagen baserat på Energimarknadens årliga sammanställning visar att förändringarna de senaste fem åren generellt är små. De tre största bolagen är oförändrade och har några få procents förändring i antalet kunder. Det samma gäller för de fem respektive tio största företagen som grupp. Däremot finns det några individuella företag som har lyckats, till exempel Hafslund (med bolagen Sveriges Energi, Energibolaget och Göta Energi), Nordic Green Energy och Energi Försäljning Sverige, som alla har en uttalad tillväxtstrategi. Andra bolag har tappat kunder, till exempel Öresundskraft som minskat med 25 procent på fem år och Bixia som minskat knappt 20 procent.

Vi menar att branschen som helhet ännu inte genomfört någon omställning men att det finns en stor potential för de bolag som gör det. Drygt hälften av energibranschens kunder är exempelvis villiga att byta elbolag om personliga lösningar inte erbjuds. Det finns också möjlighet att erbjuda nya tjänster och en fjärdedel skulle kunna tänka sig att dela mer personlig information och data med elbolaget i utbyte mot fler anpassade erbjudanden. Digitalt aktiva kunder har dessutom visat sig föra med sig potential till större lönsamhet för elbolagen eftersom de är väsentligt mer benägna att köpa nya produkter och tjänster än de kunder som inte är digitalt aktiva i sin kontakt med elbolaget.

För att klara denna omställning kom-

*”Vi ser redan att bolag börjat vara mer vågade med att genomföra agila förändringar gentemot sina anställda.”*

# en bromskloss för förändring

mer innovationsförmåga vara viktigt och det är också den fråga som kommer på delad fjärdeplats. För många bolag kommer det krävas en radikal omställning från de rigorösa processer med en tidshorisont på flera decennier och fokus på att minimera osäkerhet i genomförandet, som har varit det som tidigare krävts för att vara framgångsrik i att planera storskalig produktion och distribution, till en ny situation där det gäller att röra sig med högre hastighet och att våga misslyckas, men att göra det snabbt.

Historien har skapat elbolag där den egna organisationen riskerar att utgöra en bromskloss för sin egen utveckling. Det gäller allt från strategi och ledarskap, till organisationsstruktur, processer, kompetens och kultur. Detta stämmer förvisso inte bara in på energibranschen. När vi undersökte nordiska företag i alla branscher så svarar 94 procent av företagen att det kommer vara kritiskt för deras överlevnad att de blir mer agila inom de kommande tre åren.<sup>7</sup> De viktigaste drivkrafterna för att bli mer agila anger företagen är digitalisering och ökade kundförväntningar.

**VI SER REDAN** att bolag börjat vara mer vågade med att genomföra agila förändringar gentemot sina anställda. Nästa steg är att tillämpa detta även för kunder men endast 27 procent är i nuläget villiga att prioritera agila aktiviteter i relation till kund. Organisationer måste våga inkludera sina kunder i processen för att få bättre input kring kundens verkliga behov och mer träffsäkert kunna ta fram nya tjänster och produkter. På frågan om vad som hindrar företagen från att bli mer agila anger 59 procent att det är brist på kompetens och färdigheter och 48 procent att det är begränsningar i IT-system. Än så länge är det bara 2 procent av företagen som svarar att de inte ser några begränsningar och redan är agila.

Förbättrad dataanalys är en förutsättning för att snabbt kunna identifiera och träffsäkert leverera nya tjänster och digitala innovationer och på så sätt möta kundernas behov. Organisationer besitter idag stora mängder data som inte utnyttjas till sin fulla potential och hela 85 procent anser att detta är ett utvecklingsområde. För att lyckas måste mekanismer finnas som utnyttjar data för att löpande ge beslutsfattare tillgång till korrekt marknadsinformation. Andra faktorer som kan främja ett bolags agila kultur är

effektivisering av arbetskraft genom exempelvis Robotic Process Automation. Detta frigör arbetskraft från repetitivt, regelbundet arbete så att bolagen bättre kan utnyttja befintlig kompetens till mer värdeskapande aktiviteter.

**FÖR ATT LYCKAS** med denna typ av förändring har vi ett ramverk för en digital operativmodell för elbolag. Första steget är att hitta den strategiska inriktningen och vilken plats som bolaget vill ta i den nya och föränderliga omvärlden. Baserat på detta gäller det att förstå vad som krävs för att operationalisera strategin.

Vi pekar på fem områden som företagen behöver fokusera på:<sup>8</sup>

1. Kultur och attityd – det här är på sätt och vis den svåraste, men också mest centrala komponenten. Kulturen är ett resultat av kunskap och antaganden, normer och värderingar och beteenden. Om den allmänna uppfattningen är att det är storskalig produktion som företaget vilar på, kommer värderingen rimligen vara att inte lägga något stort fokus på investeringar i nya affärsmodeller och då kommer beteendet bli att nedprioritera det nya och fokusera resurser på det traditionella. Det är det som måste brytas och förnyas.

2. Digital talang – investera i framtidens arbetskraft och kompetens. År 2025 kommer 75 procent av arbetskraften att vara så kallade millennials, alltså födda från 1980 och framåt. Det gäller att fokusera på hur företaget attraherar och utvecklar personal för att ha möjlighet att göra rätt saker ut mot företagets kunder.

3. Ny IT – traditionellt har IT varit ett hinder mot förändring, både i energibranschen och i andra branscher. För att skapa den flexibilitet som krävs mot kunder gäller det att hitta en modell där utvecklingen går i flera hastigheter. Det krävs en stabil bas för stora och tunga processer där förändringarna inte behöver vara så snabba. Det gäller också att skapa en snabbriörlig komponent för interaktionen mot både kunder och medarbetare, där det går enkelt att implementera nya produkter och tjänster samt utveckla interaktionen med kunderna. Här ser vi också en tydlig utveckling mot att köpa saker som en tjänst i stället för det enskilda komponenterna. Det kan vara molnbaserade IT-lösningar, men också affärsprocesser som fakturering eller HR.

4. Nya partnerskap och samarbeten – nya produkter och tjänster kräver helt ny kompetens, dels i att ta fram fysiska produkter men också i att utveckla kundgränssnitt eller att analysera stora mängder data. För de flesta bolag är det inte realistiskt att bygga allt detta själv och dessutom ser kunderna det i många fall som den bästa lösningen att få produkter och tjänster som levereras av energibolaget tillsammans med en annan aktör.

5. Mät det som räknas – för att åstadkomma den förändring som krävs måste företagen förändra hur resultat mäts och följs upp. Med en ökad tillgång till data så finns det allt fler saker som går att mäta. Här är det viktigt att fokusera på det som verkligen spelar roll för det som företaget faktiskt vill uppnå och att mätningen i sig inte leder till minskad flexibilitet i verksamheten.

**DE FÖRETAG SOM** lyckas med förändringen har goda förutsättningar för att utnyttja styrkorna i sin nuvarande organisation och lyckas vara framgångsrika även i framtiden. ■



Henrik Tegnér  
Managing Director  
Utilities, Nordica på  
Accenture

<sup>1</sup> Accentures analys av data från Svenska Kraftnät, Förbrukning och Tillförsel per timma

<sup>2</sup> Accentures analys av data från Energimyndigheten

<sup>3</sup> Accentures analys av data från Svenska Kraftnät, Förbrukning och Tillförsel per timma

<sup>4</sup> SCB, Statens Energimyndighet, Antal solcellsanläggningar och installerad effekt, 2016

<sup>5</sup> Accenture, New Energy Consumer, 2017, undersökning av svenska kunder

<sup>6</sup> Undersökning genomförd av Accenture vid Eurelectrics årsmöte i Vilnius, 2016

<sup>7</sup> Accenture, From agile to fragile to fast, 2017

<sup>8</sup> Accenture, New Energy Consumer, New Paths to Operating Agility, 2017



