

Aktuellt från Fjärrsyn

Ett temanummer om projektet "Fjärrvärmens affärslogik och affärsm modeller"

Nytt Fjärrsyn-projekt:

FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSLOGIK OCH AFFÄRSMODELLER

Fjärrsyn startar ett nytt tvärvetenskapligt projekt "Fjärrvärmens affärslogik och affärsm modeller". Hela detta temanummer beskriver det. Projektet, där Fjärrsyn satsar 10 miljoner, ska genomföras av forskare på konsultbolaget Profu och Handelshögskolan i Göteborg.

Forskningsprojektet "Fjärrvärmens affärslogik och affärsm modeller" är det första tvärvetenskapliga projektet som genomförs i Fjärrsyn.

– Fjärrvärmen står inför stora utmaningar i framtiden. För att klara dessa utmaningar behöver vi se på helheten och det är därför som det är viktigt att Fjärrsyn nu satsat på ett tvärvetenskapligt projekt, säger Peter Dahl på Svensk Fjärrvärme.

Dagens affärsm modeller räcker inte

– Affärsm modellerna idag bygger på volymförsäljning och det i sin tur bygger på att nätet blir större och att kunderna blir fler. En sådan affärsm modell innehåller risker särskilt när marknaden krymper, förklarar Peter Dahl.

LÄS MER PÅ SID 2



FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSMODELL MÅSTE STÄNDIGT FÖRÄNDRAS

- FÖR ATT SÄKERSTÄLLA KONKURRENSKRAFTEN

I Sverige har uppbyggnad och drift av fjärrvärmeverksamhet traditionellt organiserats av offentliga aktörer, vanligtvis som en del av en kommunal förvaltning. Sedan mitten av nittiotalet har denna organisationsform kommit att

omprövas genom ett antal förändringar i fjärrvärmens omvärld. Numer drivs fjärrvärmeverksamheter vanligtvis i bolagsform men fortfarande är det offentliga ägarintresset dominerande.

LÄS MER PÅ SID 3

"Framtidens affärer kommer att kräva innovativa affärsm modeller som tar tillvara och utvecklar de konkurrensfördelar som fjärrvärmesystemet har"

THORE SAHLIN,
styrelseordförande
i Fjärrsyn



KOMPETENT PROJEKTTEAM

Ledande forskare från olika discipliner säkerställer professionella tvärvetenskapliga forskningsresultat.

LÄS MER PÅ SID 2

FOKUSOMRÅDEN FÖR FORSKNINGEN

Projektet skall vara ett samspel mellan verksamma praktiker i fjärrvärmeföretagen och forskarna. Målet är att samproducera kunskap.

LÄS MER PÅ SID 4

AFFÄRSMODELL - VAD ÄR DET?

En affärsm modell kan sägas vara en beskrivning av hur en verksamhet tjänar pengar på en konkurrensutsatt marknad. I korthet bygger den på kunskap om verksamhetens kunder och vad de värderar.

LÄS MER PÅ SID 3

Projektet

FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSLOGIK OCH AFFÄRSMODELLER

Fjärrsyn satsar 10 miljoner på en tvärvetenskaplig studie för att få bättre kunskap och verktyg för att utveckla nya affärsmodeller för fjärrvärme och fjärrkyla. Projektet ska genomföras av forskare på konsultbolaget Profu och Handelshögskolan i Göteborg.

Forskningsprojektet "Fjärrvärmens affärslogik och framtida affärsmodeller" är det första tvärvetenskapliga projektet som genomförs i Fjärrsyn.

– Fjärrvärmens står inför stora utmaningar i framtiden. För att klara dessa utmaningar behöver vi se på helheten och det är därför som det är viktigt att Fjärrsyn nu satsat på ett tvärvetenskapligt projekt, säger Peter Dahl på Svensk Fjärrvärme.

Dagens affärsmodeller räcker inte

Bakgrunden till projektet är att mycket talar för att fjärrvärmelieferanser kommer att minska i framtiden. Det beror på framförallt energieffektiviseringar, men också klimatförändringar och ökad konkurrens. Dagens affärsmodeller anses inte tillräckligt bra för att klara dessa konkurrenshot.

– Affärsmodellerna idag bygger på volymförsäljning och det i sin tur bygger på att nätet blir större och att kunderna blir fler. En sådan affärsmodell innehåller risker särskilt när marknaden krymper, förklarar Peter Dahl.

I forskningsprojektet kommer man därför att arbeta med att utveckla affärsmodeller som ökar fjärrvärmens attraktivitet och som öppnar för affärsmässiga vägar även om efterfrågan stagnerar och konkurrensen ökar. Projektet kommer att ledas av Per Werton på Profu. Forskargruppen utgörs av ledande forskare

från både samhällsvetenskapliga och tekniska discipliner. Anders Sandoff från Handelshögskolan i Göteborg svarar för den vetenskapliga ledningen i projektet.

Insikt och inspiration

– Med tanke på de ökade kraven från kunder och den hårdnande konkurrensen är det extra viktigt att utmana sina gamla affärsmodeller, anser Per Werton.

– Vi vill hjälpa fjärrvärmeföretagen att få insikt och inspiration att vidareutveckla sina affärsmodeller. Som forskare kan vi dessutom se på frågan helt förutsättningslöst och inte koppla den till ett enskilt bolag. Vi kan dessutom tänka kritiskt och utmana i större utsträckning, försätter Per Werton.

Peter Dahl hoppas att projektet kommer att visa på att man kan driva framgångsrik fjärrvärmeverksamhet på många olika sätt.

– Det är också ett sätt att fokusera affärsutveckling och ge de som arbetar med det i företagen stöd i sin utveckling, avslutar Peter Dahl.



PETER DAHL
Svensk Fjärrvärme



PER WERTON
Profu



ANDERS SANDOFF
Handelshögskolan

KORT OM PROJEKTET

Projektets forskning är organiserad i två huvuddelar:

1. "Fjärrvärmeföretagens framtida affärsmodell" – vars syfte är att analysera utvecklingsvägar, genom vilka fjärrvärmeföretagens affärsmodeller kan utvecklas avseende en eller flera delkomponenter, med målet att fjärrvärmens konkurrenskraft skall stärkas.
2. "Fjärrvärmeföretagens affärslogik och strategiska praktik" – vars syfte är att utifrån fjärrvärmebranschens speciella affärslogik och dagens strategiska praktik hos företagen i branschen, skapa kunskap om förutsättningar för utveckling av framtida affärsmodeller. Kunskapen om dessa förutsättningar utgör en nyckelfaktor vid utvecklandet av framtidens affärsmodeller.

Projektet är treårigt, med projektstart under hösten 2010. Forskningsarbetet bedrivs genom tvärvetenskapliga delstudier organiserade under dessa två huvuddelprojekt, samt genom gemensamma syntesarbeten. Under respektive delprojekt i dokumentet listas ett antal på konkreta forskningsfrågor som skall studeras (se nästa sida).

Vi har satt samman ett projektteam med mycket kompetent projektledning och vetenskaplig ledning samt ledande forskare från olika discipliner för att säkerställa professionella tvärvetenskapliga forskningsresultat samt projektets övergripande framgång.

PROJEKTETS STYRGRUPP

THORE SAHLIN, Göteborg Energi
ULRIKA JARDFELT, Svensk Fjärrvärme
BO JOHANSSON, Karlshamn Energi
JAN BERGLUND, Mälarenergi
MADELEINE ENGFELDT-JULIN, Söderenergi
ULF LINDQVIST, Jämtkraft
ANDERS STRÖMBERG, Öbo
SVEN HELIN, Örebro Universitet
ANNA LAND, Svensk Fjärrvärme
PATRIK HOLMSTRÖM, Svensk Fjärrvärme

God spridning av resultaten

Det är viktigt att forskningsresultaten görs lättillgängliga och erhåller god spridning. För att säkerställa detta har vi format en stabil plattform för kommunikation som baseras på goda erfarenheter från liknande projekt. Plattformen innefattar rapporter/böcker, nyhetsbrev, konferenser, seminarier, workshops och information via projektets egna hemsida: www.fjarrvarmensaffarsmodeller.se

FJÄRRVÄRMENS AFFÄRSMODELL MÅSTE STÄNDIGT FÖRÄNDRAS

- FÖR ATT SÄKERSTÄLLA KONKURRENSKRAFTEN

Ökad konkurrens

Fjärrvärmebranschen har alltid varit konkurrensutsatt. Den uppvärmningsform som utgjort den största konkurrensen har skiftat över tiden från olja och el till det som idag utgör det största konkurrenshotet i form av värmepumpar och pelletslösningar. Hittills har branschen överunnit konkurrenshoten och kunnat uppvisa god tillväxt, men mycket talar för att nuvarande affärsstrategier och affärsmodeller inte är tillräckliga för att klara av att möta det framtida konkurrenshotet. Ett område där denna konkurrensdiskussion blir särskilt tydlig är inom prisområdet. Den nyligen inrättade Fjärrvärmenämnden har som uppgift att stärka kundens informationsunderlag i de medlingar som görs avseende tydligheten och tillräckligheten i den information som fjärrvärmebolagen ger sina kunder inför prisförändringar. För att bygga kundförtroende fordras att företagen på ett trovärdigt och transparent sätt redogör för sin verksamhets förutsättningar och de planer som finns inför framtiden. Då dessa krav är relativt nya saknar företagen i stora stycken erfarenheter på området. Det är ett problem i dagsläget att det saknas kunskap om vilken typ av information som bör kommuniceras och i vilka former som detta bäst görs för att stärka företagets konkurrenskraft.

Teknikutveckling och minskad förbrukning

Ur ett teknikperspektiv har fjärrvärmeutvecklingen varit omfattande, framför allt inom produktionsteknik, där branschen sett en kraftig utveckling mot kraftvärme samt biobränsle- och avfallsbaserad produktion. Samtidigt har den tekniska utvecklingen gått framåt vad gäller andra konkurrerande uppvärmningsformer, där dessa blivit alltmer effektiva. Dessutom bedriver också kunderna ett medvetet arbete med effektiviseringar. Samman-

taget med ett allt varmare klimat visar många fjärrvärmeföretags prognoser därför på minskad förbrukning. Detta är även en tydlig slutsats i Fjärrsynprojektet "Fjärrvärme i framtiden – behovet" (se figur).

Reinvesteringsbehov

Det minskade värmeunderlaget måste hanteras i en tid där många företag i branschen står inför ett betydande reinvesteringssbehov. Denna situation kommer att ställa särskilda krav på dessa verksamheter att hantera såväl ekonomiska som driftsmässiga utmaningar. Förändringar i dagens ägarstyrning och en förändrad syn på riskdelning kan vara viktiga vägar för att säkerställa att verksamheterna kan attrahera de stora mängder kapital som kommer att erfordras och etablera nödvändig stabilitet under denna övergångsperiod avseende verksamheternas pris- och kostnadsutveckling.

Kundernas ökade krav

Sett ur ett kundperspektiv är fjärrvärme en bra produkt ur många aspekter. Den är bekymmersfri, miljöklok och resurssnål. Med tiden har dock kundernas förtroende för branschen successivt börjat svikta och kraven på den har ökat. Kunderna vill kunna påverka sina energikostnader och efterfrågar mer påverkbara affärsmodeller från fjärrvärmeföretagen. I takt med ökad miljömedvetenhet och ökad fokus på klimatfrågor i samhället har också många kunders krav på fjärrvärmeföretagen ökat, från en situation där kunderna var relativt nöjda med en värmeleverans oavsett vilken typ av produktion som låg till grund, till en situation där många kunder vill vara med och kunna styra innehållet sin värmeleverans samt sin klimatpåverkan. I dagsläget finns dock få sådana möjligheter och kunskapen om hur detta kan genomföras är begränsad i branschen.

Offentligt ägande

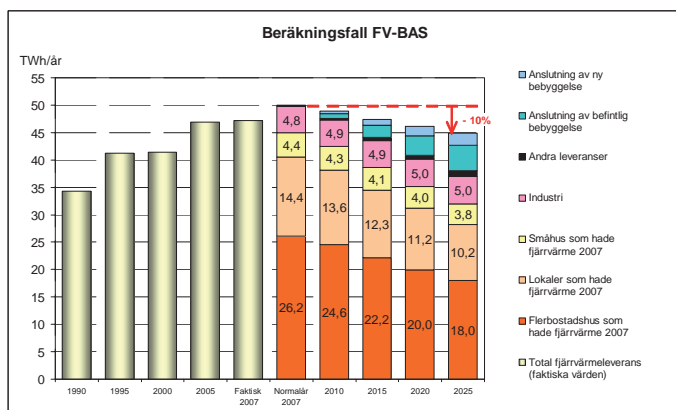
I Sverige har uppbyggnad och drift av fjärrvärmeverksamhet traditionellt organiserats av offentliga aktörer, vanligtvis som en del av en kommunal förvaltning. Sedan mitten av nittiotalet har denna organisationsform kommit att omprövas genom ett antal förändringar i fjärrvärmens omvärld. Numer drivs fjärrvärmeverksamheter vanligtvis i bolagsform men fortfarande är det offentliga ägarintresset dominerande. Ett offentligt ägande ställer särskilda krav på affärsdrivande verksamheter. Hur ett offentligt ägande skall kunna inte bara acceptera utan även understödja förändrade affärsmodeller med potentiellt högre risk är en viktig fråga för att förstå fjärrvärmebranschens framtida konkurrensmöjligheter.



Affärsmodell - vad är det?

En affärsmodell kan sägas vara en beskrivning av hur en verksamhet tjänar pengar på en konkurrensutsatt marknad. I korthet bygger den på kunskap om verksamhetens kunder och vad de värderar. Hit hör beskrivningar av de olika intressenternas motiv, hur produkten tillfredsställer kundbehoven samt den underliggande ekonomiska logiken och företagets vinstgenerering.

Grovt indelas denna beskrivning i dels hur tjänsten eller varan produceras (utveckling, anskaffning av råvaror och produktion), dels i hur den säljs (identifiera och förstå kunder och kundbehov, försäljning och leverans). Den numeriska delen av affärsmodellen innehåller en beskrivning av de olika kassaflöden som affären bygger på. En bra affärsmodell måste också klara kravet på att visa på en robust underliggande ekonomi. Rätt använd utgör affärsmodellen ett mycket värdefullt verktyg för att skapa en förståelse för hur olika delar i ett företag bidrar till helheten och utgör därvidlag en viktig utgångspunkt för företagets strategiarbete.



Ett av tre beräkningsfall (basfallet) i Fjärrsynprojektet "Fjärrvärme i framtiden – behovet", i vilket leveranserna bedöms minska med ca 10% från 2007 till 2025.

FOKUSOMRÅDEN FÖR FORSKNINGEN

- ETT SAMSPEL MELLAN FORSKARE, BRANSCH OCH FÖRETAG

Projektet skall vara ett samspel mellan verksamma praktiker i fjärrvärmeföretagen och forskarna. Målet är att samproducera kunskap. I en sådan ansats påverkas forskningens fokus – förutom av forskarnas probleminventering och erfarenheter – också av företagens uppfattningar om viktiga områden att utveckla eller områden som uppfattas som särskilt problematiska.

”Fjärrvärmeföretagens framtida affärsmodell”

I projektets delområde ”Fjärrvärmeföretagens framtida affärsmodell” undersöks hur olika delförändringar av fjärrvärmeföretagens affärsmodeller kan påverka konkurrenskraften. Nedan listas exempel på forskningsfrågor som kan vara intressanta att undersöka:

- **Värdeerbjudande:** Vilka förutsättningar finns för att skapa ytterligare värde i fjärrvärmeerbjudandet sett ur både ett kundperspektiv och ett leverantörsperspektiv?
- **Relationer:** Fjärrvärmebolagen har oftast en mycket hög marknadspenetration och därmed ett omfattande värde i sina etablerade kundrelationer. Hur ser det ut i framtiden?
- **Värdekedja och värdenätverk:** Går det att skapa mer värde och uthålligare konkurrenskraft för fjärrvärmerna? Vad är möjligt att göra med tanke på den platsspecifika branschlogik som utmärker fjärrvärmerna? Vad är önskvärt sett ur både kundrespektive leverantörsperspektiv?
- **Kärnförmågor och kärnresurser:** Skulle en strategisk inriktning för fjärrvärmeföretagen med offensiva satsningar på en mer diversifierad produktionsmix kunna skapa ett framtidsscenario där enskilda företags och branschens konkurrenskraft stärks väsentligt?
- **Kostnadsstruktur:** Vilka olika förutsättningar har olika typer av bolag i branschen att styra sin verksamhet mot förändrade affärsmodeller och en mer konkurrenskraftig situation? Hur kan olika affärsmodeller bidra till att öka den operationella flexibiliteten?
- **Intäktströmmar:** Kan fjärrvärmebolagen förändra sina intäktströmmar för att behålla och helst öka försäljningsvolymerna samt vinstmarginal? Hur kan olika prismodeller påverka fjärrvärmeföretagens konkurrenskraft?

”Fjärrvärmeföretagens affärslogik och strategiska praktik”

Fjärrvärmeföretagens affärsmodeller har utvecklats under lång tid och kan sägas vara beskrivning av hur företagen och branschen ser på sin verksamhet, produkt och värde för kund. Under senare tid är det dock just dessa affärsmodeller som erhållit kritik från kunder såväl som intresseorganisationer och myndigheter (såsom t.ex. Konkurrensverket och Energimarknadsinspektionen). För att förstå hur dessa affärsmodeller framgångsrikt kan förändras är det viktigt att ha bra kunskap om hur de fungerar idag. Inom projektet görs därför en grundlig studie på ett antal företag, där forskare följer ett antal strategiska frågor, områden eller projekt stadda i förändring.

Däruöver kan följande forskningsfrågor vara viktiga att studera inom detta delområde:

- Hur beskriver branschföreträdare själva fjärrvärmens affärslogik och affärsmodell?
- Hur bedrivs strategiskt förändringsarbete i fjärrvärmebolag?
- Vilka hinder finns i arbetet med att förändra fjärrvärmeföretagens affärsmodeller?
- Vilka förutsättningar finns det för att skapa ökat lärande och innovation i strategiutvecklingsarbetet?
- Vilken roll har fjärrvärmekunden och hur bör relationen med denne utvecklas i fjärrvärmeföretagens framtida affärsmodell?
- Hur tydlig är miljöfrågan i hushållens attityder till och förbrukning av värme och hur kan man underlätta för konsumenten att minska sin miljöpåverkan?

Helhetsperspektiv. På marknader som fjärrvärmemarknaden där köparollen och konsumentrollen är delad mellan olika aktörer är det av särskild vikt med ett helhetsperspektiv på köp och konsumtion. Vi kommer därför också att följa hur konsumentens vardagspraktik (vad man gör i bostaden) och värderingar (idéer om den bekväma bostaden) översätts till behov och önskemål på värme och komfort i bostaden och sedan via intresseorganisationer, föreningar och fastighetsägare blir en del i fjärrvärmeföretagets verksamhet. En förståelse för hur konsumtionen och produktionen kopplas samman via nätverket av aktörer, distributionssystem och apparater samt kunskap om vilka möjligheter och hinder som finns på vägen är centralt för att bygga långsiktiga kundrelationer.



Fjärrens – forskning som stärker konkurrenskraften för fjärrvärme och fjärrkyla genom ökad kunskap om fjärrvärmens roll i klimatarbetet och för ett hållbart samhälle.

Det gör vi till exempel genom att bana väg för affärsmässiga lösningar och framtida teknik. Programmet drivs av Svensk Fjärrvärme med stöd av Energimyndigheten. Mer information finns på www.fjarrsyn.se

KONTAKTA PROJEKTET!

Maila: info@fjarrvarmensaffarsmodeller.se

Ring: Per Werton 0703 - 30 60 00

Anders Sandoff 031 - 786 14 88

Läs mer på projektets hemsida:

www.fjarrvarmensaffarsmodeller.se