

FE-rapport 2001-382

Beslutsunderlag i svenska energiföretag
Kalkylpraxis, prissättning och strategier
för ledningsburen energi

Peter Svahn

Abstract:

Den övergripande undersökningsenheten har varit energiverksamheternas arbete i samband med att generera och utnyttja internt beslutsunderlag inom området ledningsburen energi. En bild av förädlingsprocessen har växt fram genom att studera energibolag med flera energiverksamheter, med början i resursförbrukningen, vidare till resursfördelningen och de huvudsakliga kalkylobjekten. Denna bild har kompletterats med frågor kring betydelsen av internt genererat beslutsunderlag som underlag för prissättningen av de olika kalkylobjekten. Med detta upplägg skapas en förståelse för hur bolagen arbetar med sina energiverksamheter i dagsläget, cirka fem år efter reformen på elmarknaden. Energibolagen kan genom reformen sägas vara inne i en pågående omvandlingsprocess och därmed har en del av enkäten riktats mot verksamheternas arbete med att anpassa sitt beslutsunderlag till rådande marknadsvillkor.

Key-words: resursfördelning, produktkalkylering, beslutsunderlag, prissättning, strategier

JEL-code: D 40, L11

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg
Peter Svahn
Tel. nr.: 031-773 1454
e-mail: Peter.Svahn@handels.gu.se

Förord

Ett stort tack till de personer som haft vänligheten att besvara frågorna i föreliggande studie. Samtidigt vill jag rikta min tacksamhet till Göteborg Energi, Svenska Fjärrvärmeföreningen och Statens Energimyndighet som bidragit med de finansiella förutsättningarna. Sist men inte minst min handledare på Handelshögskolan samt kontaktpersonerna bland finansiärerna som påverkat denna produkt i positiv riktning.

Innehållsförteckning

Förord

1. Bakgrund	1
1.2. Utvecklingen på energiområdet	2
1.3. Resultat och slutsatser från de avklarade fallstudierna	6
1.3.1. Kostnadsfördelning	6
1.3.2. Produktkalkylen som beslutsunderlag	7
1.3.3. Prissättning och effektivitet	8
1.3.4. Avslutande kommentarer	9
2. Enkätundersökningens genomförande	9
2.1. Urvalsprocessen	9
2.2. Utskick och påminnelser	10
2.3. Svarefrekvenser	10
2.4. Bortfallsanalys	10
1.4.1. Bortfall geografisk placering	10
1.4.2. Bortfall utifrån storlek	13
2.5. Analys av enkätsvaren	15
2.5.1. Principer för resursfördelningen i bolagen	15
2.5.2. Verksamheternas metoder för produktkalkylering	25
2.5.3. Faktorer som påverkar prissättning och resultat	31
2.5.4. Strategival och marknadspotential	35
3. Studiens resultat och slutsatser	45
4. Fortsatt forskning	49
Litteraturförteckning	50
Bilagor	51

1. Bakgrund

Utgångspunkten för detta projekt bygger främst på en genomförd studie av fem energibolag¹ med de tre ledningsburna energisystemen el, fjärrvärme och naturgas i sitt produktutbud. Härvid fokuserades följande tre frågeställningar:

1. *Hur fördelas samkostnader i bolag med flera energisystem och vilka konsekvenser ger detta för respektive energisystem?*
2. *Hur fungerar produktkalkyleringen som verktyg för att generera beslutsunderlag i bolaget, främst med avseende på prissättningen?*
3. *Hur sker prissättningen för respektive energislag och kan denna prissättning leda till ett effektivt resursutnyttjande?*

Utgångspunkten för dessa frågeställningar var problem som relaterar till hur samhällsekonomisk effektivitet skall kunna uppnås i verksamheter som uppvisar betydande skalfördelar och som samtidigt till stora delar saknar konkurrens. Problemet kommer delvis av att den prispolitik som samhället önskar driva och som därmed är samhällsekonomiskt effektiv riskerar att leda till ofullständig finansiering av existerande samkostnader. I ett naturligt monopol innebär skalfördelarna ständigt avtagande genomsnittskostnader p.g.a. de stora initiala kapacitetskostnaderna och mycket låga rörliga (sär)kostnader då systemen skall användas. Teoretiskt anses en prissättning i enlighet med kortsiktiga marginalkostnader inom den befintliga kapaciteten leda till effektivitet i resursutnyttjandet. I en statisk värld löses därmed det omtalade finansieringsproblemet genom att kapacitetsdimensioneringen sker efter de långsiktiga marginalkostnaderna (Hartman och Lindblom, 1985). I praktiken är dock komplikationerna flera varför en renodlad teoretisk marginalkostnadsprissättning inte kan implementeras. Det visade sig dock att de fem studerade bolagen inte uppfattar finansieringen av samkostnaderna som ett avgörande problem även om de uppmärksammade problem inom vissa verksamheter. Den huvudsakliga förklaringen är att det idag finns möjlighet att kompensera sig via de energisystem som inte handlas under fri konkurrens. Här kan bolagen själva i viss mån sätta priset långt över den kortsiktiga marginalkostnaden.

I takt med att bolagen blir mer och mer marknadsorienterade och kundernas förhandlingsvilja ökar kommer emellertid trycket att öka på priserna på energitjänsterna. I detta scenario kan det bli verklighet med bolag som inte kan täcka alla samkostnader eftersom kunderna har en starkare position i förhandlingarna. Studien indikerar också att energimarknaden går mot en prissättning som fokuserar mer på kundernas betalningsvilja och mindre på den underliggande kostnadsstrukturen. Denna utveckling har av naturliga sjael kommit olika långt för respektive energisystem men är ändå en trend för alla i studien ingående bolag. Härmed blir det allt viktigare att studera hur marknadsvillkoren förändras på energimarknaden. Istället för som tidigare att bara titta på den underliggande kostnadsstrukturen. Detta krävs för att kunna förklara och ge stöd till en effektiv prissättning på energimarknaden nu och i framtiden.

När det gäller studiens två återstående frågeställningar så en vanlig kompromiss användandet av flerdelade tariffer, med ett eller flera mer eller mindre fasta avgiftselement för finansiering av samkostnader och en rörlig avgift i paritet med volymberoende kostnader. (Turvey, 1971) Hur avvägningen görs mellan olika avgiftselement torde därvid vara avgörande för såväl effektiviteten som för finansieringen av samkostnaderna. I verksamheter med flera olika produkter ökar komplexiteten och konsekvenserna av de fördelningar som görs och därmed är den uppmätta effektiviteten för respektive energiprodukt en direkt effekt av hur samkostnaderna fördelas. I den genomförda studien visade det sig att kalkylerna är viktiga för att erhålla

¹ Se avsnitt 1.3. för kortfattade resultat och slutsatser från de fem fallstudierna. Se även bilaga 1 för tillhörande intervjumall.

underlag i prissättningsfrågor med ett bolag undantaget. Alla fem bolagen påstår att de blivit mer kund- och marknadsfokuserade. Inget bolag har dock möjlighet att beräkna kundlönsamhet ned på enstaka kund. Härav kan man sluta sig till att den förändrade marknaden och förändringarna i bolagens verksamhet ännu inte lett till ekonomisystem som är anpassade till det nya sättet att bearbeta marknaden. Främsta anledningen till detta är att bolagens ekonomisystem och kalkylrutiner ännu inte anpassats till att ha kunden som kalkylobjekt. Dessutom visade studien att de bolag som har en aggressiv marknadspositionering är mer kundfokuserade och därmed utgår mer från kundens betalningsvilja än från den egna kostnadsstrukturen. De två bolagen med en avvaktande marknadspositionering har däremot ett klart fokus på kostnadsstrukturen som underlag för prissättningen av energitjänsterna.

I föreliggande projektet undersöks energimarknaden och då med fokus på ledningsburen energi. Karaktäristiskt för sådan energi är kapitaltunga system och därmed finns förutsättningar för betydande samkostnader. Till ledningsburen energi hänförs de tre energiformerna el, fjärrvärme och naturgas.

På den svenska marknaden för ledningsburen energi kan man konstatera att det i många fall råder ofullständig konkurrens². Härmed är det av intresse att diskutera och studera prissättningsmetoder utifrån både en teoretisk och en praktisk utgångspunkt. Utgångspunkten för studiens teoretiska del är prissättningsområdet.

1.2. Utvecklingen på energiområdet

Det senaste decenniet har inneburit stora och genomgripande förändringar på Sveriges energimarknad. Förändringar av detta slag inom en så stor och viktig marknad som energimarknaden får givetvis återverkningar på hela svenska samhället. Det är därför som det är både intressant och viktigt att dessa förändringar studeras och analyseras.

Vilka förändringar är det då som avses och som påstås ha och förmodligen kommer att ha stora effekter på det svenska samhället?

De två områden som under det senaste decenniet haft störst inverkan på den svenska energimarknaden är reformen på elmarknaden och den planerade utvecklingen av kärnkraften och så kommer troligtvis att vara fallet under lång tid framöver.

Den största enskilda förändringen av den svenska energimarknaden har kommit till stånd som ett resultat av den avreglerade eller kanske mer korrekt benämnda reformerade elmarknaden³. Denna reform har stötts och blöts både politiskt men också inom näringslivet under större delen av 1990-talet. Reformen blev en reell del av svenska energibolags verksamhet i och med att den nya energilagen trädde i kraft den 1:a januari 1996.

Det mest uttalade motivet till elmarknadsreformen var en ambition att öka konkurrensen på marknaden och härigenom pressa aktörerna till lägre elpriser vilket skulle komma alla konsumenter till godo. Den största organisatoriska förändringen för elmarknadens aktörer var

² För konkurrensbetingelser på:

Elmarknaden se t.ex. Hjalmarsson, L. (1993)

Naturgasmarknaden se t.ex. Olsson, S-O. (red). (1992). Naturgas i Norden och SPK. (1991:4) Energi.

Fjärrvärmemarknaden se t.ex. SPK. (1991:12) Fjärrvärme.

³ För en utförlig redogörelse för arbetet i och kring elmarknadsreformen se SOU 1995:14.

att transmissionen i näten nu skulle separeras från elhandelsverksamheten och därmed placeras i separata bolag. Producenter och distributörer kunde nu fritt gå ut på marknaden och erbjuda el som råvara till alla kunder oberoende av deras geografiska placering i landet. Likaledes stod det alla kunder fritt att köpa el från landets alla producenter och leverantörer. Dessutom kan kunderna köpa el från Nord Pool - den gemensamma nordiska handelsplatsen för elhandel. Här handlas el som levereras främst av svenska och norska leverantörer men det finns också möjlighet för finska och danska leverantörer att delta i handeln.

Nutek, sedermera Energimyndigheten, fick i uppdrag att övervaka den nya marknaden. Det gick främst ut på att se till så att inte de nya elnätbolagen tog ut för höga priser på transmission av el via näten där en monopolsituation fortfarande råder. Energibolagen i Sverige skulle övervakas så att de inte fördelade otillbörliga kostnader från elhandelsverksamheten till nätbolagen och därigenom snedvred konkurrensen på den reformerade elmarknaden.

Efter reformens initiering följde en period med som man så här i efterhand kan kalla för barnsjukdomar. Exempel ur dagspressen under första året är:

”Protester mot nya eltariffer..... Klagomål strömmar in efter nätägarnas kraftiga höjningar av fasta avgift”⁴

”Fria elmarknaden ingen succé.. blev inte den frihet och den öppna marknad som många trott”⁵

”Avregleringen från årsskiftet gynnar de stora elkonsumenterna..... Du som privatperson kan inte göra mycket för att sänka dina elkostnader.”⁶

”Nord Pool.... tecken som tyder på att marknaden ännu inte fungerar så effektivt i alla lägen. Så särskilt stor del av elvolymen omsätts inte över börsen, ca 15 procent.”⁷

Som vi kan se av de ovanstående exemplen fanns det problem i stort sätt inom alla områden efter reformen, med höga nätpriser, begränsad frihet för vissa aktörer, snedvriden konkurrens och en dåligt fungerande allmän handelsplats. I och med reformeringen har dessa problem aktualiserats och därmed har de i de flesta fall lösts. Det område där det fortfarande, ca. två och ett halv år efter reformen, inte fanns en acceptabel lösning var det faktum att små elkonsumenter fortfarande inte kunde byta elleverantör utan betydande kostnader som följd.

Reformen på energimarknaden och de faktorer som berör de för denna studie aktuella områdena, prissättning och kostnadsfördelning, är främst:

- *Övergången från en monopolsituation till en delvis konkurrensutsatt marknad för leverans av el. I en situation där det finns flera leverantörer som konkurrerar om marknadens kunder uppkommer det en naturlig prispressande effekt. På denna typ av marknad beror priset på el till en enskild kund mycket på dennes förhandlingsstyrka och kunskap om marknaden.*
- *Aktualiseringen av kostnadsfördelning mellan nätbolag och övriga energibolag. Samkostnader i energibolagen blir härmed en fråga som aktualiseras av såväl legala krav som interna effektivitetsaspekter utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv.*

⁴ Svenska dagbladet 960206

⁵ Dagens Industri 970114 sid 9.

⁶ Privata affärer 960125

⁷ Affärsvärlden nr 49, 1996.

- *Kundernas ökade förhandlingsstyrka och den påverkan som detta innebär för priserna på ledningsburen energi. I takt med att kunderna på den reformerade energimarknaden inser sin förhandlingsposition vad gäller elhandel ökar också kundernas vilja att påverka kostnaderna för övriga energitjänster såsom fjärrvärme och naturgas. När så den prispressande effekten av en reformerad elmarknad sprider sig till fjärrvärme och naturgas blir det viktigare att energileverantören ser över fördelningarna av samkostnader så att det framgår vilka marginaler som finns inom respektive energisystem. Detta är viktigt dels i en försäljningssituation och dels i en investeringssituation där ett energisystem skall väljas före ett annat beroende på olika vinstmarginaler.*

Det andra stora och kontroversiella ämnet inom energiområdet är den planerade avvecklingen av kärnkraften som initierades i och med folkomröstningen 1980 och som bl.a. innebar att kärnkraften skulle vara helt avvecklad t.o.m. 2010. År 2010 var lämpligt, eftersom man då trodde att kärnkraftverkens livslängd var 25 – 30 år. Det har nu enligt vissa bedömningar visat sig att den istället kan vara så lång som 40 – 50 år⁸. Samtidigt gjordes bedömningen att det troligtvis inte skulle räcka med alternativa energikällor och energisparåtgärder för att ersätta den produktionskapacitet som en avveckling av kärnkraften fram till år 2010 skulle innebära.

Med anledning av ovanstående lade regeringen fram en ny proposition om energipolitiken⁹ där kärnkraften skulle avvecklas i den takt som landets ekonomi och arbetsmarknad tillät. Under 1994 års valkampanj drog debatten i gång igen med att socialdemokraterna lovade att avveckla en reaktor under mandatperioden förutsatt att de fick regeringsmakten. Efter att de vunnit valet initierades ett antal utredningar¹⁰ och med dessa som utgångspunkt beslutade regeringen att Barsebäck 1 skulle stängas den 1:e juli 1998 och att Barsebäck 2 skulle stängas i juli 2001. Detta beslut mottogs inte med uppskattning av ägarna till reaktorerna i Barsebäck nämligen Sydkraft som då efter en tids förhandlingar med regeringen lyckades stoppa beslutet i Regeringsrätten¹¹.

Under 1990 - talet befann vi oss alltså i en situation där det fanns ett regeringsbeslut på att i första hand en reaktor skall avvecklas innan september 1998 och ett beslut i Sveriges högsta förvaltningsdomstol som bestred regeringens rätt att fatta denna typ av beslut.

Energiminister Anders Sundströms svar på Regeringsrättens dom var att om regeringen under rådande lagstiftning saknar befogenhet att avveckla reaktorer i förtid så måste lagarna ändras. Därmed ser det ut som om en avveckling av åtminstone en reaktor kommer att bli en realitet.

En intressant fråga som då infinner sig är hur skall den minskade produktionskapaciteten vid en avveckling av Barsebäck 1 ersättas? I dagsläget finns det inget som talar för att konsumtionen och därmed den efterfrågade kvantiteten energi skall minska¹². Givetvis kan detta förändras om en drastisk prisförändring skulle komma till stånd.

Den minskade kvantiteten kärnkraftsel ger givetvis utrymme för och aktualiserar andra energisystem, som t.ex. naturgas och fjärrvärme, eftersom den skall ersättas med något annat om inte utbudet skall tvingas minska. I ett uttalande från dåvarande energiministern Jörgen Andersson framkom att:

”.... naturgasen måste ersätta delar av den svenska kärnkraften på kort sikt.” Cit. Affärsdata, Dagens industri, 960124, s. 1.

⁸ Environment, May98, Vol. 40 Issue 4

⁹ Industridepartementet, Riksdagens Proposition om Energipolitiken: Nr. 88

¹⁰ Sveriges Energikommission. Omställning av energisystemet, 1995

Industri- och Handelsdepartementet. En uthållig energiförsörjning, Proposition 84, 1997.

Samt Proposition om energipolitiken: Nr. 24:8.

¹¹ Economist, 07/11/98, Vol. 348 Issue 8076.

¹² Nutek. 1994:9

En realistisk möjlighet att utnyttja nuvarande naturgasnät i Sverige för en ökad mängd naturgas från norska gasfält kan bli verklighet om Danmark bygger en andra gasledning i Nordsjön och kopplar det till Norges gasnät. Detta framgår av senaste förslag i Danmark avseende utvecklingen i Nordsjön¹³. Denna ökade mängd naturgas kan komma till användning i kombikraftverk för produktion av fjärrvärme och elenergi. Fördelen med att involvera Norge i leveranserna av naturgas till Sverige är att de har klart större mängder gas än danskarna och därmed finns möjligheten för stora industriella investeringar att hinna bli lönsamma i Sverige¹⁴.

Som andra realistiska alternativ för att ersätta kärnkraften nämns energisparåtgärder och biomassa. Det förnyelsebara energislaget biomassa har sedan 1980 talet blivit ett mer och mer utnyttjat bränsle i kombikraftverk för produktion av fjärrvärme men även elenergi. Sedan 1980 till idag har användningen av biomassa för framställning av fjärrvärme ökat från 1 TWh till 12,4 TWh¹⁵.

Det går alltså bra att med nuvarande energisystem och i kombikraftverk producera både fjärrvärme och el med biobränsle och naturgas som råvaror. Ett problem finns dock, eftersom det krävs att både fjärrvärme och el produceras samtidigt för att kombikraftverken skall ha en verkningsgrad som gör att den producerade energin blir konkurrenskraftig. Idag finns inget större behov av ytterligare fjärrvärmekapacitet, eftersom kundunderlaget är begränsat. Som ett led i ambitionerna att öka efterfrågan på fjärrvärme har staten funderingar på att subventionera övergången från direktverkande el till fjärrvärme för småhuskunder i landet¹⁶. Ett annat problem är att fjärrvärmerna är säsongberoende, med efterfrågan koncentrerad till vinterhalvåret. Här finns dock flera energibolag som håller på att bygga upp fjärrkyla och därmed blir produktion av el aktuell även på sommarhalvåret i större utsträckning än idag. Dessutom är även behovet av el mindre under sommarhalvåret.

Utifrån ovanstående finns därmed ett behov att studera de aktörer på marknaden som skall leverera energin på morgondagens kanske helt förändrade marknad. En grupp av speciellt intresse är då de leverantörer som redan idag har flera energisystem och som därmed kan tänkas vara väl förberedda på en förändrad marknadssituation. Redan idag talas om och märks en förändring i leverantörernas sätt att bearbeta marknaden. Det som här avses är hur dessa företag går från att vara leverantörer till att bli energitjänsteföretag. I denna typ av företag levereras inte energin i form av el, gas eller fjärrvärme utan som värme och ljus osv. Därmed blir det upp till energileverantören att välja det system som effektivast tillgodoser kundens behov till lägst kostnad.

Sammanfattningsvis kan konstateras att fjärrvärme och naturgas är två energisystem som även de aktualiseras i och med den reformerade elmarknaden. Detta beror till stor del på att kunderna på dagens energimarknad i större grad än tidigare är medvetna om att energipriserna är något som kan förhandlas om och därmed även kan påverkas. De två energisystemen är dessutom väl fungerande och integrerade på den svenska energimarknaden och därav viktiga för att lösa Sveriges energiproblem i samband med en avveckling av kärnkraften. Marknader i förändring aktualiserar de aktörer som verkar på densamma och på morgondagens energimarknad kommer utan tvekan energitjänsteföretagen att spela en avgörande roll.

¹³ Nielsen, H. H. Gas World International, March 1996, v. 200.

¹⁴ Svensk Sjöfarts Tidning 21. 1997.

¹⁵ Nutek, 1997.

¹⁶ Dagens Industri 17 januari 1997.

1.3. Resultat och slutsatser från de avklarade fallstudierna

De resultat och slutsatser som kommer att presenteras i följande avsnitt följer de forskningsfrågor som presenterades i avsnitt ”1. Bakgrund”, enligt nedanstående:

1.3.1. Kostnadsfördelning

Generellt kan ses att de bolag som ingår i denna studie inte uppfattar kostnadsfördelningen som ett stort problem. Främsta anledningen till detta är att de gemensamma kostnaderna understiger ca. 10 % av de totala kostnaderna. Föreliggande studie visar dessutom att fördelningsproblematiken är aktuell främst vid fördelningar av kostnader mellan nätbolaget och övriga bolaget. I nätbolaget krävs att resursförbrukningen anges på ett rättvisande sätt som underlag för prissättningen av nättjänsterna och vidare som underlag för redovisningen till Energimyndigheten. Eftersom nätbolagets prissättning skall baseras på bolagets kostnadsstruktur finns det inget som hindrar att det täcker sär- och samkostnader och därigenom blir finansieringen av samkostnaderna inget problem i denna verksamhet. Det viktiga för bolagen är dock att de har kontroll över sina kalkylmässiga kostnader per energisystem så att ett korrekt beslutsunderlag kan skapas. Detta underlag är viktigt med tanke på hur prioriteringar skall göras mellan investeringarna i de olika energisystemen. Tanken bör vara att den energiverksamhet och tillhörande investering med högst lönsamhet skall prioriteras. Med ett beslutunderlag som inte tar hänsyn till hur respektive energiverksamhet utnyttjar de gemensamma resurserna kan felinvesteringar alltså uppstå. Lika allvarligt är dock det faktum att prissättningsbeslut som baseras på kostnader i bolaget sker utifrån en resursförbrukning som inte stämmer med verkligheten.

I elhandelsverksamheten pressas priset ofta ned mot de kortsiktiga marginalkostnaderna beroende på kundernas starka förhandlingsposition vilken kommer av att de med lätthet kan välja någon annan av de ca. 15 aktörerna på den nationella marknaden om priset skulle vara för högt hos den enskilde elhandelsaktören. I denna situation skulle bolagen kunna få stora problem med att finansiera sina samkostnader. Nu är det så att samkostnaderna utgör en liten del av elhandelsverksamheten genom att råvarukostnaderna har en så dominerande andel av de totala kostnaderna. Dessutom är det endast ett fåtal stora kunder som har en stark förhandlingsposition. Det stora flertalet kunder kan inte byta leverantör och kan därmed inte pressa ned priserna mot den kortsiktiga marginalkostnaden. För dessa kunder kan alltså bolagen täcka både sär- och samkostnaderna. Härmed är finansieringen av samkostnader i elhandelsverksamheten endast ett problem begränsat till en viss kundgrupp¹⁷.

För de två energisystemen fjärrvärme och naturgas använder bolagen en tvådelad prissättning där det rörliga avgiftselementet används för att täcka särkostnaderna och den fasta avgiften skall då spegla samkostnaderna och finansiera dessa. Detta gör att inte heller för denna verksamhet råder det några större problem vad gäller att täcka verksamheternas samkostnader.

För de bolag som ingår i denna studie är finansieringen av samkostnaderna inget stort problem, utifrån hela deras verksamhet, även om det finns marginella problem inom vissa verksamheter. Idag finns möjlighet att kompensera sig via de energisystem som inte handlas under fri konkurrens och där bolagen själva i viss mån kan sätta priset långt över den kortsiktiga marginalkostnaden. I takt med att bolagen blir mer och mer marknadsorienterade och som bolagen själva säger, att kunderna blir mer och mer vana vid att energipriser är något som man kan förhandla om, kommer trycket att öka på de priser som bolaget sätter på sina

¹⁷ Gäller inte idag då alla kunder åtminstone i praktiken har möjlighet att fritt välja elleverantör.

olika energitjänster. I detta scenario kan det bli verklighet med bolag som inte kan täcka sina samkostnader fullt ut eftersom kunderna då har en starkare position i förhandlingarna. Dessa fem fallstudier indikerar också att energimarknaden, och då med avseende på de tre energisystem som varit föremål för denna undersökning, går mot en prissättning som mer fokuserar på kundernas betalningsvilja och mindre på den underliggande kostnadsstrukturen för respektive energisystem. Denna utveckling har av naturliga själ kommit olika långt för respektive energisystem men är ändå en trend för alla i studien ingående bolag. Härmed blir det viktigare att studera förändringar på energimarknaden vad gäller marknadsvillkoren än att titta på den underliggande kostnadsstrukturen. Detta krävs för att kunna förklara och ge stöd till en effektiv prissättning på energimarknaden nu och i framtiden.

1.3.2. Produktkalkylen som beslutsunderlag

De vanligast förekommande kalkylmetoderna för de fem bolag som denna studie behandlar är bidrags- respektive självkostnads-kalkylen. Kalkylerna används på olika sätt för respektive bolag som underlag i prissättningsbeslut.

Bidragskalkylen används som underlag för att beräkna den nedre prisgränsen och då ofta i elhandelsverksamheten. I denna verksamhet har den ökade konkurrensen tvingat bolagen att i vissa fall erbjuda större kunder ett pris som understiger självkostnaden.

Självkostnads-kalkylen utgör för övriga verksamheter grunden för prissättningen i de bolag som har en produkt eller produktionsinriktad organisation. Prissättningen utgår generellt från en indelning i ett fast och ett rörligt prislelement som följer självkostnads-kalkylens direkta och indirekta kostnader i bolagen.

Ett av studiens ingående bolag har vid ett tillfället arbetat med ABC-kalkylering. Den främsta orsaken var att det fanns misstankar om att det inom lönsamma kundsegment kunde finnas enstaka kunder som inte var lönsamma. I ett annat bolag är standardkostnads-kalkylen den vanligast förekommande kalkylmetoden. Bolaget har problem med denna typ av kalkyler när det gäller att beräkna olika kunders eller kundgruppers lönsamhet. Detta beror på att de standardkostnader som räknats fram och som fördelas inte stämmer med bolagets verkliga resursförbrukning. I ett tredje bolag har produktkalkylen ingen central roll som underlag för prissättningsbeslut. Istället är det kundernas betalningsvilja som bestämmer och anger utgångspunkten för hur bolaget skall prissätta sina tjänster.

Utifrån ovanstående framgår att kalkylerna är viktiga för att erhålla underlag i prissättningsfrågor med ett bolag som undantag. Alla fem bolagen påstår att de blivit mer kund- och marknadsfokuserade men inget bolag har med nuvarande ekonomisystem möjlighet att beräkna kundlönsamhet för enstaka kunder. Härav kan man sluta sig till att den förändrade marknaden och bolagens förändrade attityd för verksamheten ännu inte går att styra och följa upp. Främsta anledningen till detta är att bolagens ekonomisystem och kalkylrutiner ännu inte anpassats till att ha kunden som kalkylobjekt istället för produkten eller tjänsten.

1.3.3. Prissättning och effektivitet

Alla fem bolagen använder i större eller mindre utsträckning lönsamhet som ett mått på verksamhetens effektivitet. Med tanke på vad som sagt ovan dvs. att fokus mer kommer att ligga på kunderna och deras betalningsvilja snarare än bolagens kostnadsstruktur är det anmärkningsvärt att inte bolagen i högre utsträckning mäter effektivitet kopplat till hur pass nöjda kunderna är med de tjänster som erbjuds. I bästa fall kan man kanske påstå att lönsamheten indirekt visar på kundernas inställning till bolagets erbjudna tjänster.

När det gäller frågan om det finns några skillnader i hur bolagen fördelar sin kostnadsmassa, använder produktkalkyler eller prissätter sina produkter är det främst hur bolagen prissätter som skiljer sig åt. Här ser vi att de bolag som har en aggressiv marknadspositionering är mer kundfokuserade och därmed utgår mer från kundens betalningsvilja än från den egna kostnadsstrukturen för respektive produkt. De två bolagen med en avvaktande marknadspositionering däremot har ett klart fokus på kostnadsstrukturen som underlag för prissättningen av produkterna.

Förmedlingen av energi är med den prissättning som råder hos de undersökta bolagen idag inte effektiv ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Detta kommer av att priset överstiger den kortsiktiga marginalkostnaden och därmed understiger kundernas efterfrågan den teoretiskt optimala. Om vi ser på prissättningen på respektive energitjänst finner vi att priset på elhandeln till de stora förhandlingskunderna i vissa fall kan gå ned mot kortsiktig marginalkostnad för bolagen och detta skulle då vara den tjänst som har högst effektivitet ur samhällsekonomiskt perspektiv, åtminstone för vissa kunder på marknaden. Det stora flertalet kunder får dock vara med och betala även bolagens långsiktiga marginalkostnader.

För fjärrvärme och naturgas sätts priserna genom en delad taxa med ett fast och ett rörligt priselement och där då samkostnaderna i bolagen finansieras via det fast priselementet leder detta till att efterfrågan på dessa tjänster är lägre än vad som skulle vara optimalt rent teoretiskt och utifrån ett marginalkostnadsresonemang. Genom den tvådelade taxan kommer dock efterfrågan att minska relativt lite jämfört med ett kortsiktigt marginalkostnadspris. Detta kommer av att den rörliga taxan följer marginalkostnaden och efterfrågan blir därmed ”näroptimal” enligt teorin om ”Ramsey priser” där det fasta avgiftselementet endast får en marginell undanträngningseffekt.

Elnätprissättningen som utgår från bolagets totala kostnadsstruktur är den prissättning som leder till störst avvikelse från en effektiv prissättning men även här förekommer flerdelade priselement för att minska den negativa effekten av ett för högt satt totalpris på den efterfrågade tjänsten. Eftersom nättjänsten levereras i en monopolsituation får ett för högt satt pris på denna tjänst givetvis negativ effekt på den mängd el som totalt efterfrågas av en kund och för samhället som helhet.

1.3.4. Avslutande kommentarer

Föreliggande studie har visat att storleken och därmed den finansiella styrkan påverkar hur ett bolag väljer strategi för att verka på den reformerade energimarknaden. De två bolag som har klassificerats som "Litet Bolag" anger båda att de inte har de resurser som krävs för att erbjuda sina tjänster i hela landet vad gäller elhandelsverksamheten. De har dessutom inte i nuläget utrymme eller kunskap för att skapa en egen elhandelsfunktion som handlar el via marknads alla tänkbara kanaler. Härigenom kan båda bolagen ses som riskaverta och kostnadsfokuserade. Riskaversionen är större hos de små aktörerna eftersom de inte har samma finansiella möjligheter att ta ett misslyckande plus det faktum att kostnadsökningar sker i diskreta mängder. Det finns odelbarheter i kostnadsökningarna som innebär att det kan skapas ineffektivitet i ett litet bolag när de skall expandera sin verksamhet. Exempel på denna typ av kostnader är lönekostnaderna vid anställandet av ny personal för en ökad försäljnings- och marknadsföringsinsats. Deras strategier för att överleva på marknaden utgår alltså från en lågkostnadsprofil där kunderna inom det egna koncessionsområdet skall erbjudas bolagets tjänster till ett pris som är konkurrenskraftigt just av den anledningen att man undviker kostnadsökningar och riskfyllda affärer.

För de kategorier av bolag som klassas som "Mellanstort Bolag" respektive "Stort Bolag" går det inte att ge ett entydigt svar om sambanden mellan storlek och marknadsagerande. Möjligtvis kan det vara så att alla tre bolagen har en tillräcklig storlek och nödvändiga resurser för att kunna genomföra en aggressiv marknadsföringsstrategi men samtidigt kan storleken vara ett hinder vid snabb anpassning till förändrade villkor vilket då skulle kunna vara en förklaring till varför ett av de stora bolagen ännu inte anammat en aggressiv marknadsstrategi.

2. Enkätundersökningens genomförande

Härmed är introduktionen av ämnet avklarad och slutsatserna från de genomförda fallstudierna presenterade i kortfattad version. Nedan presenteras den efterföljande enkätundersökningen¹⁸.

2.1. Urvalsprocessen

De i studien ingående företagen avseende verksamhetsområdena elnät, elhandel, fjärrvärme och naturgas har erhållits via medlemslistor från Sveriges Elleverantörer, Svenska Fjärrvärmeföreningen och Svenska Gasföreningen. Utifrån urvalskriteriet; företag med åtminstone tre av verksamhetsområdena ovan, sammanställdes en lista med företag. Som en extra kontrollåtgärd kontaktades dessa företag via telefon. Dessutom undersöktes vem eller vilka personer som var lämpade att besvara enkäten/enkäterna inom respektive företag. Detta för att öka svarsfrekvensen och säkerställa kvaliteten på svaren.

Med tanke på de vitt skilda företag som ingår i undersökningen konstruerades två olika enkätupplägg. Utgångspunkten var att många av företagen i urvalspopulationen är så små att det är en person i företaget som kan besvara enkätfrågorna för alla verksamhetsområden som undersöks. I den andra gruppen är företagen så stora att olika personer arbetar med och är lämpliga att besvara enkätfrågorna för de olika verksamhetsområdena. För den första typen av företag konstruerades en samlad enkät med frågor som berörde alla verksamhetsområden. För

¹⁸ Se bilaga 2 för ett exempel på den verksamhetsinriktade enkäten och bilaga 3 för den samlade enkäten.

den andra typen, de stora företagen, konstruerades en enkät för vart och ett av de områden som undersöks. Den samlade enkäten innehåller inte lika många frågor som summan av frågorna för de verksamhetsinriktade enkäterna. Många frågor är dock identiska varför det går att jämföra svaren bland de företag som har ett uppdelat ansvar mellan verksamheterna och de mindre företagen där en person ansvarar för samma frågor. Eftersom denna enkätstudie undersöker olika energiverksamheter har fem olika enkäter skapats en för varje energiverksamhet plus en för de mindre bolagen. Naturgasenkäten kommer dock inte att redovisas i denna rapport beroende på anonymitetsskäl.

2.2. Utskick och påminnelser

Enkäten skickades ut första gången under vecka 50 1999 med önskan om svar senast 20:e januari 2000. En första påminnelse till de företag som inte svarat postades den 19:e januari med önskan om svar 31:e januari. Under delar av februari och början av mars kontaktades alla personer via telefon som trots påminnelsen inte besvarat enkäten. Den 31:e mars skickades en slutlig påminnelse tillsammans med ny enkät där svar önskades senast 20:e april. Därefter avslutades insamlingsfasen och analysen inleddes.

2.3. Svarsfrekvenser

I studien ingår 86 företag och av dessa inkom 50 företag med svar antingen via samlad enkät eller via svar på åtminstone ett av verksamhetsområdena. Detta ger en svarsfrekvens på drygt 58 %. Av de 86 företagen i studien skickades den samlade enkäten till 36 företag och de resterande 50 företagen fick en enkät per verksamhetsområde. Totalt ledde detta till att 181 enkäter skickades ut och 78 enkätsvar erhöles vilket motsvarar drygt 43 %. I nedanstående tabell framgår hur svarsfrekvensen fördelar sig mellan de olika verksamhetsgrenarna och den samlade enkäten.

Tabell 1. Svartsfördelning uppdelad på respektive enkät

	Elhandel	Elnät	Fjärrvärme	Samlad enkät	Totalt
Antal enkäter	45	50	50	36	181
Antal svar	20	22	20	16	78
Svartsfrekvens	44,4 %	44,0 %	40,0 %	44,4 %	43,1 %

Anledningen till att det endast är 45 elhandelsbolag beror på att vissa samverkar i ett gemensamt bolag för försäljning av el.

2.4. Bortfallsanalys

Bortfallsanalysen kommer att göras utifrån variablerna geografisk placering och bolagens omsättning. För att få information om geografisk placering för de företag som inte svarat har SVELS energiatlas utnyttjats och information om omsättningen har hämtats ur Affärsdata. Informationen i Affärsdata avseende omsättningen finns tyvärr inte uppdelad i de verksamhetsområden som används i denna studie. Därför går det endast att dela in respektive bolag i olika storleksklasser utifrån bolagens totala omsättning.

1.4.1. Bortfall geografisk placering

En av variablerna för bortfallet utgår från bolagens geografiska placering i landet. I nedanstående tabeller redogörs för svarspopulationens placering i förhållande till de som inte svarat.

Tabell 2. Svartsfördelning, geografisk placering för samlad enkät

Region ¹⁹	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
ABC	1	6,3 %	1	5,0 %	2	5,6 %
Berg	0	0,0 %	2	10,0 %	2	5,6 %
GäDa	3	18,8 %	1	5,0 %	4	11,1 %
NNo	0	0,0 %	2	10,0 %	2	5,6 %
Smål	5	31,3 %	7	35,0 %	12	33,3 %
Syd	0	0,0 %	3	15,0 %	3	8,3 %
Väst	6	37,5 %	4	20,0 %	10	27,8 %
ÖNo	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Öst	1	6,3 %	0	0,0 %	1	2,8 %
Totalt	16	100 %	20	100 %	36	100 %

De skillnader som kan poängteras är regionerna Berg, Nno och Syd där inga svar inkommit via den samlade enkäten. Dessa regioner har en relativt liten andel av det totala antalet företag varför bortfallet blir av mindre betydelse. Regionerna GäDa och Väst är istället överrepresenterade i svarspopulationen jämfört med urvalspopulationen.

Tabell 3. Svartsfördelning, geografisk placering för elhandelsenkät

Region	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
ABC	2	10,0 %	3	12,0 %	5	11,1 %
Berg	3	15,0 %	2	8,0 %	5	11,1 %
GäDa	1	5,0 %	2	8,0 %	3	6,7 %
NNo	2	10,0 %	0	0,0 %	2	4,4 %
Smål	1	5,0 %	4	16,0 %	5	11,1 %
Syd	1	5,0 %	5	20,0 %	6	13,3 %
Väst	4	20,0 %	5	20,0 %	9	20,0 %
ÖNo	3	15,0 %	2	8,0 %	5	11,1 %
Öst	3	15,0 %	2	8,0 %	5	11,1 %
Totalt	20	100 %	25	100 %	45	100 %

För elhandelsenkäten finner vi de största avvikelserna i regionerna Smål och Syd genom att dessa områden är klart underrepresenterade i svarspopulationen. För region NNo gäller det motsatta då detta område är klart överrepresenterat i svarspopulationen. För övriga regioner är representationen god mellan svars- och urvalspopulationen

Tabell 4. Svartsfördelning, geografisk placering för elnätenkät

Region	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
ABC	3	13,6 %	2	7,1 %	5	10,0 %
Berg	1	4,5 %	4	14,3 %	5	10,0 %
GäDa	3	13,6 %	2	7,1 %	5	10,0 %
NNo	1	4,5 %	1	3,6 %	2	4,0 %
Smål	2	9,1 %	4	14,3 %	6	12,0 %
Syd	3	13,6 %	3	10,7 %	6	12,0 %
Väst	2	9,1 %	8	28,6 %	10	20,0 %
ÖNo	4	18,2 %	1	3,6 %	5	10,0 %
Öst	3	13,6 %	3	6,0 %	6	12,0 %
Totalt	22	100 %	28	100 %	50	100 %

¹⁹ ABC innefattar Stockholm och Uppsala. Berg innefattar Värmland, Västmanland och Örebro. GäDa innefattar Dalarna och Gävleborg. NNo innefattar Jämtland och Västernorrland. Smål innefattar Jönköping, Kalmar och Kronoberg. Syd innefattar Blekinge och Skåne. Väst innefattar Halland och Västra Götaland. ÖNo innefattar Norr- och Västerbotten. Öst innefattar Gotland, Södermanland och Östergötland.

När det gäller elnätenkäten är regionerna Berg och Väst klart underrepresenterade, medan ÖNo är överrepresenterad i svarspopulationen.

Tabell 5. Svartsfördelning, geografisk placering för fjärrvärmeenkät

Region	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
ABC	1	5,0 %	4	13,3 %	5	10,0 %
Berg	2	10,0 %	3	10,0 %	5	10,0 %
GäDa	4	20,0 %	0	0,0 %	4	8,0 %
NNo	1	5,0 %	1	3,3 %	2	4,0 %
Smål	2	10,0 %	4	13,3 %	6	12,0 %
Syd	2	10,0 %	4	13,3 %	6	12,0 %
Väst	4	20,0 %	7	23,3 %	11	22,0 %
ÖNo	2	10,0 %	3	10,0 %	5	10,0 %
Öst	2	10,0 %	4	13,3 %	6	12,0 %
Totalt	20	100 %	30	100 %	5	100 %

Vid en jämförelse mellan svarspopulationen och totalpopulationen för fjärrvärmeenkäten finner vi att den största avvikelserna gäller regionen GäDa som är klart överrepresenterad., medan den största underrepresentationen finns för region ABC.

Tabell 6. Svartsfördelning, geografisk placering totala undersökningen

Region	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
ABC	7	9,0 %	10	9,7 %	17	9,4
Berg	6	7,7 %	11	10,7 %	17	9,4
GäDa	11	14,1 %	5	4,9 %	16	8,8
NNo	4	5,1 %	4	3,9 %	8	4,4
Smål	10	12,8 %	19	18,4 %	29	16,0
Syd	6	7,7 %	15	14,6 %	21	11,6
Väst	16	20,5 %	24	23,3 %	40	22,1
ÖNo	9	11,5 %	6	5,8 %	15	8,3
Öst	9	11,5 %	9	8,7 %	18	9,9
Totalt	78	100 %	103	100 %	181	100 %

Vid en sammanställning av alla enkäter i den totala svartsfördelningen för olika regioner finns inga anmärkningsvärda avvikelser från den totala undersökningen. Härigenom kan man anta att det inte bör föreligga några svartsavvikelser som är att hänföra till regionala faktorer. De avvikelser som finns på enskild enkät nivå torde vara av slumpmässig karaktär och därmed bör svarspopulationen ge en god bild över totalpopulationen.

1.4.2. Bortfall utifrån storlek

Den andra variabeln för bortfallet utgår från bolagens storlek mätt i omsättning. I nedanstående tabell redogörs för svarspopulationens storlek i förhållande till de som inte svarat.

Tabell 7. Svartsfördelning, uppdelat enkätgrupp och storlek samt för undersökningen totalt

Enkäter	Storlek	Antal svar	Andel av svar	Antal ej svarat	Andel av ej svarat	Antal i urvalspopulationen	Andel av urvalspopulationen
Elhandelsenkät	Små företag	7	35,0 %	7	28,0 %	14	31,1 %
	Medelstora	7	35,0 %	14	56,0 %	21	46,7 %
	Stora företag	6	30,0 %	4	16,0 %	10	22,2 %
	Totalt	20	100 %	25	100 %	45	100 %
Elnätenkät	Små företag	8	36,4 %	9	32,1 %	17	34,0 %
	Medelstora	8	36,4 %	15	53,6 %	23	46,0 %
	Stora företag	6	27,3 %	4	14,3 %	10	20,0 %
	Totalt	22	100 %	28	100 %	50	100 %
Fjärrvärmeenkät	Små företag	11	55,0 %	8	26,7 %	19	38,0 %
	Medelstora	7	35,0 %	14	46,7 %	21	42,0 %
	Stora företag	2	10,0 %	8	26,7 %	10	20,0 %
	Totalt	20	100 %	30	100 %	50	100 %
Samlad enkät	Små företag	14	87,5 %	16	80,0 %	30	83,3 %
	Medelstora	2	12,5 %	4	20,0 %	6	16,7 %
	Stora företag	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Totalt	16	100 %	20	100 %	36	100 %
Totala undersökningen	Små företag	40	51,3 %	40	38,8 %	80	44,2 %
	Medelstora	24	30,8 %	47	45,6 %	71	39,2 %
	Stora företag	14	17,9 %	16	15,5 %	30	16,6 %
	Totalt	78	100 %	103	100 %	181	100 %

För den totala undersökningen är svar från små företag något överrepresenterade medan medelstora företag är underrepresenterade. Detta beror givetvis på hur man definierar sina storleksklasser och torde därmed inte betyda att det skulle föreligga någon bias i undersökningen vad gäller de företag som besvarat contra inte besvarat enkäten. De storleksklasser som använts är:

1. Små bolag med en omsättning mellan 0 t.o.m. 200 Mkr.
2. Medelstora bolag med en omsättning överstigande 200 t.o.m. 1 000 Mkr.
3. Stora bolag med en omsättning överstigande 1 000 Mkr.

Dessa indelningar av storleksklasserna har utformats utifrån hur bolagen arbetar. Gränsen 200 Mkr. har satts beroende på att detta är den övre storleksgränsen för de bolag där en person ansvarar för de i denna studie undersökta energiverksamheter. Gränsen 1 000 Mkr. kommer från den inledande förundersökningen där det visade sig att förmågan via nödvändiga personella och finansiella resurser för att aggressivt bearbeta den reformerade elmarknaden låg här.

Tabell 8. Svarsfördelning, beroende på befattning och för de olika enkäterna

Besvarad av	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Ekonomi- chef	0	0,0 %	4	18,2 %	6	30,0 %	6	37,5 %
Marknads- chef	8	40,0 %	1	4,5 %	2	10,0 %	2	12,5 %
Kalkyl- ansvarig	1	5,0 %	2	9,1 %	1	5,0 %	0	0,0 %
Verkställ. Direktör	5	25,0 %	6	27,3 %	3	15,0 %	7	43,8 %
Annan befattning	4	20,0 %	7	31,8 %	7	35,0 %	1	6,2 %
Ej uppgivit befattning	2	10,0 %	2	9,1 %	1	5,0 %	0	0,0 %
Totalt	20	100 %	22	100 %	20	100 %	16	100 %

Av tabell 8 framgår att minst 60 % av de personer som besvarat de olika enkäterna har en position som säkerställer att de torde vara väl insatta i frågeställningarna. Dessutom är 60 % av de respondenter som finns under kategorin ”Annan befattning” chefer för det affärsområdet som enkäten behandlar. Bland de övriga 40 % finns kontroller, driftingenjörer och utredningsingenjörer. Detta innebär att vi kan konstatera att de olika enkäterna i minst 90 % av fallen har besvarats av en person som via sin befattning borde ha en stor kunskap om verksamhetsområdena. Därmed bör även de svar som angivits i enkäterna ha en tillfredsställande kvalitet.

Frågorna i enkäten är uppdelad i fyra kategorier.

- 1) Den första behandlar hur resursfördelningen i bolaget sker samt hur stor andel av kostnaderna i verksamheterna som utgörs av gemensamma resurser som delas av flera energisystem. Tanken med dessa frågor är att få en bild av hur bolagen tänker och arbetar när de tar fram sitt kalkylunderlag för t.ex. prissättningen av produkterna på marknaden.
- 2) Kategori två innehåller frågor som undersöker vilka produktkalkylmetoder som används och i vilka situationer som de används. Tanken är här att se vilka metoder och analyser som används i respektive verksamhet och hur betydelsefullt detta underlag sedan är för att fatta beslut i olika situationer både internt i bolaget och på marknaden.
- 3) Den tredje kategorin behandlar frågor i samband med prissättningen av produkterna, hur viktiga produktkalkylerna är för bestämma priset på marknaden och hur priset sätts för olika kundkategorier. Tanken med dessa frågor är att undersöka vilka faktorer som har störst inverkan på de priser som bolagen sätter på sina produkter alternativt till olika kunder.
- 4) Kategori fyra utgörs av frågor som behandlar bolagens strategier inför framtiden, vilket informationsbehov de har och vilken information som de anser att kunderna vill ha. Tanken är här att bolagen och respektive verksamhet skall ge uttryck för hur de ser på framtiden och vad som krävs för att bibehålla lönsamheten alternativt flytta fram sina positioner.

2.5. Analys av enkätsvaren

Efter avklarad bortfallsanalys och redogörelse för enkäternas fyra delområde följer nedan en redogörelse för svarsfrekvenserna på de olika frågorna.

2.5.1. Principer för resursfördelningen i bolagen

Den första kategorin frågor är samlade under rubriken ”²⁰_____ verksamhetens kalkylobjekt, kostnadsfördelningar och kalkylränta”. Detta avsnitt innehåller 13 frågor.

Den första frågan berör vilket som är det huvudsakliga kalkylobjektet i verksamheten. Denna fråga är intressant därför att kundfokuseringen rimligen borde ha ökat i och med att elmarknaden reformerades. Frågan skall belysa om kundfokuseringen även har ökat i bolagens analysverktyg så att det går att få fram vilka kunder som bidrar mest till bolagens lönsamhet. Dessa kunder bör vara de viktigaste att behålla och även utveckla affärsrelationen med. Förändring att ha kunden som kalkylobjekt förmodas före denna undersökning ha kommit längst i verksamheten elhandel eftersom det är här som marknaden är konkurrensutsatt²¹. Nu kan alla elhandelsaktörer rent teoretiskt utbjuda sina tjänster till alla kunder på marknaden. Men vilka kunder som skall accepteras avgörs av den egna kostnadsstrukturen. Det enskilda bolaget måste veta vilket som är det lägsta pris som kan accepteras innan en kund blir olönsam. I den tidigare genomförda fallstudien framkom att ett kalkylsystem som har kunden som kalkylobjekt är mycket önskvärt bland respondenterna men inget som nuvarande kalkylrutiner stöder utan extra arbetsinsatser. Se nedanstående tabell för respektive verksamhets huvudsakliga kalkylobjekt i enkätundersökningen.

Tabell 10. Det huvudsakliga kalkylobjektet inom respektive verksamhet

Kalkyl-objekt	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16					
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Elhandel		Elnät		Fjärrvärme	
							Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
El (kWh)	15	78,9 %	-	-	-	-	6	66,7 %	-	-	-	-
El (transiterad energi)	-	-	12	54,5 %	-	-	-	-	13	68,4 %	-	-
Fjärrvärme (kWh)	-	-	-	-	13	68,4 %	-	-	-	-	11	68,8 %
Kund	3	15,8 %	5	22,7 %	6	31,6 %	3	33,3 %	6	31,6 %	5	31,2 %
Annat alternativ	1	5,3 %	5	22,7 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt	19	100 %	22	100 %	19	100 %	9	100 %	19	100 %	16	100 %

Tabell 10 visar att kund som huvudsakligt kalkylobjekt är betydligt mindre vanligt än produkt. Det ursprungliga antagandet att kunden som kalkylobjekt skulle vara vanligast i elhandelsverksamheten stämmer inte med de resultat som framkommer här. Detta gäller både de bolag som besvarat den samlade enkäten respektive en enkät per energiverksamhet. En viktig orsak är troligtvis att nätverksamheterna för el och fjärrvärme ofta har kunden som kalkylobjekt vid utbyggnader²² av distributionssystemen och därmed utnyttjar detta även i produktkalkylerna. I den samlade enkäten avseende elnät är det totalt 19 huvudsakliga kalkylobjekt angivna vilket betyder att några respondenter angivit mer än ett sådant.

²⁰ På den tomma raden skall stå Elhandel, Elnät, eller Fjärrvärme för respektive enkät. I den samlade enkäten lyder rubriken ”Företagets kalkylobjekt.....

²¹ Detta antagande bygger på de resultat som framkommit via den genomförda undersökningen av fem energibolag.

²² Vid dessa investeringar används de personer som ansluts som beräkningsgrund för inbetalningsströmmarna. Därmed är det naturligt att se kunden som kalkylobjekt även i en produktkalkyl för dessa verksamheter.

Fråga två lyder ”Vilket alternativ beskriver bäst (respektive) verksamhets metod för att behandla omkostnader innan de fördelas till Ert huvudsakliga kalkylobjekt?”. Tanken med denna fråga är att undersöka rutinerna för hanteringen av omkostnaderna i företaget. Detta är av intresse för det ger utgångspunkten för den metod enligt vilken omkostnaderna sedan fördelas till kalkylobjekten. I nedanstående tabell framgår hur omkostnaderna behandlas i de olika verksamheterna för de företag som ingår i studien.

Tabell 11. Verksamheternas metod för att behandla omkostnader innan de fördelas till det huvudsakliga kalkylobjektet

Metod för att behandla omkostnaderna	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Omkostnader samlas i en eller flera omkostnadsposter	7	36,8%	10	45,5 %	2	11,8 %	3	18,8 %
Omkostnader samlas i kostnadsställen	4	21,1 %	6	27,3 %	5	29,4 %	7	43,8 %
Omkostnader samlas i aktivitetscentra	1	5,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Omkostnader samlas endast i kostnadsställen och förs inte vidare till kalkylobjektet	7	36,8 %	6	27,3 %	9	52,9 %	6	37,5 %
Annat alternativ	0	0,0 %	0	0,0 %	1	5,9 %	0	0,0 %
Totalt	19	100 %	22	100 %	17	100 %	16	100 %

I den samlade enkäten har endast frågats efter hur omkostnaderna fördelas i hela bolaget därför kan inget sägas om eventuella skillnader mellan dessa bolags olika verksamheter. Anledningen till detta är att det är så små bolag att det är en person som ansvarar för alla verksamheterna och därför torde fördelningen ske på samma sätt.

När det gäller att fördela omkostnaderna vidare till kalkylobjektet svarar drygt var fjärde respondent i elnätverksamheten att ingen fördelning sker. I elhandelsverksamheten och för de samlade företagen är det så många som var tredje som inte fördelar omkostnaderna vidare. I fjärrvärmeverksamheten är det nästan var annan som inte gör denna fördelning.

Fråga 3 lyder ”Vilken är den grundläggande principen för omkostnadsfördelningen till Ert huvudsakliga kalkylobjekt?” Tanken med denna fråga är att undersöka utifrån vilken grundprincip som fördelningsnyckeln fungerar och därmed hur omkostnaderna fördelas till kalkylobjektet.

Tabell 12. Grundläggande princip för omkostnadsfördelning till Ert huvudsakliga kalkylobjekt

Omkostnadsfördelning till kalkylobjekt	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Fördelning sker inte (Gå vidare till fråga 5)	7	36,8 %	5	22,7 %	10	58,8 %	2	14,3 %
Kalkylobjektets bärkraft dvs. lönsamheten avgör andelen omkostnader	1	5,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %
Kalkylobjektets uppskattade resursförbrukning	8	42,1 %	13	59,1 %	5	29,4 %	10	71,4 %
Kalkylobjekten belastas med lika stora andelar av omkostnaderna	3	15,8 %	3	13,6 %	1	5,9 %	0	0,0 %
Annat princip	0	0,0 %	1	4,5 %	1	5,9 %	1	7,1 %
Totalt	19	100 %	22	100 %	17	100 %	14	100 %

De två vanligaste metoderna för att behandla omkostnader i ovanstående verksamheter är antingen att inga fördelningar görs eller att en uppskattning av kalkylobjektets resursförbrukning ligger till grund för andelen omkostnader. Anmärkningsvärt är att det i fjärrvärmeverksamheten är dubbelt så många som inte fördelar omkostnaderna som det antal som gör det utifrån en uppskattad resursförbrukning. För att få en mer nyanserad bild av hur bolagen arbetar i denna fråga studeras även respektive verksamhet utifrån studiens storleksklasser. Av respondenterna i de 19 bolag som besvarat elhandelsenkäten och frågan i tabell 12 är sju små, sex medelstora och sex stora bolag. Svaren visar tydligt att storleken har ett klart samband med hur omkostnaderna behandlas. Som exempel kan nämnas att det är fyra små, två medelstora och endast ett stort elhandelsbolag som inte fördelar sina omkostnader. I elnätverksamheten är det åtta små, åtta medelstora och sex stora som besvarat frågan. Även för denna verksamhet är det fyra gånger fler små bolag än stora bolag som inte fördelar omkostnaderna. Samma bild visar sig för fjärrvärmeverksamheten men där är tendensen mer osäker eftersom det endast är två av totalpopulationens tio företag som besvarat enkäten. I den samlade enkäten är det inte meningsfullt att göra denna analys eftersom det i denna grupp är 14 små bolag och endast två medelstora. På det hela taget visar enkätsvaren att de små bolagen i större utsträckning inte tar hänsyn till hur de gemensamma resurserna i bolaget bör belasta respektive verksamhets huvudsakliga kalkylobjekt. Härmed finns en källa till osäkerhet om verksamheterna använder sina produktkalkyler som underlag för prissättning av dessa produkter på marknaden.

Fråga 4 lyder ” Hur vet Ni att Era fördelningsnycklar ger en någorlunda rättvisande bild av det huvudsakliga kalkylobjektets resursförbrukning? Tanken med denna fråga är att utröna hur företagen går tillväga för att säkerställa att fördelningsnycklarna ger en någorlunda rättvisande bild av den resursförbrukning som kalkylobjektet ger upphov till och om detta sker löpande för att fånga upp förändringar i resursförbrukningen över tiden.

Tabell 13. Kunskap om fördelningsnycklarna ger en någorlunda rättvisande bild av det huvudsakliga kalkylobjektets resursförbrukning?

Fördelningsnycklarna och resursförbrukningen	Elhandelsenkät n=13		Elnätenkät n=17		Fjärrvärmeenkät n=10		Samlad enkät n=14	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Inga särskilda studier har gjorts för att fastställa hur kalkylobjektet förbrukar resurser	1	8,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	6,3 %
Vi använder erfarenhetsmässiga bedömningar av resursförbrukningen	9	75,0 %	11	64,7 %	6	85,7 %	9	56,3 %
Utifrån återkommande studier av verksamheten, t.ex. genom tidsmätningar	2	16,7 %	4	23,5 %	1	14,3 %	3	18,8 %
Utifrån aktivitetsrelaterade studier ("Activity Based Costing")	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Utifrån annan grund	0	0,0 %	2	11,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt	12	100 %	17	100 %	7	100 %	13	100 %

I tabell 13 framgår det att bland de verksamheter där fördelning sker av omkostnader är erfarenhetsmässiga bedömningar den klart vanligaste metoden för att skatta resursförbrukningen i verksamheterna. Detta torde vara en tillförlitlig metod så länge som verksamheten inte står inför stora förändringar. Eftersom elhandelsverksamheten har separerats från elnätverksamheten borde det ha inneburit en omfattande förändring av dessa företags struktur och funktionssätt under den senaste femårsperioden. Med tanke på detta är det förvånande att så stor

andel förlitar sig på erfarenhetsmässiga bedömningar för att uppskatta resursförbrukningen i företagen. En analys av om det finns några skillnader inom respektive verksamhet utifrån deras storlek visar att det endast är bland de stora och medelstora bolagen som återkommande studier genomförs för att kontrollera kalkylobjektets resursförbrukning. Samtidigt är det två små bolag som hävdar att inga särskilda studier gjorts för att fastställa hur kalkylobjektet förbrukar resurser. Detta betyder att de små bolagen även här har sämre förutsättningar att ta fram ett lika kvalitativt beslutsunderlag via produktkalkylerna som de medelstora och stora bolagen.

Fråga 5 lyder ”Hur stor andel av verksamhetens totala kostnader utgörs av omkostnader” Anledningen till denna fråga är se hur stor del av verksamheternas kostnader som kommer från gemensamma resurser som skall delas ut till respektive energiverksamhet. Om denna andel är relativt stor ökar betydelsen av hur dessa kostnader delas mellan verksamheterna i bolaget.

Tabell 14. Omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i de olika verksamheterna?

Omk. andelen	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät: n=16					
	Antal	Andel av	Antal	Andel av	Antal	Andel av	Elhandel		Elnät		Fjärrvärme	
							Antal	Andel av	Antal	Andel av	Antal	Andel av
0-10 %	11	68,8 %	3	18,8 %	10	66,7 %	6	66,7 %	5	38,5 %	9	81,8 %
11-20 %	2	12,5 %	5	31,2 %	2	13,3 %	2	22,2 %	4	30,8 %	0	0,0 %
21-40 %	2	12,5 %	4	25,0 %	3	20,0 %	0	0,0 %	2	15,4 %	1	9,1 %
> 41 %	1	6,2 %	4	25,0 %	0	0,0 %	1	11,1 %	2	15,4 %	1	9,1 %
Totalt	16	100 %	16	100 %	15	100 %	9	100 %	13	100 %	11	100 %

Studerar vi den samlade enkäten avseende elhandel och elnät contra elhandelsenkät och elnätenkät för andelen omkostnader finner vi att de skiljer sig kraftigt åt. Det är över 30 % som anger att omkostnaderna ligger mellan 0 – 10 % för elnätverksamheten i den samlade enkäten. Motsvarande siffra för elnätenkäten är endast ca. 14 %. Denna skillnad är mycket intressant men vad mer intressant är orsaken till skillnaden vilket föranleder en fördjupad analys i en kommande studie.

Frågeställning 6, ”Ange i storleksordning de omkostnader som belastar respektive verksamhet.” För att i fråga 5 ha undersökt andel omkostnader av totala kostnader i verksamheterna undersöks i denna fråga vilka som är de största och därmed de kostnader som är intressanta att studera vidare.

Tabell 15. De största omkostnadsposterna för respektive verksamhet

Enkäter	Placering	Administrativa löneomkostnader	Omkostnad för kundtjänst	Omkostnad för avläsning	Omkostnad för fakturering	Omkostnad för datasystem	Omkostnad för lokaler	Annan omkostnad
El-handel	1	8	9	0	6	5	4	6
	2	2	5	0	3	2	0	0
	3	2	2	0	1	5	2	0
	Ej svar	7	3	15	4	4	7	14
	Totalt	20	20	20	20	20	20	20
Elnät	1	4	1	5	1	1	2	4
	2	2	5	1	3	2	3	1
	3	1	4	2	5	2	2	2
	Ej svar	8	6	9	7	9	7	15
	Totalt	22	22	22	22	22	22	22
Fjärrvärme	1	6	4	2	3	1	1	6
	2	3	3	1	4	3	3	2
	3	1	4	2	2	5	2	1
	Ej svar	5	5	9	6	7	6	10
	Totalt	20	20	20	20	20	20	20
Samlad enkät	1	4	5	0	3	2	2	0
	2	2	7	1	2	2	1	0
	3	1	0	2	2	6	2	0
	Ej svar	5	3	7	3	3	4	16
	Totalt	16	16	16	16	16	16	16
Totalt	1	22	19	7	13	9	9	16
	2	9	20	3	12	9	7	3
	3	5	10	6	10	18	8	3
	Ej svar	25	17	40	20	23	24	55
	Totalt	78	78	78	78	78	78	78

De klart mest angivna omkostnaderna i verksamheterna och i den samlade enkäten är administrativa löneomkostnader och omkostnader för kundtjänst. I elnätverksamheten är det vanligaste alternativet för största enskilda omkostnaden dock kostnad för avläsning. För denna verksamhet ser vi dock att det är en stor andel som inte angivit vilka omkostnadsposter som är de största. Det är anmärkningsvärt att respondenterna som besvarat elhandelsenkäten inte anger omkostnader för avläsning som någon av de tre största omkostnaderna när det är det vanligaste svarsalternativet som största omkostnadspost i elnätverksamheten. Detta betyder att det är vanligt i branschen att kostnaderna för avläsning endast belastar den verksamhet i bolaget som inte är konkurrensutsatt. Svaren från fjärrvärmeenkäten visar att administrativa löneomkostnader är den största omkostnadsposten. Studeras alla angivna svar utan koppling till respektive verksamhetsområde har flest svar hamnat på administrativa omkostnader som den största omkostnadsposten. På god andra plats kommer omkostnader för kundtjänst.

I fråga 7 undersöks ”Vilka kundsegment som är de mest lönsamma i respektive verksamhet”. Här frågas efter de kundsegment som är viktigast för verksamhetens totala lönsamhet. Tanken är att denna fråga skall följas upp med frågor kring varför det är mest lönsamt och vilken betydelse produktkalkylerna har som beslutsunderlag för prissättningen till respektive kundsegment.

Tabell 16. De mest lönsamma kundsegmenten för respektive verksamhet

Rang	Kategori	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20	
		Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
1	Privat kund	5	38,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Privat kund värme	4	30,8 %	2	12,5 %	1	7,7 %
	Flerbostadshus	0	0,0 %	0	0,0 %	5	38,5 %
	Mindre företag	1	7,7 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Stora kunder/företag	1	7,7 %	1	6,2 %	5	38,5 %
	Lågspänningskund	0	0,0 %	2	12,5 %	0	0,0 %
	Alla segment lika lönsamma	0	0,0 %	6	37,5 %	0	0,0 %
	Vet ej	1	7,7 %	3	18,8 %	2	15,4 %
	Övriga kundsegment	1	7,7 %	2	12,5 %	0	0,0 %
Totalt		13	100 %	16	100 %	13	100 %
2	Privat kund	1	12,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Privat kund värme	0	0,0 %	0	0,0 %	1	9,1 %
	Mindre företag	3	37,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Medelstora företag	1	12,5 %	0	0,0 %	1	9,1 %
	Stora kunder/företag	1	12,5 %	2	14,3 %	6	54,5 %
	Lågspänningskund	0	0,0 %	2	14,3 %	0	0,0 %
	Alla segment lika lönsamma	0	0,0 %	6	42,9 %	0	0,0 %
	Vet ej	1	12,5 %	3	21,4 %	2	18,2 %
	Övriga kundsegment	1	12,5 %	1	7,1 %	1	9,1 %
Totalt		8	100 %	14	100 %	11	100 %
3	Privat kund	2	33,3 %	1	9,1 %	0	0,0 %
	Privat kund värme	1	16,7 %	0	0,0 %	2	22,2 %
	Flerbostadshus	0	0,0 %	0	0,0 %	2	22,2 %
	Stora kunder/företag	1	16,7 %	1	9,1 %	2	22,2 %
	Alla segment lika lönsamma	0	0,0 %	6	54,5 %	0	0,0 %
	Vet ej	1	16,7 %	3	27,3 %	2	22,2 %
	Övriga kundsegment	1	16,7 %	0	0,0 %	1	11,1 %
Totalt		6	100 %	11	100 %	9	100 %

I tabell 16 betyder "Rang 1" det kundsegment som angivits som det mest lönsamma. Värt att notera är att elhandeln anger "privat kund", elnät "alla lika lönsamma" och fjärrvärme "Flerbostadshus" och "Stora kunder/företag" som deras mest lönsamma kundsegment. Privatkunder som elhandelsverksamheten anger som mest lönsamma kundsegment kan förklaras med detta segments tröghet på marknaden. Elnätverksamheten anger det politiskt korrekta svaret alla lika lönsamma. I fjärrvärmeverksamheten är det ingen överraskning att flerbostadshus och storkunder anges som de mest lönsamma kundsegmenten beroende på de skal fördelar som detta energisystem ger upphov till för dessa kundsegment.

Fråga 8 som följer upp fråga 7 är formulerad, "Vilka är de främsta orsakerna till att angivna kundsegment är de mest lönsamma". Tanken är att undersöka varför dessa kundsegment bidrar mest till verksamhetens totala lönsamhet.

Tabell 17. Den främsta orsaken till att ovanstående segment är de mest lönsamma i respektive verksamhet

Orsakerna	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Tröghet/Kunderna ej priskänsliga	5	41,7 %	0	0,0 %	3	27,3 %
Låga omkostnader / högt TB	2	16,7 %	3	25,0 %	4	36,4 %
Stor energimängd / högt TB	3	25,0 %	1	8,3 %	2	18,2 %
Lika lönsamma	0	0,0 %	6	50,0 %	0	0,0 %
Övriga orsaker	1	8,3 %	2	16,7 %	1	9,1 %
Vet ej	0	0,0 %	0	0,0 %	1	9,1 %
Vill ej svara	1	8,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt	12	100 %	12	100 %	11	100 %

Som framgår av tabellen 17 är det kundernas prisokänslighet och ett högt täckningsbidrag som leder till hög lönsamhet i elhandels- och fjärrvärmeverksamheten. Elnätverksamheten anger främst att alla kundsegment är lika lönsamma men som andra orsak anges låga omkostnader/högt TB.

Tabell 18a visar svaren på fråga 7 via den samlade enkäten och gäller här hela företaget till skillnad från tabell 16 där respektive verksamhet undersöks.

Tabell 18a. De mest lönsamma kundsegmenten i företaget, samlad enkät

Rang	Kategori	Samlad enkät n=16	
		Antal svar	Andel av svar
1	Lägenhetskund / elnät	4	40,0 %
	Företagskund	2	20,0 %
	Hushålls- / Villakund	2	20,0 %
	Fjärrvärmekund	1	10,0 %
	Alla lika lönsamma	1	10,0 %
Totalt		10	100 %

I tabell 18a är inte frågan vilket som är det mest lönsamma segmentet för respektive verksamhet utan för hela företaget. Här ser vi att många av de kundsegment som angivits tillhör marknader där det monopol råder i en eller annan omfattning. Här är de mindre bolagen väl skyddade från konkurrens från andra bolag. Ett undantag är de mindre elhandelskunderna som nu kan byta elleverantör utan att införa timmätning. Eftersom de mindre bolagen i större utsträckning än de större inte konkurrerar om dessa kunder på nationell basis kommer de troligtvis att se en minskning av vinstmarginalerna för dessa kunder. Ett alternativ till detta scenario är att de inte sänker sina marginaler men då kommer volymerna för detta kundsegment troligtvis att minska. I båda alternativen kommer de mindre bolagen att få erfara en minskad vinst i ett kundsegment som tidigare tillhörde de mest lönsamma.

Tabell 18b visar svaren på fråga 8 via den samlade enkäten och gäller här hela företaget till skillnad från tabell 17 där respektive verksamhet undersöktes.

Tabell 18b. Den främsta orsaken till att ovanstående segment är de mest lönsamma, samlad enkät

Orsakerna	Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar
Goda affärsrelationer / Högt pris	2	28,6 %
Kundtäthet / Stor volym	2	28,6 %
Låga avskrivningar / kapitalkostnader	2	28,6 %
Modernt elnät inga investeringsbehov	1	14,3 %
Totalt	7	100 %

Som svar på varför just dessa kundsegment är mest lönsamma anger de mindre bolagen goda affärsrelationer/högt pris. Frågan är alltså om dessa goda relationer kan upprätthållas när kunderna ställs inför ökad konkurrens på marknaden vilket leder till konkurrenter som kan erbjuda lägre priser för i stort sett samma tjänst. Avvägningen här är alltså närhet till marknaden kontra lågt pris. Min uppfattning är att effekten av närhet till marknaden kommer att avta i takt med att de blir lättare att byta leverantör och konsumenterna lär sig mer om marknadens funktionssätt. De bolag som angivit låga avskrivningar/låga kapitalkostnader som grund till varför vissa kunder är de mest lönsamma kan möjligtvis lura sig själva. För att dessa orsaker skall vara korrekta krävs att avskrivningarna på resurserna i bolagen sker utifrån kalkylmässiga avskrivningstider och inte de vanligt förekommande bokföringsmässiga avskrivningsti-

derna. Kapitalkostnader skall dessutom utgå från riskerna i verksamheten samt finansiärernas och aktieägarnas avkastningskrav.

I fråga 9 som lyder ” Justeras priserna för olika kundsegment beroende på deras respektive resursförbrukning”, är tanken att studera verksamheternas anpassning av priset till olika kundsegment beroende på kundsegmentets relativa resursförbrukning.

Tabell 19. Justeras priserna för olika kundsegment beroende på deras respektive resursförbrukning

Möjligheten att justera priserna	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Ja	8	40,0 %	7	35,0 %	9	52,9 %	4	30,8 %
Ja, men priserna justeras inte fullständigt	11	55,0 %	9	45,0 %	6	35,3 %	4	30,8 %
Ja, men priserna justeras inte alls	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,7 %
Nej	1	5,0 %	4	20,0 %	2	11,8 %	4	30,8 %
Totalt	20	100 %	20	100 %	17	100 %	13	100 %

Utmärkande för tabell 19 är att alla verksamheterna i stort har samma svarsfördelning mellan alternativen. En viss skillnad ser vi på fjärrvärmeverksamheten där det största antalet respondenter säger att man har möjlighet att justera priserna beroende på kundernas respektive resursförbrukning. Det är anmärkningsvärt att inte elnätverksamheten fullt ut justerar priserna beroende på kundsegmentets respektive resursförbrukning. Detta i ett system där priserna skall baseras på den kostnadsstruktur verksamhetens olika kundsegment ger upphov till. En trolig orsak är att bolagen inte har full vetskap om hur stor respektive kundsegments resursförbrukning är vilket denna studie visar på en rad punkter. En tydlig sådan punkt är elnätverksamhetens avsaknad av kund/kundsegment som kalkylobjekt.

De avslutande frågorna under avsnitt 1 behandlar verksamheternas kalkylränta. Anledningen till att dessa frågor finns med är för att skapa en bild över bolagens tankar kring resursernas tidsvärde och därmed nivån på resursförbrukningen över tiden. Kalkylränta ger alltså en indikation på de kostnader som bolagen drar på sig genom att kapital binds i resurser som sedan förbrukas över tiden.

Fråga 10 lyder ” Använder ni samma kalkylränta för alla verksamheter i företaget vid investeringar”. Avsikten är att studera företagens tankegångar kring kalkylräntan och därmed kostnaden över tiden för att binda resurser i olika verksamheter i företaget.

Tabell 20. Använder ni samma kalkylränta vid investeringar för alla verksamheter i företaget

Kalkylräntan vid investeringar	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16		
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	
Ja nämligen;	4 – 6 %	2	12,5 %	6	31,6 %	8	50,0 %	3	23,1 %
	6,1 – 8 %	3	18,8 %	5	26,3 %	2	12,5 %	1	7,7 %
	> 8 %	1	6,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Nej		4	25,0 %	5	26,3 %	3	18,8 %	5	38,5 %
Kalkylränta används inte		6	37,5 %	3	15,8 %	3	18,8 %	4	30,8 %
Totalt		16	100 %	19	100 %	16	100 %	13	100 %

I tabell 20 framgår att det är nästan 40 % av elhandelsbolagen som inte använder sig av någon kalkylränta i verksamheten. Detta kan ha sin förklaring i det faktum att de traditionellt stora investeringsbehoven ligger i nätbolaget men en viss mängd investeringar kan ju även härröras till elhandelsverksamheten, som t.ex. investeringar i system för handel med el på börsen och

andra liknande stödsystem. Även för elnät och fjärrvärme är det en inte obetydlig andel av respondenterna som svarar att kalkylränta inte används. Bland de bolag som besvarat den samlade enkäten uppger över 30 % att kalkylränta inte används. Även för denna fråga studeras om svaren skiljer sig åt mellan de olika storleksklasserna inom respektive verksamhet. De 16 respondenterna till elhandelsenkäten är uppdelade på sex små, fem medelstora och fem stora. När det gäller att inte använda kalkylränta framgår att det är tre små två medelstora och ett stort som arbetar på detta sätt. För elnätenkäten är det åtta små, sju medelstora och fem stora. Här är det två små, ett medelstort men inget stort bolag som inte använder sig av kalkylränta. Samma fördelning ser vi för fjärrvärme verksamheten men där är det endast två företag representerade bland de stora bolagen vilket minskar tillförlitligheten i denna tendens. Även på denna punkt framkommer ett arbetssätt som kan relateras till storleken på bolagen. I det här fallet där kalkylränta inte används saknas den relativa resursförbrukningen över tiden och därmed ger kalkylunderlaget inte en rättvisande bild över kalkylobjektens respektive kostnader.

I fråga 11 ombeds företagen specificera respektive verksamhets kalkylränta. Tanken är att vi skall veta inte bara om man har olika syn på tidsvärdet av pengar i olika verksamheter utan också vilken nivå på kalkylräntan som används för respektive verksamhet. Om olika nivåer på kalkylräntan används för de olika verksamheterna skulle detta indikera att bolagen anser att verksamheterna har olika risker. Eftersom verksamheterna bedrivs under olika grad av konkurrens på marknaden skulle skillnader i kalkylräntan dem emellan vara ett troligt resultat.

Tabell 21. Vilken kalkylränta används för respektive verksamhet

Kalkyl- räntan	Elhandelsenkät n=14		Elnätenkät n=19		Fjärrvärmeenket n=17		Samlad enkät: n=12					
	Antal	Andel av	Antal	Andel av	Antal	Andel av	Elhandel		Elnät		Fjärrvärme	
							Antal	Andel av	Antal	Andel av	Antal	Andel av
2 - 4 %	0	0,0 %	1	5,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	14,3 %	1	12,5 %
4,1 - 6 %	2	22,2 %	8	47,1 %	9	60,0 %	3	60,0 %	3	42,9 %	4	50,0 %
6,1 - 8 %	5	55,6 %	8	47,1 %	5	33,3 %	2	40,0 %	2	28,6 %	2	25,0 %
8,1 - 10 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	6,7 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
10,1 - 15 %	2	22,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	14,3 %	0	0,0 %
15,1 - 20 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	12,5 %
Totalt	9	100 %	17	100 %	15	100 %	5	100 %	7	100 %	8	100 %

I tabell 21 visar bolagen en ganska samstämmig bild av den kalkylränta som används i de olika verksamheterna. Tyngdpunkten för alla verksamheter ligger mellan 4 - 8 %. En liten skillnad ser vi dock mellan elhandel och fjärrvärme där elhandel anger 6,1 - 8 % som vanligaste alternativ medan fjärrvärme anger 4,1 - 6 %. För den samlade enkäten finns dock några avvikelser från denna entydiga bild, där kalkylräntan i fjärrvärmeverksamheten för ett bolag ligger i intervallet 15,1 - 20 %. Dessutom finns det ett fåtal exempel på kalkylränta i intervallet 10,1 - 15 % i elhandelsenkäten och i elnät samlad enkät. När det gäller bolagens storlek och kalkylräntans storlek finns inget tydligt samband men en viss skillnad syns genom att ökad storlek på bolagen ger en liten ökning av kalkylräntans storlek. Detta skulle kunna förklaras med att de mindre bolagen har en lägre risk eller att de skulle vara effektivare i sin upplåning. Men dessa båda förklaringar verkar inte speciellt realistiska. Tvärtom borde ökad storlek innebära att mer resurser kan läggas på att bearbeta kapitalmarknaden och därmed sänka låneräntan. I och för sig är det de större bolagen som mer aktivt bearbetar hela marknaden vad gäller elhandelsverksamheten och därmed tar en större risk vilket skulle motivera en högre kalkylränta. Detta förklarar i så fall endast elhandelsverksamhetens kalkylräntenivåer. Varför samma samband återfinns för elnät och fjärrvärme är inte lika lätt att hitta en förklaring till.

Fråga 12 lyder ”Justerar Ni kalkylräntan beroende på risken i det enskilda investeringsprojektet”. Här undersöks om företagen tycker att kapitalets tidsvärde varierar beroende på den uppskattade risken i det enskilda projektet och om detta tidsvärde skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsområdena.

Tabell 22. Justerar ni kalkylräntan beroende på risken i det enskilda investeringsobjektet

Justeras kalkylräntan	Elhandelsenkät n=14		Elnätenkät n=19		Fjärrvärmeenkät n=17		Samlad enkät n=12	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Ja	3	25,0 %	4	21,1 %	2	13,3 %	1	11,1 %
Ja, om risken i invest. skiljer sig från verksamhetens normala risker	6	50,0 %	7	36,8 %	4	26,7 %	4	44,4 %
Nej	3	25,0 %	8	42,1 %	7	46,7 %	4	44,4 %
Annat alternativ	0	0,0 %	0	0,0 %	2	13,3 %	0	0,0 %
Totalt	12	100 %	19	100 %	15	100 %	9	100 %

Av materialet i tabell 22 framgår att en stor andel av respondenterna inte tar hänsyn till risken i enskilda investeringar utan använder en fast kalkylränta. Detta betyder antingen att företagen inte har investeringar som skiljer sig åt i riskhänseende eller att de inte anser sig behöva eller kunna justera för detta. På denna fråga har de mindre bolagen en lite högre frekvens vad gäller att inte justera kalkylräntan beroende på risken i det enskilda investeringsprojektet.

I fråga 13 undersöks ”Hur bestäms verksamhetens kalkylränta”. Här riktas intresset på det sätt enligt vilket verksamheternas kalkylränta beräknas. Detta är viktigt eftersom nivån på den framtida resursförbrukningen delvis beror på vilken kalkylränta som används i respektive verksamhet.

Tabell 23. Hur bestäms kalkylräntan för respektive verksamhet

Kalkylräntan bestäms utifrån:	Elhandelsenkät n=14		Elnätenkät n=19		Fjärrvärmeenkät n=17		Samlad enkät n=12	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Ett historiskt värde	0	0,0 %	1	6,2 %	2	13,3 %	0	0,0 %
Den genomsnittliga låneräntan	2	28,6 %	3	18,8 %	3	20,0 %	4	40,0 %
Följer branschens genomsnitt	0	0,0 %	2	12,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Låneräntan plus ett visst risktillägg	3	42,9 %	4	25,0 %	4	26,7 %	1	10,0 %
Låneräntan plus avkastningskravet på det egna kapitalet	2	28,6 %	3	18,8 %	2	13,3 %	4	40,0 %
Annat alternativ	0	0,0 %	3	18,8 %	4	26,7 %	1	10,0 %
Totalt	7	100 %	16	100 %	15	100 %	10	100 %

Anmärkningsvärt för tabell 23 är att en så stor andel av företagen anger att kalkylräntan baseras på den genomsnittliga låneräntan vilket därmed skulle innebära att aktieägarna kräver samma avkastning som finansörerna trots att deras risk är större. Eftersom det rör sig nästan uteslutande om aktiebolag i kommunal regi borde aktieägarna dvs. kommuninvånarnas avkastningskrav omfattas av den kalkylränta som företagen använder. Här torde inte deras avkastningskrav vara lägre än vid investeringar i privata aktiebolag. Det som skall justeras för är den risk som föreligger i energibolagens investeringar kontra andra investeringar med en eventuellt annan eller högre risk. Indelning enligt storlek visar att det endast är respondenter inom gruppen små bolagen som beräknar sin kalkylränta utifrån den genomsnittliga låneräntan och detta skulle då kunna förklara varför dessa bolag har en lägre nivå på sina kalkylräntor än övriga storleksklasser (se tabell 21 med efterföljande text). Vid en återkoppling av de små bolagens sätt att beräkna kalkylräntan till tabell 18b finner vi att en av de främsta anledning-

arna till varför angivna kundsegment är de mest lönsamma är just låga kapitalkostnader. När det sedan visar sig att dessa bolag, i många fall, beräknar sina kapitalkostnader utifrån den genomsnittliga låneräntan kan man starkt ifrågasätta om de kundsegment som bolagen tror är de mest lönsamma verkligen är det. Utifrån en mer nyanserad beräkning av kalkylräntan och kapitalkostnaderna skulle helt andra kundsegment kunna visa sig vara de mest lönsamma och då utifrån mer välgrundade antaganden om deras resursförbrukning i bolagen.

2.5.2. Verksamheternas metoder för produktkalkylering

I kategori två av enkäternas frågeområden undersöks företagens och verksamheternas arbete i samband med metoder för produktkalkylering samt i vilka situationer dessa används. Kategori två innehåller fyra frågeställningar.

I fråga 1 under delområde 2 ombeds företagen ”Ange vilka kalkylobjekt ni använder utöver ert huvudsakliga kalkylobjekt”.

Tabell 24. Förutom ert huvudsakliga, vilka andra kalkylobjekt använder ni i verksamheten

Andra kalkylobjekt	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
El (kWh)	2	20,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
El (effekt)	0	0,0 %	10	58,8 %	0	0,0 %	3	33,3 %
Fjärrvärme (kWh)	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	0	0,0 %
Fjärrvärme (effekt)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2	22,2 %
Energirådgivning	2	20,0 %	1	5,9 %	2	14,3 %	0	0,0 %
Entreprenadtjänster	1	10,0 %	12	70,6 %	5	35,7 %	3	33,3 %
Order	2	20,0 %	1	5,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Serviceavtal	2	20,0 %	5	29,4 %	4	28,6 %	2	22,2 %
Energistatistik	2	20,0 %	3	17,6 %	1	7,1 %	1	11,1 %
Tele- & datakommunik	2	20,0 %	4	23,5 %	1	7,1 %	2	22,2 %
Kund	2	20,0 %	3	17,6 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Annat alternativ	1	10,0 %	3	17,6 %	3	21,4 %	1	11,1 %
Kalkyler används inte	3	30,0 %	2	11,8 %	5	35,7 %	3	33,3 %
Totalt²³	19	190 %	44	259 %	22	157 %	17	189 %
Ej svarat ²⁴	10		5		6		6	

Observera att bolagen i tabell 24 kan ange flera kalkylobjekt förutom det huvudsakliga kalkylobjektet i verksamheten. Därigenom stämmer inte antalet kalkylobjekt plus de företag som inte besvarat frågan med det totala antalet företag i undersökningen. Vi ser i tabell 24 att det endast är elnätverksamheten som har flera kalkylobjekt som är vanligt förekommande vid sidan av energiprodukten (kWh), nämligen eleffekt och entreprenadtjänst.

Fråga 2 lyder ”Varifrån hämtas den data som används i produktkalkylerna”. Svaren på denna fråga skall ge en indikation på tillförlitligheten och användbarheten på den data som ingår i kalkylerna. T.ex. så ger ett svar där data hämtas från redovisningssystem en indikation på att resursförbrukningen inte baseras på kalkylmässiga kostnader.

²³ Totalt anger här summan av det totala antalet kalkylobjekt. Procentsatsen överstigande 100% anger att mer än ett extra kalkylobjekt används per verksamhetsområde.

²⁴ Ej svarat anger det antal verksamheter som inte besvarat frågan.

Tabell 25. Varifrån hämtas den data som används i produktkalkylerna

Datan kommer från:	Elhandelsenkät n=17		Elnätenkät n=20		Fjärrvärmeenkät n=15		Samlad enkät n=14	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Produktkalkylsystem	2	20,0 %	6	33,3	2	18,2 %	3	27,3 %
Redovisningssystem	7	70,0 %	13	72,2	8	72,7 %	8	72,7 %
Budgetsystem	2	20,0 %	0	0,0	3	27,3 %	3	27,3 %
Faktureringsystem	6	60,0 %	8	44,4	2	18,2 %	5	45,5 %
MPS system	0	0,0 %	0	0,0	0	0,0 %	0	0,0 %
Annan källa	3	30,0 %	7	38,9	3	27,3 %	0	0,0 %
Totalt	20	200 %	34	150 %	18	137 %	19	128 %
Ej svarat	7		2		4		3	

I tabell 25 framgår att den vanligaste informationskällan för data till produktkalkylerna är företagets redovisningssystem. Detta innebär att informationen kan utgöras av redovisningsbaserade kostnader och inte kalkylmässiga kostnader. Om så är fallet finns utrymme för avsevärda felkällor i det kalkylresultat som tas fram i företagen. Om denna information i sin tur används som beslutsunderlag växer problemet i omfattning eftersom besluten då grundas på ett felaktigt kalkylunderlag som inte visar den verkliga resursförbrukningen under en viss tidsperiod. De kostnader som kommer från redovisningssystem skall utgå från regler och praxis för hur företagen skall agera vid informationsgivning och skattemässiga situationer vilket inte kan förmodas spegla den verkliga resursförbrukning som skett i företaget under samma tidsperiod. Givetvis kan det vara så att respondenterna menar att de utnyttjar ett internredovisningssystem vilket då skulle baseras på kalkylmässiga kostnader. Denna fråga kräver vidare studier för att komma fram till vilka kostnader som utnyttjas i produktkalkylsyfte. Studeras storleksklasserna kan noteras att elnätrespondenterna bl.a. skiljer sig åt så till vida att de små bolagen i större utsträckning använder redovisningssystem för att generera kalkylunderlag medan de stora i större utsträckning använder ett produktkalkylsystem för detta ändamål. För elhandel och fjärrvärme finns inte dessa skillnader storleksklasserna emellan.

I fråga 3 ombeds företagen ”Ange den kalkylmetod som används i verksamheten vid nedanstående situationer. De områden som ingår i denna fråga är: prissättningsituationer, kostnads kalkyler och kostnadskontroll, lönsamhetsberäkningar och andra situationer. Fråga 3 gäller för tabellerna 26a t.o.m. 29a.

Tabell 26a. Ange den kalkylmetod som används i elhandelsverksamheten vid nedanstående situationer

Kalkylsituation:	Elhandelsenkät n=17				
	Kalkyleras ej	Periodkalkyl	Bidragkalkyl	Påläggskalkyl	Annan kalkyl
Prissättning av produkt/tjänst	0	1	4	7	1
Internprissättning	3	3	3	3	0
Beräkna kostnader för råvaruinköp	3	1	1	3	1
Beräkna kundkostnader	4	1	6	1	0
Offertgivning till nya kunder	2	0	5	2	1
Lönsamhetsberäkningar per produkt	2	2	5	4	0
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	2	1	6	3	0
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	5	2	1	2	0
Val av marknadsföringskampanjer	3	2	3	1	0
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt²⁵	24	13	34	26	3

I tabell 26a visas att påläggsmetoden är den vanligaste vid prissättning av produkt/tjänst inom elhandelsverksamheten. Detta betyder att de utgår från en totalkostnadsfördelning som underlag för att sätta sina priser till kunderna. Detta kan tyckas lite märkligt då det i många

²⁵ Att n = 17 beror på att det är tre bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fem av de 17 som inte svarat.

fall rör sig om en direkt förhandling med kunden och då i konkurrens med andra leverantörer på marknaden. I en sådan situation skulle man kunna förvänta sig att bidragskalkylen och särkostnaderna per kund används som beslutsunderlag vid prisförhandlingar. Vid offertgivningen till nya kunder framgår att bidragskalkylen är den vanligaste kalkylmetoden. Det verkar alltså som om man använder olika kalkylmetoder beroende på vilket kundsegment som man riktar sig till. Offertgivningen sker vanligtvis till förhandlingskunderna medan övriga kunder får ett fast pris/kWh att ta ställning till. Respondenterna anger bidragskalkylen som vanligaste alternativ för att beräkna lönsamhet per kundgrupp. I och med att bidragskalkylen här utgör underlag för en lönsamhetsberäkning görs ingen fullständig kostnadsfördelning till respektive kundgrupp. Detta betyder att den resursförbrukning (samkostnader) som är gemensam för flera kundgrupper inte fördelas till respektive kundgrupp. Eftersom man på goda grunder kan anta att respektive kundgrupp utnyttjar de gemensamma resurserna i olika hög grad kan en lönsamhetskalkyl som endast tar hänsyn till respektive kundgrupps särkostnader bli missvisande. Detta problem kan bolaget givetvis eliminera genom att använda sig av olika krav på täckningsgrad för olika kundgrupper. I denna studie framkommer inte om så är fallet. När det gäller att beräkna kundkostnader är bidragskalkylen det vanligaste alternativet men en nästan lika stor andel av företagen anger att de inte alls kalkylerar i denna situation. Här kan samma anmärkning ges som vid lönsamhetsberäkningen av olika kundgrupper, dvs. olika kunder torde belasta resurserna (samkostnaderna) i olika stor utsträckning och därmed ger inte en bidragskalkyl en heltäckande bild av de resurser som respektive kund åsamkar företaget. En annan punkt värd att notera är att kostnadskontrollen för kalkylobjekten är den kalkylsituation som flest bolag ignorerar att kalkylera dvs. där sker inga efterkalkyler för att kontrollera utfall mot prognos. Totalt sett är bidragskalkylen den dominerande kalkylmetoden för elhandelsverksamheten i de flesta av de angivna kalkylsituationerna.

I fråga 4 som bygger på fråga 3 uppmanas respondenten att ”Uppskatta hur viktiga produktkalkylerna är som beslutsunderlag i relation till annat beslutsunderlag i verksamheten”. Fråga 4 gäller för tabellerna 26b t.o.m. 29b

Tabell 26b. Hur viktiga är produktkalkylerna i relation till annat beslutsunderlag i elhandelsverksamheten

Kalkylsituation:	Elhandelsenkät n=17				Totalt
	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig	
Prissättning av produkt/tjänst	0	0	3	9	12
Internprissättning	1	1	8	1	11
Beräkna kostnader för råvaruinköp	1	0	0	11	12
Beräkna kundkostnader	1	0	8	3	12
Offertgivning till nya kunder	1	0	6	5	12
Lönsamhetsberäkningar per produkt	1	1	8	2	12
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	2	1	7	2	12
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	0	1	8	1	10
Val av marknadsföringskampanjer	1	0	9	1	11
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt²⁶	8	4	57	35	104

I tabell 26b ser vi att det är elva bolag där produktkalkylen är mycket viktig i förhållande till annat beslutsunderlag när det gäller att beräkna kostnader för råvaruinköp. Trots detta är det endast sex bolag som i tabell 26a angav att de använder kalkyler för att beräkna råvaruinköp. Detta betyder troligtvis att även om de anser det vara mycket viktig att beräkna kostnaderna för råvaruinköp så följer de inte upp med kalkyler i samma utsträckning som de skulle önska för att få ett relevant beslutsunderlag. Även i kalkylsituationen ”val av marknadsföringsinsat-

²⁶ Att n = 17 beror på att det är tre bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fem av de 17 som inte svarat.

ser” är det tio företag som anger att produktkalkylerna är viktiga eller mycket viktiga som beslutsunderlag. Detta trots att endast sex företag säger sig kalkylera i denna situation. Det borde betyda att företagen här skulle önska sig ett bättre beslutsunderlag än vad de nu har tillgång till.

I nedanstående tabell anges svaren för kalkylmetoderna i elnätverksamheten.

Tabell 27a. Ange den kalkylmetod som används i elnätverksamheten vid nedanstående situationer

Kalkylsituation:	Elnätenkät n=20				
	Kalkyleras ej	Periodkalkyl	Bidragkalkyl	Påläggskalkyl	Annan kalkyl
Prissättning av produkt/tjänst	1	1	3	10	0
Internprissättning	1	3	3	5	1
Beräkna transiteringskostnader	3	1	2	6	1
Beräkna kundkostnader	2	1	3	5	2
Offertgivning till nya kunder	1	0	1	9	2
Lönsamhetsberäkningar per produkt	4	1	2	3	0
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	3	1	3	4	0
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	2	2	4	4	1
Val av underhållsinsatser	4	3	0	5	0
Andra situationer	-	0	0	0	2
Totalt²⁷	21	13	21	51	9

Till skillnad från elhandelsverksamheten, där bidragkalkylen utnyttjas betydligt mer än påläggskalkylen, framgår i tabell 27a att elnätverksamheten använder påläggskalkyler i klart större utsträckning för att generera beslutsunderlag för nästan alla kalkylsituationer.

Påläggskalkylen är den klart dominerande kalkyltypen för elnätverksamheten vid ”prissättningen av produkt/tjänst”. Detta är inte direkt förvånande eftersom prissättningen på denna energiverksamhet utgår från verksamhetens kostnader och därmed är en totalkostnadsmetod naturlig att använda. På samma sätt är påläggskalkylen den mest använda vid ”offertgivning till nya kunder” vilket är rimligt med samma motivering som föregående. Lönsamhetsberäkningar per produkt och val av underhållsinsatser är de situationer där flest bolag angivit att de inte kalkylerar. Den enda situationen där bidragsmetoden är lika vanligt förekommande som påläggskalkylen är vid kostnadskontroll för kalkylobjekten. Det är lite överraskande för det är inte vid denna situation som bidragsmetoden kommer bäst till sin rätt. I elnätverksamheten är det en något mindre andel som uppger att de inte kalkylerar i en viss situation jämfört med elhandelsverksamheten. Ändå är det förvånansvärt många med tanke på att elnätverksamheten måste redovisa sina kostnader i olika situationer till energimyndigheten. I och för sig kan den konkurrensutsatta elhandelsverksamheten tvingas till kalkylering i större utsträckning av interna styrorsaker för att kontrollera t.ex. lönsamheten i verksamheten då intäkterna här inte är lika självklara som i den monopolliknande nätverksamheten.

²⁷ Att n =20 beror på att det är två bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fem av de 20 som inte svarat.

Tabell 27b. Hur viktiga är produktkalkylerna i relation till annat beslutsunderlag i elnätverksamheten

Kalkylsituation:	Elnätenkät n=20				Totalt
	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig	
Prissättning av produkt/tjänst	1	0	7	7	15
Internprissättning	1	1	11	1	14
Beräkna transiteringskostnader	3	0	4	7	14
Beräkna kundkostnader	2	0	8	6	16
Offertgivning till nya kunder	1	1	5	8	15
Lönsamhetsberäkningar per produkt	4	1	7	3	15
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	2	1	10	2	15
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	2	2	5	6	15
Val av underhållsinsatser	2	1	5	6	14
Andra situationer	-	0	0	1	1
Totalt²⁸	18	7	62	47	134

Studerar tabell 27b och ”val av underhållsinsatser” framgår att elva företag anser att produktkalkylerna är viktiga eller mycket viktiga i relation till annat beslutsunderlag. Samtidigt såg vi i tabell 27a att det endast var åtta av företagen som angav att det tar fram ett produktkalkylunderlag i denna situation. Detta torde innebära att vissa respondenter saknar ett relevant beslutunderlag som de säger sig vilja ha tillgång till. Vidare anser tio respektive tolv bolag att ”Lönsamhetsberäkningar per produkt respektive kundgrupp är viktigt eller mycket viktigt. Samtidigt framgick det i tabell 27a att det endast var sex respektive åtta bolag som tog fram detta underlag i sin verksamhet. Även på dessa punkter saknas därmed i vissa fall det relevanta och önskade beslutsunderlaget.

Tabell 28a. Ange den kalkylmetod som används i fjärrvärmeverksamheten vid nedanstående situationer

Kalkylsituation:	Fjärrvärmeenkät n=15				
	Kalkyleras ej	Periodkalkyl	Bidragkalkyl	Påläggskalkyl	Annan kalkyl
Prissättning av produkt/tjänst	2	2	4	4	2
Internprissättning	6	0	3	3	0
Beräkna transiteringskostnader	9	1	1	1	1
Beräkna kundkostnader	4	2	1	3	2
Offertgivning till nya kunder	3	1	2	4	3
Lönsamhetsberäkningar per produkt	3	1	4	2	2
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	6	1	2	1	0
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	5	1	1	2	2
Val av underhållsinsatser	8	1	0	1	1
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt²⁹	46	10	18	21	13

I tabell 28a som gäller fjärrvärmeverksamheten är bidragkalkylen lika vanlig som påläggskalkylen vid prissättningen av produkt/tjänst. Den fullständiga kostnadsfördelningen är alltså inte mer vanlig än den ofullständiga som underlag för prissättningsbeslut vilket var fallet för både elhandels- och elnätverksamheten. Detta kan ses som ett sundhetstecken i fjärrvärmeverksamheten eftersom alla kunder som genererar mer särintäkter än särkostnader bör accepteras. Dessutom är bidragsmetoden den vanligaste vid ”lönsamhetsberäkningar per produkt” vilket kan tyckas lite underligt eftersom man då endast tar hänsyn till respektive produkts särkostnader vilket inte torde ge ett fullständigt lönsamhetsunderlag om inte täckningsgraderna justeras. Dessutom kan poängteras att ”lönsamhetsberäkningar per kundgrupp” i hög utsträckning inte kalkyleras. Bidragsmetoden skulle här utgöra ett lämpligt verktyg där kunderna kan väljas utifrån de särintäkter minus särkostnader som de genererar i verksamheten och skulle

²⁸ Att n = 20 beror på att det är två bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fyra av de 20 som inte svarat.

²⁹ Att n = 15 beror på att det är fem bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fyra av de 15 som inte svarat.

därmed ge ett värdefullt beslutsunderlag vid prioriteringar mellan kunder eller kundgrupper. ”Beräkna transiteringskostnader” och ”Val av underhållsinsatser” är de två kalkylsituationer som bolagen i störst utsträckning anger att de inte kalkylerar. Detta är märkligt i ett system som fjärrvärme där transiteringskostnaderna och underhållskostnaderna borde utgöra en betydande del av kostnadsmassan och som därigenom kan variera mycket mellan olika kundgrupper. I en jämförelse med elhandel och elnät framgår att en klart större andel av fjärrvärmerespondenterna inte kalkylerar i ovan angivna situationer.

Tabell 28b. Hur viktiga är produktkalkylerna i relation till annat beslutsunderlag i fjärrvärmeverksamheten

Kalkylsituation:	Fjärrvärmeenket n=15				Totalt
	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig	
Prissättning av produkt/tjänst	2	0	4	7	13
Internprissättning	5	2	6	0	13
Beräkna transiteringskostnader	7	1	2	2	12
Beräkna kundkostnader	4	0	5	4	13
Offertgivning till nya kunder	2	0	4	7	13
Lönsamhetsberäkningar per produkt	3	1	5	4	13
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	6	2	4	0	12
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	3	1	4	4	12
Val av underhållsinsatser	5	1	4	2	12
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt³⁰	37	8	38	30	113

Tabell 28b visar bl.a. två situationer där produktkalkylerna är mycket viktiga och där de används i störst utsträckning som beslutsunderlag i fjärrvärmeverksamheten nämligen, ”Prissättning av produkt/tjänst” och ”Offertgivning till nya kunder”. Det är anmärkningsvärt att hela sex företag anger att det är viktigt eller mycket viktigt att kalkylera val av underhållsinsatser när så många företag i tabell 28 a anger att de inte kalkylerar i denna situation. Av den samlade bilden över hur viktiga kalkylerna är i fjärrvärmeverksamheten framgår att kalkylunderlaget inte är så betydelsefullt jämfört med annat beslutsunderlag. Här ser vi en klar skillnad om man jämför med elnät och elhandel där produktkalkylerna anses vara viktigt eller mycket viktigt.

Tabell 29a. Ange den kalkylmetod som används i företaget vid nedanstående situationer, samlad enkät

Kalkylsituation:	Samlad enkät n=13				
	Kalkyleras ej	Periodkalkyl	Bidragkalkyl	Påläggskalkyl	Annan kalkyl
Prissättning av fjärrvärme	1	3	3	4	0
Prissättning av el	1	0	1	5	0
Prissättning av elnät	0	3	2	3	2
Prissättning av andra produkter	1	1	1	3	1
Internprissättning	1	2	1	4	0
Beräkna transiteringskostnader	1	1	1	3	0
Beräkna kundkostnader	6	1	0	0	0
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	3	2	0	1	0
Val av underhållsinsatser	1	0	1	1	2
Offertgivning till nya kunder	0	0	2	4	0
Lönsamhetsberäkningar per produkt	3	1	1	2	0
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	2	1	3	1	0
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt³¹	20	15	16	31	5

I tabell 29a, samlad enkät, framgår att elhandelsverksamheten i mindre utsträckning än fjärrvärme och elnät använder sig av bidragsmetoden vid prissättningen. Detta är anmärk-

³⁰ Att n =15 beror på att det är fem bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fyra av de 15 som inte svarat.

³¹ Att n =13 beror på att det är tre bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det tre av de 13 som inte svarat.

ningsvärt då denna verksamhet är konkurrensutsatt i större utsträckning än de övriga två. Statsmaktens önskan med avregleringen var ju att konkurrensen skulle leda till lägre priser för konsumenterna men om elhandelsverksamheterna basera sin prissättning på en totalkostnads kalkyl erhålls inte i samma utsträckning den prispressande effekt som var tanken. En förklaring till detta oväntade svar kan vara att företagen har tänkt på sina privatkunder när de givit detta svar och att det förhåller sig på ett annat sätt när det gäller företagskunder. Detta är ett område som skall analyseras vidare i nästkommande studie. Tabell 29a visar också att ”Beräkna kundkostnader” är den situation som i klart störst utsträckning inte kalkyleras.

Tabell 29b. Hur viktiga är produktkalkylerna i relation till annat beslutsunderlag i företaget, samlad enkät

Kalkylsituation:	Samlad enkät n=13				
	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig	Totalt
Prissättning av fjärrvärme	1	0	4	4	9
Prissättning av el	1	0	2	3	6
Prissättning av elnät	0	0	5	4	9
Prissättning av andra produkter	1	1	4	2	8
Internprissättning	0	2	6	0	8
Beräkna transiteringskostnader	1	0	4	2	7
Beräkna kundkostnader	2	0	4	0	6
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	1	0	4	1	6
Val av underhållsinsatser	0	0	5	1	6
Offertgivning till nya kunder	0	0	3	3	6
Lönsamhetsberäkningar per produkt	2	0	2	2	6
Lönsamhetsberäkningar per kundgrupp	1	1	1	2	5
Andra situationer	-	0	0	0	0
Totalt³²	10	4	44	24	82

Tabell 29b visar att det i högre utsträckning anses vara viktigt eller mycket viktigt med beslutsunderlag via kalkyler vid prissättningen av fjärrvärme och elnät än vid prissättningen av el. Detta skulle eventuellt delvis kunna förklara den större andelen som utnyttjar bidragskalkylen vid prissättningen av el som diskuterades under tabell 29a. Trots att kalkylsituationen ”Beräkna kundkostnader” är den som kalkyleras i minst utsträckning bland respondenterna anger fyra företag i tabell 29b att produktkalkylerna är viktiga i relation till annat beslutsunderlag i företaget för denna situation.

2.5.3. Faktorer som påverkar prissättning och resultat

Kategori tre i enkäten behandlar frågeställningar i samband med prissättningen av produkterna. Under denna kategori undersöks även vilka faktorer som har störst inverkan på prisnivå som erbjuds kunderna inom respektive verksamhet och hur avregleringen på elmarknaden har påverkat resultatet.

Fråga 1 under enkätens tredje delområde lyder ”Hur skulle ni karaktärisera grunden för den prissättningen som sker inom respektive kundsegment?”. Eftersom de studerade bolagen har så vitt skilda kundsegment inom respektive verksamhetsområde används denna fråga för att undersöka om grunden för prissättningen skiljer sig åt mellan segmenten.

³² Att n =13 beror på att det är tre bolag bland respondenterna som anger att kalkyler inte används. Specifikt för denna fråga är det fyra av de 13 som inte svarat.

Tabell 30. Ange grunden för den prissättning som sker inom respektive kundsegment för de olika verksamheterna

Enkäter	Kundsegment	Kostnadsbaserad	Marknadsbaserad	Kombination av de båda	Annat alternativ	Totalt	Ej svarat
El-handel n = 20	1	0	5	4	0	9	
	2	0	3	3	0	6	
	3	0	2	2	0	4	
	4	0	2	2	0	4	
	Totalt	0	12	11	0	23	11
Elnät n = 22	1	9	0	1	2	12	
	2	7	0	0	2	9	
	3	6	0	0	2	8	
	4	5	0	0	2	7	
	Totalt	27	0	1	8	36	11
Fjärrvärme n = 20	1	4	3	4	2	13	
	2	1	3	3	2	9	
	3	2	1	3	1	7	
	4	3	2	1	1	7	
	Totalt	10	9	11	6	36	8
Samlad enkät n = 16	1	5	0	7	0	12	
	2	4	0	4	0	8	
	3	3	1	4	0	8	
	4	2	0	3	0	5	
	Totalt	14	1	18	0	33	4

I tabell 30 framgår det tydligt att elhandelsverksamheten utmärker sig på så sätt att dessa är klart mer marknadsbaserade i sin prissättning. (För respektive verksamhets olika kundsegment se tabell 16.) För elnätverksamheten råder motsvarande skillnader fast för denna verksamhet är den kostnadsbaserade grunden för prissättningen lika framträdande. I fjärrvärmeverksamheten finns ingen klart dominerande grund för hur prissättningen sker. I den samlade enkäten som spänner över alla tre verksamhetsområdena lyser den marknadsbaserade grunden för prissättning med sin frånvaro. Därmed kan konstateras att de mindre företagen är mer benägna att utgå från sin kostnadsstruktur vid prissättningen på marknaden.

Fråga 2 som är en öppen fråga lyder ”Ange efter betydelse de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som ni kan erbjuda era kunder”. Här är tanken att företagen själva skall ange de faktorer i prioritetsordning som har störst inverkan på det pris som kunden får betala för respektive verksamhets produkter. Fråga 2 gäller som fråga för tabellerna 31 t.o.m. 34.

Tabell 31. Ange de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som ni kan erbjuda era elhandelskunder

Prispåverkande faktorer (n= 20)	Faktor 1	Prispåverkande faktorer	Faktor 2	Prispåverkande faktorer	Faktor 3	Prispåverkande faktorer	Faktor 4
Råkraftpris	7	Konkurrenterna	3	Råkraftpris	2	Tillägg, tjänster	1
Börspris	5	Egna kostnader	3				
Marknadspris	1	Betalningsviljan	1				
Konkurrenterna	1	Tjänsteutbud	1				
Totalt	14		8		2		1

Med tanke på att inget företag angav att prissättningen är kostnadsbaserad för elhandelsverksamheten i tabell 30 är det anmärkningsvärt att den mest prispåverkande faktorn i tabell 31 är råkraftpriset. I och för sig är råkraftpriset en funktion av rådande marknadspris men eftersom de bilaterala kontrakten mellan olika producenter och elhandelsbolag kan variera både i kontraktstid och pris per kWh finns skillnader mellan företagen avseende deras råkraftskostnader. Respondenterna måste ha tolkat denna fråga som vilken faktor som utgör störst andel av försäljningspriset och därmed torde råkraftsandelen utgöra den största andelen. Eftersom börspriset ligger till grund både för inköpskostnaderna och försäljningsintäkterna på markna-

den går det inte att avgöra om denna faktor rör verksamheternas kostnader eller intäktsgenerering. Endast två företag anger att marknadspris/konkurrenterna är den mest prispåverkande faktorn. Som andra mest prispåverkande faktor anges konkurrenterna tillsammans med egna kostnader. Att egna kostnader anges är intressant mot bakgrund av de svar som angivits i tabell 30.

Tabell 32. Ange de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som ni kan erbjuda era elnät kunder

Prispåverkande faktorer (n=22)	Faktor 1	Prispåverkande faktorer	Faktor 2	Prispåverkande faktorer	Faktor 3	Prispåverkande faktorer	Faktor 4
Verkl. kostnader	7	Verkl. kostnader	4	Effektivitet	1	Underhåll	1
Politisk styrning	3	Politisk styrning	2	Kundservice	1		
Nätkostnader	2	Nätkostnader	2	Nätkostnader	1		
Invest. / Kvalitet	3	Invest. / Kvalitet	2				
Totalt	15		10		3		1

För nätverksamheten är överensstämmelsen högre mellan de svar som angivits i tabell 30 och de som anges ovan i tabell 32. Den vanligaste faktorn som sägs ha störst inverkan på den prisnivå som erbjuds kunderna är verkliga kostnader för att följas av politisk styrning som andra mest prispåverkande faktor. Nätkostnader specificeras som tredje mest prispåverkande faktor.

Tabell 33. Ange de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som ni kan erbjuda era fjärrvärmekunder

Prispåverkande faktorer (n=20)	Faktor 1	Prispåverkande faktorer	Faktor 2	Prispåverkande faktorer	Faktor 3	Prispåverkande faktorer	Faktor 4
Prod./Bränslekostn	11	Bränslekostn	3	Bränslekostn	1	Kapitalkostnader	1
Konk. energipris	2	Konk. energipris	2	DoU + Personal	5	Mätkostnader	1
Kapitalkostnad	1	Kapitalkostnad	5	Adm. kostnader	1	OH-kostnader	1
Självkostnad	1	Investeringar	2	Konk. energipris	1	Skatter o avgifter	1
Annat alternativ	0	Nätförluster	1	Annat alternativ	0	Annat alternativ	0
Totalt	15		13		8		4

I tabell 33 framgår att den överlägset viktigaste prispåverkande faktorn i fjärrvärmeverksamheten är produktions / bränslekostnader. Som faktor 2 anges kapitalkostnader och som faktor 3 anges DoU samt personalkostnader. Så trots att ca. en tredjedel av företagen anger att grunden för prissättningen inom respektive kundsegment är marknadsbaserad har respondenterna nästan uteslutande poängterat kostnader som de viktigaste påverkan faktorerna för de priser som de kan erbjuda kunderna. På grund av denna inkonsekvens i svaren kommer detta område att vidare undersökas i en kommande studie.

Tabell 34. Ange de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som ni kan erbjuda era kunder, samlad enkät

Verksamhetsgren (n= 16)	Prispåverkande faktorer	Faktor 1	Prispåverkande faktorer	Faktor 2	Prispåverkande faktorer	Faktor 3
Elnät	Verkl. kostnader	6	Verkl. kostnader	3	Adm & Kapitalkostn.	1
	Nätkostnader	6	Lönsamhet	2	Servicenivå	1
	Marknaden	2	Marknadsvillkor	3	Nätkostnader	1
	Spänning/pris	1	Effekt/Pris	1	Samma pris	1
	Totalt	15		9		4
Elhandel	Råkraftpris	6	Konkurrenterna	1	Egna kostnader	2
	Marknadspris	3	Egna kostnader	4	Marknadspris	1
	Totalt	9		5		3
Fjärrvärme	Prod./Bränslekostn	8	Bränslekostn	3	Bränslekostn	1
	Verkl. kostnader	2	Verkl. kostnader	3	DoU	1
	Förbrukningsmängd	2	Kundunderlag	1	Personal	1
	Marknaden	1	Utnyttjandetiden	1		
	Investeringar	1				
	Totalt	14		8		3

I tabell 34 framkommer att de tre verksamheterna i den samlade enkäten har en klar fokusering på kostnader som största inverkan på den prisnivå som erbjuds kunderna. Det är anmärkningsvärt att inte elhandelsdelen anger marknaden och konkurrenterna i större utsträckning men svaren i tabell 32 är i överensstämmelse med de som angivits i tabell 30. Detta till skillnad från de bolag där frågor rörande elhandelsverksamheten besvarades separat som vi kan se i tabell 31.

I fråga 3 efterlyses respondenternas uppfattning av vad som hänt med verksamhetens vinstmarginaler i och med avregleringen på elmarknaden. Eftersom denna avreglering har tvingat bolagen att separera verksamheten från den del som hanterar handeln med el kan det vara svårt att exakt svara på denna fråga men respondenterna borde rimligtvis ha en någorlunda korrekt uppfattning om i vilket riktning marginalerna rört sig. Fråga 3 är utgångspunkten för tabellerna 35 t.o.m. 37.

Tabell 35. Vad har avregleringen på elmarknaden generellt inneburit för vinstmarginalerna i nedanstående verksamheter

Följande har inträffat	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Inget alls	0	0,0 %	3	15,8 %
Vi har överlag klart mindre marginaler nu	12	54,5 %	7	36,8 %
Vi har överlag något mindre marginaler nu	2	9,1 %	6	31,6 %
Vi har mindre marginaler för vissa kundsegment nu	5	22,7 %	2	10,5 %
Vi har överlag något större marginaler nu	1	4,5 %	0	0,0 %
Vi har större marginaler för vissa kundsegment nu	2	9,1 %	1	5,3 %
Vi har överlag klart större marginaler nu	0	0,0 %	0	0,0 %
Annat alternativ	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt	22³³	100 %	19	
Ej svarat	2		3	

I elhandelsverksamheten anger klart flest respondenter att avregleringen överlag har lett till klart mindre marginaler nu, vilket vi kan se i tabell 35. I elnätverksamheten är det vanligaste svaret bland företagen att avregleringen lett till att marginalerna är klart mindre eller något mindre nu. Om detta beror på att man sänkt sina priser eller att man har belastat denna verksamhet med högre kostnader är svårt att säga men det är ett område som även energimyndigheten torde vara intresserade av att studera vidare. Även här är intentionen att belysa dessa resultat ytterligare i den planerade studien. Analyseras även respondenterna i tabell 35 utifrån studiens storleksklasser framgår att det är de små bolagen som i flest fall anger att de ”överlag har klart mindre marginaler nu”. Inom gruppen stora bolagen är det lika många respondenter som anger alternativet att de ”överlag har klart mindre marginaler nu” som alternativet de har ”mindre marginaler för vissa kundsegment nu”. Härmed verkar det alltså som om det är de mindre bolagen marginaler som drabbats hårdast p.g.a. avregleringen på elmarknaden.

Tabell 36. Vad har avregleringen på elmarknaden inneburit för era fjärrvärmepriser till slutkund

Enkät	Inget alls	Vi har överlag höjt priserna	Vi har genomfört mindre prissänkningar	Vi har överlag tvingats till stora prissänkningar	Annat alternativ	Ej svarat	Totalt
Fjärrvärme	17	1	0	0	1	1	20
Samlad Fjärrvärme	12	0	1	1	0	2	16

³³ Anledningen till att totalen överstiger antalet företag är att vissa företag angivit mer än ett alternativ.

I fjärrvärmeverksamheten har avregleringen inte inneburit att priserna till slutkunden har påverkats för majoriteten av företagen i båda undersökningsgrupperna (se tabell 36). Ett av de två stora bolagen bland de specificerade enkäterna anger att de överlag har höjt priserna beroende på avregleringen på elmarknaden medan en respondent till den samlade enkäten anger att de överlag har tvingats till stora prissänkningar. Denna respondent tillhör kategorin medelstora bolag medan det andra medelstora bolaget har genomfört mindre prissänkningar. Resterade tolv små bolag i den samlade enkäten uppgav alltså att inget alls hände med deras fjärrvärmepriser till slutkund.

Tabell 37. Vad har avregleringen på elmarknaden inneburit för ert resultat i fjärrvärmeverksamheten

Enkät	Minskat	Inte förändrats	Ökat	Ej svarat	Totalt
Fjärrvärme	1	15	1	3	20
Samlad Fjärrvärme	6	5	5	0	16

I tabell 37 framgår att majoriteten av de företag som besvarat den specificerade enkäten anger att resultatet för fjärrvärmeverksamheten inte har förändrats som en följd av avregleringen på elmarknaden. Däremot är bilden mer splittrad för företag som besvarat den samlade enkäten. Cirka en tredjedel anger att resultatet minskat, för den andra tredjedelen är resultatet oförändrat medan det för den sista tredjedelen angavs att resultatet ökat. Eftersom bolagen i tabell 33 svarade att priserna till slutkunden inte förändrats måste antingen volymerna eller kostnaderna ha ändrats. De intressanta här är då vilka orsaker som ligger bakom dessa förändringar och varför de har tillkommit som en följd av att elmarknaden har avreglerats. De två medelstora bolagen i den samlade enkäten som i tabell 36 angav att de sänkt priserna finns här med i den grupp som anger att resultatet inte förändrats. Därmed fördjupas frågetecknen kring den splittrade bild av vad som hänt med de små bolagens resultatet avseende fjärrvärmeverksamheten efter avregleringen på elmarknaden.

Den planerade studien har för avsikt att undersöka de faktorer som är förklaringar till den splittrade bild som bolagen ger via den samlade enkäten för fjärrvärmeverksamhetens resultatutveckling efter avregleringen av elmarknaden.

2.5.4. Strategival och marknadspotential

Kategori fyra behandlar frågeställningar kring företagens strategier inför framtiden och vilka fördelar de anser att ett bolag med flera energisystem har framför andra företag på marknaden.

Kategori fyra inleds med fråga 1 som lyder ”Vilken huvudsaklig strategi har ni i (respektive) verksamhet valt för att möta kraven på den framtida energimarknaden”.

Tabell 38. Vilken huvudsaklig strategi har ni valt för att möta kraven på den framtida energimarknaden

Val av strategi	Elhandelsenkät n=20		Elnätenkät n=22		Fjärrvärmeenkät n=20		Samlad enkät n=16	
	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar	Antal svar	Andel av svar
Lågkostnadsstrategin dvs. konkurrera med låga priser	3	17,6 %	4	22,2 %	6	35,3 %	4	25,0 %
Differentieringsstrategin dvs. konkurrera genom att erbjuda unika produkter	2	11,8 %	0	0,0 %	2	11,8 %	1	6,2 %
En kombination av de två ovanstående	9	52,9 %	6	33,3 %	5	29,4 %	6	37,5 %
Annan strategi	3	17,6 %	8	44,4 %	4	23,5 %	5	31,3 %
Totalt	17	100 %	18	100 %	17	100 %	16	100 %

I tabell 38 anger respondenterna till elhandels-, elnät- och samlad enkät en kombination av lågkostnad och differentiering som den huvudsakliga strategin för att möta kraven på den framtida energimarknaden. Bolagen som besvarat fjärrvärmeenkäten har däremot högst andel svar för lågkostnad som huvudsaklig strategi. Företagen som besvarat elnätenkäten har angivit ”annan strategi” som det vanligaste svarsalternativet. I denna kategori finner vi svar som; långsiktiga investeringar, kostnadsriktiga tariffer, effektiv verksamhet och konkurrens saknas.

Under alternativet ”Annan strategi” finns t.ex. elnätbolag som anger att de inte har någon huvudsaklig strategi därför att deras verksamhet bedrivs under monopol. De bortser då från den konkurrens som kommer av att kunderna har möjlighet att välja andra energisystem t.ex. för uppvärmning av en villa. Härmed kan konkurrensen drabba även dem om de inte har en tjänst som pris- och funktionsmässigt är jämförbar med de alternativ som finns på marknaden.

Fråga 2 som behandlar åtgärder undersöker ”...de mest betydelsefulla åtgärderna i verksamheten som ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som ni valt. Frågan är intressant för att företagen själva får ta ställning till vilka åtgärder som är viktigast att arbeta med om de skall uppnå de strategier som de har som målsättning. Fråga 2 gäller som utgångspunkt för tabellerna 39a t.o.m. 39d.

Tabell 39a. Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i elhandelsverksamheten som ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som ni valt

Betydelsefulla åtgärder (n=20)	Åtgärd 1	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 2	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 3
Råkraftpris	6	Råkraftpris	2	Effektivitet & Administration	3
Marknadsåtgärder	5	Marknadsåtgärder	3	Produktåtgärder	2
Produktåtgärder	2	Kostnadsåtgärder	2		
Kostnadsåtgärder	1	Effektivitet & Administration	3		
Totalt	14		10		5

Tabell 39a visar att företagen som besvarat elhandelsenkäten anger att den första åtgärden för att uppnå vald strategi utgår från arbete med råkraftpriset och marknadsåtgärder vilket stämmer med en kombination av kostnadseffektivitet och differentiering som de flesta företagen angivit som svar i tabell 38. Det är intressant att de åtgärder som företagen föreslår är så konkreta och inriktade på kostnadsåtgärder. Inga svar tar upp mer abstrakta åtgärder som t.ex. strukturella eller funktionella förändringar i organisationen.

Tabell 39b. Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i elnätverksamheten som ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som ni valt

Betydelsefulla åtgärder (n=22)	Åtgärd 1	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 2	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 3
Kostnadsåtgärder	7	Kostnadsåtgärder	1	Kostnadsåtgärder	1
Effektiviseringar	3	Effektiviseringar	4	Utveckla entreprenadtjänsterna	1
Medvetet strategiarbete	2	Förbättra nätkvaliteten	2	Samverkan inom kundtjänsten	1
Påverka statsmakten	1	Förbättra kalkylunderlagen	1	Förbättra kalkylunderlagen	1
		Nya produkter	1		
		Prioritera rätt åtgärder	1		
Totalt	13	Totalt	10	Totalt	4

Ur tabell 39b framgår att de flesta av de åtgärder som företagen som besvarat elnätenkäten angivit för att uppnå vald strategi är kostnadsåtgärder, vilket i viss mån motsäger de svar som syns i tabell 38 där kombinationen mellan lågkostnad och differentieringsstrategin angivits bland flest företag. Visserligen finns det enstaka åtgärder bland företagen som faller under differentieringsstrategin som t.ex. nya produkter, utveckla entreprenadtjänsterna och samver-

kan inom kundtjänst men de är få i förhållande till de kostnadsrelaterade åtgärderna som klart dominerar svaren.

Tabell 39c. Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i fjärrvärmeverksamheten som ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som ni valt

Betydelsefulla åtgärder (n=20)	Åtgärd 1	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 2	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 3
Låga bränslekostnader	4	Låga bränslekostnader	3	Minskade D&U kostnader	1
Förbättrad & flexibel bränslemix	3	Arbeta nära kunderna & information via kundenkät	2	Enklare prislista – skapa kundförtroende	1
Hög driftsäkerhet	2	Låga om- & driftkostnader	2	Arbeta med kundrelationerna	1
Volymökning	2	Produktutveckling	1	Miljöaspekter	1
Kundservice & trygghet	2	Tillgänglighet	1		
Kostnadsuppföljning	1	Utbyggnadsstrategi	1		
Medveten strategiförstärkning	1				
Sälja komfort	1				
Totalt	16	Totalt	10	Totalt	4

De åtgärder som respondenterna som besvarat fjärrvärmeenkäten anger som mest betydelsefulla för att uppnå vald strategi är främst kostnadsrelaterade men åtgärder för en differentiering finns också som t.ex. kundrelaterade åtgärder, produktutveckling och informationshantering (se tabell 39c). Detta svar stämmer väl överrens med den svarsfördelning som angivits i tabell 38. De flesta svar rör dock åtgärder med anknytning till produktionen av fjärrvärme och då speciellt bränslekostnaderna.

Tabell 39d. Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i företaget som ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som ni valt. Samlad enkät

Betydelsefulla åtgärder (n=16)	Åtgärd 1	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 2	Betydelsefulla åtgärder	Åtgärd 3
Låga inköpskostnader	3	Befintliga kunder och lojalitetskoncept	2	Produktutveckling	2
Ökad marknadsföring och informationsinsamling	3	Marknadsföring t.ex. pris och mervärden	3	Utbildning	1
Samverkan/samgående med annat företag	2	Samverkan ägare – grannbolag	1		
Effektiviseringar / rationaliseringar	2	Satsa på IT	1		
Byta debiteringssystem	1	Kompetensutveckling	1		
Bygga på lokal förankring	1				
Dela på kostnaderna i företaget	1				
Totalt	13	Totalt	8	Totalt	3

Av de fyra olika enkäterna (tabell 39a – 39d) är det svaren på den samlade enkäten som visar störst andel svar som tyder på en differentieringsstrategi framför en lågkostnadsstrategi (se tabell 39d). Detta är oväntat eftersom de företag som besvarat denna enkät med endast två undantag tillhör kategorin små företag. Den genomförda förstudien med fem respondenter visade istället på att denna grupp av bolag skulle vara mer lågkostnadsinriktade än de medelstora och stora bolagen.

Fråga 3 lyder ”Rangordna utifrån (respektive) verksamhets totala lönsamhet, de viktigaste produkter som ni saknar idag men som ni anser er behöva erbjuda kunderna på den framtida elmarknaden”. Frågan undersöker bolagens tankegångar om en framtida marknad och de behov som de redan i dagsläget tror att kunderna kommer att efterfråga. Fråga 3 anknyter till tabell 40a t.o.m. 40d.

Tabell 40a . Rangordna, utifrån elhandelsverksamhetens totala lönsamhet, de viktigaste produkter som ni saknar idag men som ni anser er behöva erbjuda kunderna i framtiden

Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna (n=20)	Rang 1	Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna	Rang 2
Produktutveckling	2	Samarbeten med energibolag samt andra tjänsteproducenter	2
Energispar & helhetslösningar	2	Samfakturering el + nät	1
Flexibelt datasystem & webbavtal	2	Optiska tjänster	1
Kundvård	1		
Närhet till elbörsen	1		
Totalt	8	Totalt	4

I tabell 40a anges produktutveckling, flexibla datasystem för kund och informationshantering tillsammans med energispar och helhetslösningar som de saker som företagen säger sig främst sakna i dagens elhandelsverksamhet utifrån lönsamhetsaspekten. I andra hand nämns främst samarbeten med energibolag och andra tjänsteproducenter utanför energibranschen. Tyvärr är svarsfrekvensen väldigt låg när det gäller denna fråga. Anledningen till detta kan möjligen vara att den kräver att företagen skall fundera på hur de skall utvecklas i framtiden och att detta är något som man inte har gjort i så stor utsträckning eftersom mycket av företagets arbete har fokuserats på vilken roll de bör ha vid försäljning av energi på den avreglerade elmarknaden.

Tabell 40b. Rangordna, utifrån elnätverksamheten, de viktigaste produkter som ni saknar idag men som ni anser er behöva erbjuda kunderna i framtiden

Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna (n=22)	Rang 1	Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna	Rang 2
Säker/prisvärd transitering	5	Internettjänster	4
Helhets- & energisparlösningar	2	Entreprenadtjänster	2
Förbrukningsstatistik & effektiv avläsning	2	Servicegaranti & snabb felavhjälpning	2
Datakommunikation	1	Kontinuitet	1
Ökad kundservice	1		
Inga	2		
Totalt	13	Totalt	9

För elnätverksamheten är den klart viktigaste tjänsten som företagen saknar i dagsläget säker/prisvärd eltransitering (se tabell 40b). Detta svar borde innebära att de nuvarande näten anses vara för gamla och därmed krävs en nyinvestering för att öka säkerheten i transiteringarna. Vi har också sett att årets nederbörd med blötsnö har lett till många avbrott i det luftburna nätet med stora problem som följd för många kunder. För de näst viktigaste tjänsterna svarar företagen internettjänster. Även för denna fråga är svarsfrekvensen relativt låg förmodligen kan anledningen vara densamma som för svaren i tabell 37a nämligen att de varit upptagna med att förändra organisationen genom uppdelningen i elhandel och elnät..

Tabell 40c. Rangordna, utifrån fjärrvärmeverksamheten, de viktigaste produkter som ni saknar idag men som ni anser er behöva erbjuda kunderna i framtiden

Viktigaste produkterna/ Kringtjänsterna (n=20)	Rang 1	Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna	Rang 2
Fjärrkyla	2	Förbättrad service och åtaganden	3
Övervaknings- och larmtjänster	2	Energispar och andra energitjänster	2
Utveckla kundservice och serviceavtalen	3		
Inga	1	Inga	1
Totalt	8	Totalt	6

Att utveckla kundservicen tillsammans med serviceavtalen anses som den viktigaste åtgärden bland flest bolag i fjärrvärmeverksamheten (se tabell 40c). Fjärrvärmeverksamheten skiljer sig

lite från elhandel respektive elnät med tanke på att en relativt ny och potentiellt stor produkt finns dvs. fjärrkylan.

Tabell 40d. Rangordna de för företaget viktigaste produkter som ni saknar idag men som ni anser er behöva erbjuda kunderna i framtiden

Viktigaste produkterna/ Kringtjänsterna (n=16)	Rang 1	Viktigaste produkterna/ kringtjänsterna	Rang 2
IT-tjänster	4	Utvecklad kundkommunikation och flexiblere debitering	2
Servicetjänster	1	Konsulttjänster	1
Totala energilösningar	1	Synergieffekter genom samgående	1
Låga priser	1	God miljö	1
Totalt	7	Totalt	5

Svaren på de fyra olika enkäterna vad gäller de viktigaste produkterna och tjänsterna som bolagen anser sig behöva erbjuda kunderna i framtiden visar att det är servicen till kunden som betraktas som allra viktigast (se tabellerna 40a – 40d). Produktutveckling eller helt nya produkter nämns också men är inte lika vanligt förekommande. I tabell 40d gäller frågan bolagens viktigaste produkter och här är det alltså genom att öka sin servicegrad som man tror att man främst skall kunna öka eller bibehålla lönsamheten inom bolagen. Notera att i tabellerna 40a – 40c formulerades frågan istället vilka som är de viktigaste produkterna inom respektive verksamhet istället för hela företaget som i tabell 40d samlad enkät.

Fråga 4 undersöker vilken typ av information som bolaget saknar angående sina kunder och som de skulle vilja få tillgång till i framtiden. Denna fråga anknyter till tabellerna 41a t.o.m. 41c.

Tabell 41a. Ange i prioritetsordning olika typer av information om era kunder som ni saknar idag men som ni anser er behöva i elhandelsverksamheten på den framtida energimarknaden

Typ av information (n=20)	Rang 1	Typ av information	Rang 2
Naturliga kundsegment/priskänslighet	3	Naturliga kundsegment	1
Kvalitativ data om kunderna	2	Kundernas värderingar	1
Kundens intresse för el	1	Lönsamhet per kund	1
Statistik på Internet	1	Kundens behov av tjänster	1
Betalningsförmågan	1		
Totalt	8	Totalt	4

Tabell 41a visar att respondenterna till elhandelsenkäten helst vill ha förbättrad information om sina kunders priskänslighet och därmed vill de veta deras betalningsvilja. Nyttan av denna typ av information ökar alltid i betydelse när konkurrensen på en marknad ökar och det är just vad vi ser på elmarknaden. Naturligtvis har denna informationsinsamling varit mindre prioriterad bland företagen innan marknaden reformerades. Men i dagsläget kan det för den enskilde aktören vara skillnaden mellan att ”vinna eller försvinna”. Härmed borde också intresset för att kunna se lönsamheten per kund eller kundgrupp öka. Det är endast ett företag som angivit att de önskar denna typ av information i framtiden. Detta skulle kunna betyda att de redan har den här informationen men enligt tidigare resultat³⁴ är denna endast tillgänglig information hos en mindre andel av företagen (se tabellerna 27 – 29).

³⁴ I förstudien angavs att lönsamhet per kund eller kundgrupp var något som de hade önskemål om men inte hade tillgång till på ett rationellt sett i nuvarande ekonomisystem.

Tabell 41b. Ange i prioritetsordning olika typer av information om era kunder som ni saknar idag men som ni anser er behöva i elnätverksamheten på den framtida energimarknaden

Typ av information (n=22)	Typ av information	
	Rang 1	Rang 2
Förbrukningsmönster	2	Utveckling av samhällsfunktioner
Energi- / effektbehov	2	Störningskänslighet & serviceönskemål
Ekonomiska förutsättningar	2	Energimätning & datakommunikationsbehov
Säkerhetskrav	1	Avtalsvillkor
Uppvärmningsform	1	Bostadsstandard
Utveckling av samhällsfunktioner	1	Kundkategoriindelning
Vet ej	1	Vet ej
Totalt	10	Totalt

Eftersom elnätverksamheten ansvarar för det underliggande distributionssystemet dvs ledningarna och därmed det eventuella investeringsbehov som kan finnas är de mest intresserade av information som indikerar kundernas framtida behov av el vid olika priser dvs. deras priselasticitet. Den information som företagen främst är intresserad av i elnätverksamheten är därmed förbrukningsmönster, energi och effektbehov samt kundernas ekonomiska förutsättningar (se tabell 41b).

Tabell 41c. Ange i prioritetsordning olika typer av information om era kunder som ni saknar idag men som ni anser er behöva i fjärrvärmeverksamheten på den framtida energimarknaden

Typ av information (n=20)	Typ av information	
	Rang 1	Rang 2
Kundernas verksamhetsplan & framtida behov	3	Framtida nyttjande
Ålder och typ av fastbränsleanläggning	2	Driftstatistik
Timrelaterad energiförbrukning för analys	1	
Totalt	6	Totalt

Eftersom svarsfrekvensen på denna fråga är så låg kan inte några generella slutsatser dras men de företag som har svarat angående fjärrvärmeverksamheten anser att den viktigaste typen av information är industrikundernas verksamhetsplaner och framtida värmebehov samt ålder och typ av nuvarande fastbränsleanläggningar. Även för fjärrvärmeverksamheten är företagen mest intresserade av information som skulle hjälpa dem att planera deras framtida produktionsbehov och därmed kunskap om de behöver nyinvestera för att kunna tillgodose detta behov hos kunderna. Nuvarande anläggningar hos kunderna ger också information om deras alternativkostnader vilket torde vara mycket intressant vid en prisförhandling där byte till fjärrvärme diskuteras (se tabell 41c).

Fråga 5 riktar intresset mot den typ av information som bolagen tror att kunderna kommer att efterfråga i framtiden. Till denna fråga hör tabellerna 42a t.o.m. 42d.

Tabell 42a. Ange i prioritetsordning olika typer av information som saknas idag i elhandelsverksamheten men som ni anser att era kunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden

Information till kund (n=20)	Information till kund	
	Rang 1	Rang 2
Statistik & information via nätet	3	Beställa produkterna via nätet
Information om energieffektiviseringar	2	Information om energieffektiviseringar
Marknadsinformation	1	Marknadsinformation
Kundanpassad information	1	Information om miljöpåverkan
Information för kostnadsjämförelser	1	
Totalt	8	4

Respondenterna som besvarat elhandelsenkäten anser vilket framgår i tabell 42a att kunderna i första hand önskar förbrukningsstatistik och information via Internet plus information om

hur de kan genomföra energieffektiviseringar. Företagen anser alltså att kunderna främst är intresserade av sådan information som kan minska deras kostnader för ett givet behov och därmed inte är så intresserade av att få nya produkter som tillfredsställer nya behov.

Tabell 42b. Ange i prioritetsordning olika typer av information som saknas idag i elnätverksamheten men som ni anser att era kunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden

Information till kund (n=22)	Information till kund		
	Rang 1	Rang 2	
Energikostnad per energislag & tidsenhet	6	Säkra leveranser	2
Information om driftstörningar och avbrott	2	Hushållningstips och uttagsmönster	2
Säkra leveranser	2	Selektiv kundinfo. och tilläggstjänster	2
Energistatistik och energieffektiviseringar	2	Avtalsvillkor och pris	2
Bra utformad räkningar	1	Korrekt installation	1
		Datakommunikationskostnad	1
Vet ej	1	Vet ej	1
Totalt	14		11

Även för elnätverksamheten tror respondenterna att kunderna främst är intresserad av olika former av information om förbrukningen och eventuella energieffektiviseringar som då skall minska kundens totala energikostnader, vilket visas i tabell 42b. I andra hand tror företagen att kunden är intresserad av leveranssäkerhet och information i samband med driftstörningar men detta är då inte lika viktigt som den information som minskar kundernas energikostnader.

Tabell 42c. Ange i prioritetsordning olika typer av information som saknas idag i fjärrvärmeverksamheten men som ni anser att era kunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden

Information till kund (n=20)	Information till kund		
	Rang 1	Rang 2	
Förbättrad statistik	3	Energieffektiviseringar	1
Energieffektiviseringar	1	Framtida prissättning	1
Kontinuerlig produktionstillgång	1		
Driftshjälp	1		
Totalt	6		2

Inte heller fjärrvärmeverksamheten skiljer sig från elhandel eller elnät (se tabell 42c). Respondenterna tror på samma sätt här att kunderna vill ha förbrukningsstatistik och energieffektiviseringsråd för att på detta sätt kunna minska sina totala energikostnader.

Tabell 42d. Ange i prioritetsordning olika typer av information som saknas idag i företaget men som ni anser att era kunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden

Information till kund (n=16)	Information till kund		
	Rang 1	Rang 2	
Förbrukningsstatistik	2	Marknadsinformation	1
Enkla elräkningar med	1	Energihushållning	1
Effekt och energieffektiviseringar	1		
Internetaccess till kunddatabasen	1		
Totalt	5		2

I tabell 42d visas att de respondenter som besvarat den samlade enkäten bekräftar uppfattningen hos de som besvarat de specificerade enkäterna, nämligen att de tror att kunderna helst vill ha förbrukningsstatistik och energieffektiviseringsråd där kundernas informationsbehov är kopplad till kostnadsbesparingar. Tyvärr är svarsfrekvenserna låga på denna fråga men de som svarat är tämligen samstämmiga i sina uppfattningar, oberoende av energiverksamhet, och därmed torde tillförlitligheten öka.

Enkäterna och det fjärde delområdet avslutas med fråga 5 som ber respondenterna ange de största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i samma bolag. Fråga 5 skall kopplas till tabellerna 43a t.o.m. 43d.

Tabell 43a. Vilka är de största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i ert energiföretag. Elhandel

Största fördelen med att ha flera energiverksamheter i samma bolag	Elhandelsenkät n=20			
	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Totalt
Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital	0	0	0	0
Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat	0	0	0	0
Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan	0	0	0	0
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem	2	0	3	5
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för fakturerings-system	2	2	2	6
Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser	3	2	2	7
Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser	0	1	0	1
Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna	1	1	3	5
Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna	0	2	2	4
Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna	0	0	3	3
Ger ökade kundkontakter och merförsäljning	6	3	1	10
Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem	5	1	0	6
Ej svarat på frågan	-	-	-	6

De respondenter som besvarat elhandelsenkäten anser (se tabell 43a) att det viktigaste med att ha flera energiverksamheter i bolaget är att det ger ökade kundkontakter och merförsäljning. På andra plats anges att det är viktigt eftersom kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem och på tredje plats kommer möjligheten att dela på administrativa resurser. Den viktigaste orsaken rör alltså bolagets intäktsgenerering. Den näst viktigaste fördelen rör bolagets förmåga att tillgodose kundernas varierande behov via bolagets produktsortiment. Det tredje viktigaste fördelen rör bolagets förmåga att dela på befintliga resurser och därmed minska kostnaderna per energiverksamhet.

Tabell 43b. Vilka är de största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i ert energiföretag. Elnät

Största fördelen med att ha flera energiverksamheter i samma bolag	Elnätenkät n=22			
	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Totalt
Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital	0	2	1	3
Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat	1	1	0	2
Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan	0	1	1	2
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem	6	1	0	7
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för fakturerings-system	3	6	0	9
Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser	6	2	6	14
Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser	2	1	2	5
Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna	1	1	0	2
Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna	1	0	0	1
Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna	1	0	0	1
Ger ökade kundkontakter och merförsäljning	3	3	0	6
Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem	5	2	2	9
Ej svarat på frågan	-	-	-	5

För de som besvarat elnätenkäten (se tabell 43b) framgår att flest företag anser att den största fördelen med att ha flera energiverksamheter i bolaget är att det skapar möjligheter att dela på de administrativa resurserna. På andra plats kommer möjligheten att kunna erbjuda kunderna helhetslösningar med flera ingående energisystem. Den tredje viktigaste faktorn är möjligheten att dela på kostnaderna för faktureringsystemet. Nätverksamheten skiljer sig därmed från elhandelsverksamheten på så sätt att den anger två faktorer som fokuserar på kostnadsreduktioner i verksamheten nämligen de administrativa resurserna och faktureringsystemet. Att erbjuda kunderna helhetslösningar anses i båda verksamheterna som den näst största fördelen.

Tabell 43c. Vilka är de största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i ert energiföretag. FV

Största fördelen med att ha flera energiverksamheter i samma bolag	Fjärrvärmeenät n=20			
	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Totalt
Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital	1	1	0	2
Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat	0	1	1	2
Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan	0	1	0	1
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem	2	1	2	5
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för fakturerings-system	1	1	2	4
Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser	4	2	3	9
Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser	1	1	1	3
Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna	2	0	2	4
Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna	0	1	1	2
Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna	0	1	2	3
Ger ökade kundkontakter och merförsäljning	2	2	1	5
Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem	2	0	0	2
Ej svarat på frågan	-	-	-	6

De som besvarat fjärrvärmeenkäten anser som framgår av tabell 43c att den största fördelen med att ha flera energisystem i bolaget är att det skapar möjlighet att dela på administrativa resurser. I andra hand kommer enligt bolagen ökade kundkontakter och merförsäljning, tätt följt av möjligheten att dela på kostnader för kundinformationssystem. Svaren på denna fråga speglar fjärrvärmeverksamheternas svar i tabell 38 där de anger ett strategiskt fokus som är uppdelat på differentierings- och lågkostnadsstrategi. Härmed intar de en mellanposition i jämförelse med elhandel och elnät vad gäller strategifokusering.

Tabell 43d. Vilka är de största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i ert energiföretag. Samlad enkät

Största fördelen med att ha flera energiverksamheter i samma bolag	Samlad enkät n=16			
	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Totalt
Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital	1	1	1	3
Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat	0	0	2	2
Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan	2	0	1	3
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem	4	2	1	7
Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för fakturerings-system	2	5	1	8
Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser	5	3	1	9
Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser	1	2	2	5
Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna	1	3	1	5
Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna	1	2	2	5
Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna	1	2	1	4
Ger ökade kundkontakter och merförsäljning	2	0	1	3
Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem	3	1	0	4
Ej svarat på frågan	-	-	-	2

För företagen som besvarat den samlade enkäten är den största fördelen att de kan dela på administrativa resurser. I andra hand är det möjligheten att dela på kostnaderna för kundinformationssystem. På tredje plats anges möjligheter att dela på kostnader för fakturerings-system. Härmed är denna grupp främst koncentrerad på faktorer som möjliggör kostnadsreduktioner i verksamheterna. Detta beror troligtvis på att företagen i denna grupp tillhör storleksklassen ”små företag” vilka torde vara mer benägna till att anamma en lågkostnadsstrategi.

3. Studiens resultat och slutsatser

I den inledande förstudien där fem bolag undersöktes gavs indikationer på att elhandelsverksamheten kommit längst med avseende på att utnyttja kunden som kalkylunderlag vid genererande av beslutsunderlag. Den här genomförda totalundersökningen visar att dessa preliminära resultat inte stämmer. Istället är det vanligare med kunden som kalkylobjekt i elnät och fjärrvärmeverksamheterna. En förklaring kan vara att det i dessa verksamheter förekommer en stor del investeringar. Vid investeringar utnyttjas vanligtvis kunderna som kalkylobjekt för att beräkna lönsamhet och därmed är det naturligt om detta arbetssätt även utnyttjas för att skapa beslutsunderlag via produktkalkylerna.

I studien framgår att en stor andel av respondenterna i respektive verksamhet inte går en fullständig kostnadsfördelning till kalkylobjekten (se tabell 11). I fjärrvärmeverksamheten är det mer än hälften av bolagen som inte fördelar omkostnaderna vidare till kalkylobjektet. För de bolag som gör en fullständig kostnadsfördelning är det vanligaste svaret att denna fördelning sker utifrån en uppskattad resursförbrukning (se tabell 12). Analyseras respondenterna utifrån sina storleksklasser framgår att storleken har ett positivt samband med andelen som fördelar sina omkostnaderna. Detta betyder att de mindre bolagen i mindre utsträckning analyserar respektive energiverksamhets utnyttjande av hela bolagets gemensamma resurser. Denna brist på kalkylunderlag för beslut rörande t.ex. fortsatt utbyggnad av en energiverksamhet före en annan kan därmed vila på felaktiga grunder utifrån lönsamhetsaspekter. Det är alltså svårt att uppskatta den enskilda energiverksamhetens långsiktiga lönsamhet om inga analyser görs på hur denna verksamhet utnyttjar de gemensamma resurserna i bolaget. Den vanligaste metoden för att uppskatta resursförbrukningen bygger i sin tur på erfarenhetsmässiga bedömningar (se tabell 13). Även på denna punkt är de små bolagen sämre på att utnyttja sig av studier som följer upp kalkylobjektens resursförbrukning över tiden. Risken vid detta förfarande uppkommer om bolaget genomför stora förändringar i verksamheten som kan leda till att de erfarenhetsmässiga grunderna inte längre gäller. Ett sådant exempel för de studerade bolagen är reformen på elmarknaden där elnät skilts från elhandel. De erfarenhetsmässiga grunden för bedömningarna av resursförbrukningen i olika verksamheter kan därmed starkt ifrågasättas. Eftersom en stor andel av bolagen har denna arbetsmetodik finns betydande felkällor i det slutgiltiga kalkylresultatet.

Storleken på dessa felkällor beror givetvis på hur stora omkostnaderna är i förhållande till totala kostnader i verksamheten (se tabell 14). För elhandel, fjärrvärme och i den samlade enkäten anges intervallet 0 – 10 % som den vanligaste omkostnadsandelen och i elnät är vanligaste alternativet 10 – 20 %. Om felkällor uppkommer beroende på den erfarenhetsmässigt baserade resursförbrukningen bör störst problem i kalkylresultaten uppkomma i elnätverksamheten eftersom andelen omkostnader är störst i denna verksamhet.

De främsta orsakerna till varför vissa kunder är lönsammare än andra är genomgående för de olika verksamhetsområdena beroende på att kunderna inte är priskänsliga eller att man kan ta ut ett högt täckningsbidrag (se tabell 17). För att se vilka kunder som anges som mest lönsamma se tabell 16. En sak som är lite oroande för bolagen är att en så stor andel som 8 – 19 % (beroende på verksamhetsområde) anger att de inte vet vilka kunder som är lönsammast (se tabell 16).

Majoriteten av respondenterna i respektive verksamhet anger att de justerar priserna fullständigt eller nästan fullständigt i relation till respektive kundsegments resursförbrukning. Med tanke på det sätt vilket man i flertalet bolag beräknar resursförbrukningen torde detta bygga

på lösa grunder och därmed är inte priserna beräknade på verklig (kalkylmässig) resursförbrukning per kundsegment (se tabell 19).

När det gäller utnyttjande av kalkylränta i de olika verksamheterna ser vi att elhandelsverksamheten är utmärkande genom att nästan 40% av respondenterna inte använder någon kalkylränta (se tabell 20). För övriga verksamheter ligger svarsandelen på mellan 15 – 30%, vilket även det kan anses som högt. Härigenom säger dessa respondenter indirekt att de inte tar hänsyn till verksamheternas relativa resursförbrukning över tiden. Om ingen kalkylränta används blir enhetskostnaderna eller kundkostnaderna i en produktkalkyl ofullständiga eller missvisande. Som exempel kan anges kapitalkostnaderna för en period. Hur skall storleken på dessa kostnader avgöras om verksamheten inte bestämmer tidsvärdet på denna resurs. Återigen är det de små bolagen inom respektive energiverksamhet som utmärker sig negativt genom att denna storleksklass har den största andelen av bolag som inte använder sig av en kalkylränta i verksamheten.

Nivån på kalkylräntan mellan de olika verksamheterna borde dessutom spegla den risk som investeringar inom respektive verksamhet har. Eftersom endast elhandelsverksamheten är konkurrensutsatt skulle ett rimligt antagande innebära att de har högre kalkylräntor än övriga. Ser vi på tabell 21 finner vi att majoriteten av respondenterna som använder kalkylränta ligger i intervallet 4 – 8% och då oberoende av verksamhetsområde. Visserligen svarar en större andel elhandelsrespondenter intervallet 6 - 8% än elnät och fjärrvärme men differenserna är mindre än vad man skulle kunna förvänta sig med tanke på de stora skillnaderna som föreligger i konkurrenssituation på marknaden. Dessutom visar svaren i tabell 22 att många av respondenterna inte heller tar hänsyn till risken i det enskilda investeringsobjektet när kalkylräntan beräknas. Med denna arbetsmetodik kan felprioriteringar mellan investeringar uppkomma eftersom betalningsströmmarna diskonteras med fel tidsvärde.

Kalkylräntan bland respondenterna bestäms i många fall utan att hänsyn tas till risken i verksamheten eller till avkastningskraven på det egna kapitalet. De små bolagen är här överrepresenterade. Härmed torde de beräkna nuvärdet av sina investeringar med en för låg kalkylränta för vissa investeringar. Detta kan få till följd att investeringar genomförs trots att de skulle uppvisa ett negativt nuvärde om en högre och mer rättvisande kalkylränta utnyttjades. De omvända resonemanget gäller givetvis för de investeringar som inte blir av för att kalkylräntan är för hög relativt den lägre risken i investeringen. De små bolagen som dessutom beräknar sin kalkylränta utifrån den genomsnittliga låneräntan kan få fel uppfattning om vilka de lönsammaste kundsegmenten är, speciellt som vissa av dessa bolag anger låga kapitalkostnader som orsak till hög lönsamhet (se tabell 18 b samt tabell 23).

Det vanligaste källan för att hämta kostnadsinformation till produktkalkylerna är redovisningssystemen och detta är oberoende av storlek och verksamhetsområde. Men denna information som underlag finns risk för att datan baseras på redovisningsmässiga istället för kalkylmässiga kostnader. Om så är fallet finns här ytterligare ett område som leder till felkällor för det slutgiltiga kostnadsberäkningarna i verksamheterna.

I elhandelsverksamheten anger elva respondenter att produktkalkylerna är mycket viktiga för kostnadsberäkningar vid råvaruinköp (se tabell 26b) samtidigt anger endast 6 st. respondenter (se tabell 26a) att de kalkylerar i denna situation. Detta torde betyda att de tycker att ett kalkylunderlag i denna situation är mycket viktigt men att vissa bolag för närvarande ändå inte gör dessa kalkyler. De har alltså ett stort behov av ett kalkylunderlag men de skaffar ändå inte detta.

I elnätverksamheten kan man notera att tolv respondenter (se tabell 27b) anger viktig eller mycket viktig som svar på kalkylunderlagets betydelse för lönsamhetsberäkningar per kundgrupp. Samtidigt är det endast åtta respondenter (se tabell 27a) som anger att de kalkylerar i denna situation. Även här blir slutsatsen att inte alla som tycker sig ha behov av ett kalkylunderlag tar fram detsamma.

Fjärrvärmeverksamheten skiljer sig åt något jämfört med elhandel och elnät på så sätt att fjärrvärmerespondenterna inte i lika stor utsträckning anser att beslutsunderlaget från produktkalkylerna är viktigt eller mycket viktigt i relation till annat beslutsunderlag i företaget. Fjärrvärmerespondenterna anger främst kalkylsituationerna; beräkna transiteringskostnader och val av underhållsinsatser som de alternativ där man inte kalkylerar. Att de inte beräknar transiteringskostnaderna är anmärkningsvärt med tanke på att de torde utgöra en betydande andel av de särkostnader som en enskild kund ger upphov till. Att val av underhållsinsatser anges är underligt med tanke på att sex företag anser att kalkylunderlaget är viktigt eller mycket viktigt.

De mindre företag som besvarat den samlade enkäten anger att beräkna kundkostnader är den kalkylsituation som de i klart störst utsträckning inte kalkylerar för att skapa ett beslutsunderlag (se tabell 29a). Trots detta så är det fyra företag som anser att kalkylen är ett viktigt beslutsunderlag i relation till annat beslutsunderlag i företaget (se tabell 29b). Av dessa fyra företag är det tre som inte kalkylerar och därmed inte har det beslutsunderlag som de skulle önska utan de får fatta beslut utifrån andra grunder.

Flertalet respondenter till elhandelsenkäten anger att avregleringen på elmarknaden lett till att deras verksamhet nu har klart mindre vinstmarginal (se tabell 35). Detta kanske inte är så förvånande för elhandelsverksamheten men även elnätrespondenterna svarar på samma sätt om ej i lika stor utsträckning. Näst vanligaste svaret är; vi har överlag något mindre marginaler nu. Om dessa svar beror på energimyndighetens övervakning eller av att de får bära en större andel av de gemensamma kostnaderna i bolaget framgår inte av denna undersökning.

Eftersom avregleringen inte inneburit någon uppdelning för fjärrvärmerna har frågorna här formulerats på ett annat sätt. Både de mindre bolagen som svarat på den samlade enkäten och de större som besvarat den uppdelade anger nästan utan undantag att fjärrvärmepriserna till slutkund inte alls förändrats som ett resultat av avregleringen (se tabell 36). De större bolagen anger i anslutning till detta att inte heller resultatet förändrats som en följd av avregleringen på elmarknaden. Däremot är svaren mer förvånande för de mindre bolag som besvarat den samlade enkäten (se tabell 37). Där anger var sin tredjedel att resultatet i fjärrvärmeverksamheten minskat, inte förändrats respektive ökat. Det är här svårt att finna en logisk grund för varför svaren här ser ut på detta sätt för de mindre bolagen när svaren från de större bolagen är så entydiga. För de mindre företag som minskat sina resultat med oförändrad prisstruktur kan antingen kostnaderna ha ökat eller så har volymerna minskat som en följd av lägre elpriser på marknaden. Om resultatet har minskat tack vare ökade kostnader i bolaget beror det förmodligen på att fjärrvärmeverksamheten belastas med en större andel av de gemensamma kostnaderna eller att den totala kostnadsmassa ökat som en direkt följd av avregleringen. Exempel på kostnader som kan ha tillkommit eller ökat är marknadsföring av bolaget. I och med att bolaget satsar på att marknadsföra sig på en delvis avreglerad marknad ökar kundkänedom om bolaget och därmed får alla verksamheter vara med och dela på denna kostnadsökning trots att det primära syftet är att föra fram elhandelsverksamheten.

I elhandelsverksamheten anger respondenterna att de mest betydelsefulla åtgärder som de måste arbeta med för att uppnå den strategi som de valt är inköp av råkraften och marknadsåtgärder (se tabell 39a). De anser alltså att kostnadsåtgärderna är minst lika viktiga som åtgärder för att öka intäkterna.

I elnätverksamheten är i princip alla betydelsefulla åtgärder inriktade på kostnads och effektiviseringsåtgärder samtidigt som de flesta respondenter säger sig ha en kombination mellan differentierings- och lågkostnadsstrategi (se tabell 39b). Trots detta hamnar endast ett fåtal av de viktiga åtgärder som de nämner inom differentieringsstrategin.

I fjärrvärmeverksamheterna är svaren angående de mest betydelsefulla åtgärderna för att uppnå vald strategi mer spridda (se tabell 39c). Framst nämns dock låga bränslekostnader samt förbättrad och mer flexibel bränslemix men även åtgärder som syftar till att uppnå en differentieringsstrategi finns såsom t.ex. kundservice, produktutveckling och informationshantering.

De mindre bolag som besvarat denna fråga via den samlade enkäten anger mest betydelsefulla åtgärder för företaget som helhet och alltså inte för respektive energiverksamhet. De svar som anges skiljer sig från svaren till respektive energiverksamhet på så sätt att fokuseringen på kostnadsåtgärder är mindre (se tabell 39d). I större utsträckning anges istället marknadsrelaterade åtgärder, kundrelaterade åtgärder och produktdifferentiering. Detta går delvis emot den förundersökning som istället visade att de mindre bolagen främst var inriktade på en lågkostnadsstrategi. Visserligen kan man förvänta sig en större spridning i svaren på den samlade enkäten eftersom frågan här ställs till hur hela företaget istället för respektive energiverksamhet som är fallet i de övriga enkäterna. Trots detta är svaren här överraskande.

De största fördelarna med att ha flera energiverksamheter i ett och samma bolag är enligt elhandelsrespondenterna att det ger ökade kundkontakter och merförsäljning samt att kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem (se tabell 43a). Härmed ligger fokus på marknadsbearbetningen och intäktsgenereringen. I elnätverksamheten svara respondenterna att de största fördelarna kommer genom att det skapar möjlighet att dela på administrativa resurser och dela på kostnaderna för kundinformationssystem (se tabell 43b). Härmed ligger deras fokus på intern effektivitet och kostnadsreduceringar. I fjärrvärmeverksamheten anser respondenterna att de största fördelen är att det skapar möjlighet att dela på administrativa resurser (se tabell 43c). I denna verksamhet är dock bilden mer splittrad och respondenterna ger ingen klar och enstämmig bild över vilka fördelar som är viktigare än andra. I de mindre bolagen som besvarat de samlade enkäten är de största fördelarna att de kan dela på administrativa resurser och dela på kostnaderna för kundinformationssystem. Alltså en klart inriktning mot ökad inre effektivitet och kostnadsreduktion.

4. Fortsatt forskning

I den här genomförda studien avseende energiverksamheterna elhandel, elnät och fjärrvärme via fyra olika enkätundersökningar har många intressanta resultat framkommit. En begränsning med totalundersökningar via enkät är att dessa intressanta områden är svåra att förutse innan enkätsvaren är analyserad. Därmed kan man inte i förväg se alla de områden där flera följdfrågor skulle varit önskvärt. Tanken är därför att komplettera dessa enkätstudier via en ny omgång djupintervjuer med ett mindre antal bolag inom respektive energiverksamhet. De frågeställningar som har givit resultat som lett till nya frågeställningar har löpande i texten angivits och det är dessa som främst kommer att följas upp i nästkommande studie. Rent generellt kan konstateras att de genomförda enkätstudierna har besvarat frågor av karaktären hur gör respondenterna i olika situationer inom respektive energiverksamhet. Nästkommande studie kommer mer att fokusera på varför de gör på dessa sätt. För att illustrera kommande frågeställningar med ett konkret exempel kan nämnas att respondenterna i vissa fall angivit att produktkalkylen som beslutsunderlag anses som mycket viktig i relation till övrigt beslutsunderlag. Trots dessa svar visar studien att detta beslutsunderlag inte tas fram i alla bolag som anser det mycket viktigt. Frågan blir därmed varför de agerar på detta sätt och därmed ligger fokus på orsaker till ett visst beteende bland bolagen. De områden som är intressanta är de som inte visar på överensstämmelse mellan olika frågor i enkäterna och mellan de olika energiverksamheterna samt mellan olika storlekskategorier.

Litteraturförteckning

- Affärsvärlden, nr. 49, 1996.
- Dagens Industri 14 januari 1997, s. 9.
- Dagens Industri 17 januari 1997.
- Economist, 07/11/98, Vol. 348, Issue 8076.
- Environment, May98, Vol. 40 Issue 4.
- Hartman, T. Och Lindblom, T. (1985) EFFEKTAVGIFTER, Prissättning inom elsektorn. BAS ek för Vasagatan 1, Göteborg.
- Hjalmarsson, L. (1993). Elprisnivå och prisutveckling på en avreglerad elmarknad. Göteborgs Universitet, Nationalekonomiska institutionen. Näringsdepartementet. Ds1994:2. Utredningar om Elmarknadsreformen.
- Industri- och Handelsdepartementet. En uthållig energiförsörjning, Proposition 84, 1997.
- Industridepartementet, Riksdagens Proposition om Energipolitiken: Nr. 88
- Nielsen, H. H. Gas World International, March 1996, v. 200
- Nutek, (B 1994:9). Energirapport 1994. Gotab, Stockholm.
- Nutek. <http://www.nutek.se>
- Olsson, S-O. (red.). (1992). Naturgas i Norden. BAS ek för. Göteborg.
- Privata affärer 960125.
- Proposition om energipolitiken: Nr. 24:8.
- Statens Offentliga Utredningar. (1995:14). Ny elmarknad- Underlagsbilaga. Norstedts tryckeri AB, Stockholm 1995.
- Statens pris- och konkurrensverk. (1991:12). Fjärrvärme, Struktur och marknadsförhållanden. Statens pris- och konkurrensverk, Stockholm.
- Statens pris- och konkurrensverk. (1991:4). Energi, Branschbeskrivningar, Delrapport till konkurrenskommittén. Graphic System AB, Göteborg.
- Svensk Sjöfarts Tidning 21, 1997.
- Svenska dagbladet 960206.
- Sveriges Energikommission. Omställning av energisystemet, 1995
- Turvey; R. (1971). Economic Analysis and Public Enterprises. London: George Allen and Unwin Ltd.

Bilagor

Intervjuguide (förstudien)

Bilaga 1

1. Allmänna frågeställningar

HUVUDFRÅGA: Hur fungerar och arbetar företaget?

2. Kostnadsfördelning

HUVUDFRÅGA: Vilka problem finns i fördelningen av omkostnader?

3. Produktkalkyler som beslutsunderlag

HUVUDFRÅGA: Ligger störts problem på datan eller i metoderna för produktkalkyleringen?

4. Prissättning av produkterna (energislåg)

HUVUDFRÅGA: Hur används kalkyler som underlag för prissättningen?

5. Konkurrenssituationen

HUVUDFRÅGA: Hur påverkar Konkurrenssituationen prissättningen?

6. Lönsamhet

HUVUDFRÅGA: Hur påverkas lönsamheten av kostnadsfördelningarna, prissättningen och Konkurrenssituationen för el, naturgas och fjärrvärme?

7. Effektivitet

HUVUDFRÅGA: Hur mäts och definieras effektivitet och hur styr ni för att öka effektiviteten?

Bilaga 2

A) Elnätverksamhetens omfattning

A.1) Hur stor är omsättningen för hela energiföretaget/koncernen? _____ MSEK.

A.2) Hur stor är elnätverksamhetens omsättning? _____ MSEK

B) Elnätverksamhetens kalkylobjekt, kostnadsfördelningar och kalkylränta

B.1) Vilket är elnätverksamhetens huvudsakliga kalkylobjekt?

- El (transiterad energimängd) Kund Annat, nämligen _____

B.2) Vilket alternativ beskriver bäst elnätverksamhetens metod för att behandla omkostnader innan de fördelas till Ert huvudsakliga kalkylobjekt?

- Omkostnader samlas i en eller flera omkostnadsposter (t.ex. administrations- eller försäljningsomkostnader) och fördelas därifrån till kalkylobjektet via fördelningsnycklar
- Omkostnader samlas i kostnadsställen (t.ex. avdelningar eller produktionsenheter) och fördelas därifrån till kalkylobjektet via fördelningsnycklar
- Omkostnader samlas i aktivitetscentra och fördelas vidare till kalkylobjekten via fördelningsnycklar enligt ABC-metoden ("Activity Based Costing")
- Omkostnader samlas endast i kostnadsställen och förs inte vidare till kalkylobjekten
- Annat alternativ, nämligen _____

B.3) Vilken är den grundläggande principen för omkostnadsfördelningen till Ert huvudsakliga kalkylobjekt?

- Fördelning sker inte (Gå vidare till fråga B.5)
- Kalkylobjektets bärkraft dvs. lönsamheten avgör andelen omkostnader
- Kalkylobjektets uppskattade resursförbrukning
- Kalkylobjekten belastas med lika stora andelar av omkostnaderna
- Annan princip, nämligen _____

B.4) Hur vet Ni att Era fördelningsnycklar ger en någorlunda rättvisande bild av det huvudsakliga kalkylobjektets resursförbrukning?

- Inga särskilda studier har gjorts för att fastställa hur kalkylobjektet förbrukar resurser
- Erfarenhetsmässiga bedömningar av kostnadssamband
- Utifrån studier av verksamheten, t.ex. genom tidsmätningar
- Utifrån aktivitetsrelaterade studier ("Activity Based Costing")
- Utifrån annan grund, nämligen _____

B.5) Hur stor andel av elnätverksamhetens totala kostnader utgörs av omkostnader? (T.ex. administration, ekonomifunktion, kundtjänst, datasystem, lokaler, säljkår, faktureringsystem, osv.)

Omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i elnätverksamheten är: _____ %

B.6) Ange i storleksordning de omkostnader i energiföretaget som belastar elnätverksamheten! (Där siffran 1 anges för största omkostnaden, 2 för näst största osv.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Administrativa löneomkostnader | <input type="checkbox"/> Omkostnader för kundtjänst |
| <input type="checkbox"/> Omkostnader för avläsning | <input type="checkbox"/> Omkostnader för fakturering |
| <input type="checkbox"/> Omkostnader för datasystem såsom kundinformations- och ekonomisystem | <input type="checkbox"/> Omkostnader för lokaler och andra fastigheter |
| <input type="checkbox"/> Annan omkostnad, _____ | <input type="checkbox"/> Annan omkostnad, _____ |

B.7) Vilka kundsegment är de mest lönsamma i elnätverksamheten?

	Segmentets omsättning
1) _____	_____ MSEK
2) _____	_____ MSEK
3) _____	_____ MSEK
4) _____	_____ MSEK

B.8) Vilka är de främsta orsakerna till att ovanstående kundsegment är de mest lönsamma?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

B.9) Har Ni möjlighet att justera priserna för olika kundsegment beroende på deras respektive resursförbrukning?

- Ja Ja, men justerar inte priserna fullständigt Ja, men justerar inte alls priserna Nej

B.10) Använder Ni samma kalkylränta för alla verksamheter i företaget map investeringar?

- Ja, nämligen _____% Nej Kalkylränta används inte. (Gå vidare till fråga C.1)

B.11) Ange elnätverksamhetens kalkylränta! _____ %

B.12) Justerar Ni kalkylräntan beroende på risken i det enskilda investeringsprojektet?

- Ja Ja, om investeringen anses ha en risk som skiljer sig från verksamhetens normala risker
- Nej
- Annat alternativ, nämligen _____
- _____

C.4) Uppskatta hur viktig produktkalkylerna är som beslutsunderlag i relation till annat beslutsunderlag (även kvalitativt beslutsunderlag) vid nedanstående situationer i elnätverksamheten!

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
Prissättning av produkt/ tjänst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internprissättning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beräkna transiteringskostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beräkna kundkostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offertgivning till nya kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsberäkning per produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsberäkning per kundgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Val av underhållsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra situationer, nämligen:				
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Prissättningen i elnätverksamheten

D.1) Ange de viktigaste produkterna/tjänsterna utifrån elnätverksamhetens totala lönsamhet samt betydelsen av produktkalkylen som beslutsunderlag vid prissättningen av respektive produkt/tjänst!

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D.2) Ange vikten av produktkalkylen som beslutsunderlag vid prissättningen av elnätverksamhetens huvudsakliga produkt till olika kundsegment! (Utgå från de kundsegment som angivits i fråga B.7)

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
Kundsegment 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D.3) Hur skulle Ni karaktärisera grunden för den prissättning som sker inom respektive kundsegment? (Utgå från de kundsegment som angivits i fråga B.7)

	Kostnadsbaserad	Marknadsbaserad	Kombination av dessa	Annat alternativ, nämligen
Kundsegment 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Kundsegment 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Kundsegment 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Kundsegment 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____

D.4) Ange efter betydelse de faktorer som har störst inverkan på den prisnivå som Ni kan erbjuda Era elnätkunder!

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

D.5) Vad anser Du att avregleringen på elmarknaden inneburit för vinstmarginalerna i den verksamhet som nu ligger i nätverksamheten? (Flera alternativ kan markeras)

- Inget alls
 - Vi har överlag klart mindre marginaler nu
 - Vi har överlag något mindre marginaler nu
 - Vi har mindre marginaler för vissa kundsegment nu
 - Vi har större marginaler för vissa kundsegment nu
 - Vi har överlag något större marginaler nu
 - Vi har överlag klart större marginaler nu
 - Annat alternativ, nämligen _____
- _____

E) Strategi för lönsamhet och effektivitet inom elnätverksamheten

E.1) Vilken huvudsaklig strategi har Ni i elnätverksamheten valt för att möta kraven på den framtida energimarknaden?

- Lågkostnadsstrategin dvs konkurrera med låga priser
 - Differentieringsstrategin dvs konkurrera genom att erbjuda unika produkter
 - En kombination av de två ovanstående
 - Annan strategi, nämligen _____
- _____

E.2) Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i elnätverksamheten som Ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som angivits i fråga E.1?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.3) Ange i prioritetsordning de viktigaste produkter och kringtjänster som Ni anser att Er elnätverksamhet bör erbjuda sina kunder på den framtida energimarknaden!

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.4) Ange i prioritetsordning olika typer av information om Era kunder som Ni anser Er behöva i elnätverksamheten på den framtida energimarknaden!

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.5) Ange i prioritetsordning olika typer av information som Ni anser att Era nätkunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden!

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.6) Vilka är de största fördelarna med att ha flera energisystem i Ert energiföretag? (Rangordna med siffror efter betydelse där 1 är viktigast, 2 är näst viktigast osv.)

- _____ Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital
- _____ Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat
- _____ Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan
- _____ Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem
- _____ Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för faktureringsystem
- _____ Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser
- _____ Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser
- _____ Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna
- _____ Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna
- _____ Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna
- _____ Ger ökade kundkontakter och merförsäljning
- _____ Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem

**Tack för att Ni tagit Er tid och haft vänligheten att besvara denna enkät!
Vänligen använd bifogat svarskuvert för att returnera den ifyllda enkäten.**

A) Omfattningen av företagets verksamheter

A.1) Hur stor är elhandelsverksamhetens omsättning? _____ MSEK

A.2) Hur stor är elnätverksamhetens omsättning? _____ MSEK

A.3) Hur stor är fjärrvärmeverksamhetens omsättning? _____ MSEK

A.4) Hur stor är omsättningen för hela energiföretaget/koncernen? _____ MSEK.

B) Företagets kalkylobjekt, kostnadsfördelningar och kalkylränta

B.1) Vilket är företagets huvudsakliga kalkylobjekt inom respektive verksamhet?

Elhandel	<input type="checkbox"/> El (kWh)	<input type="checkbox"/> Kund	<input type="checkbox"/> Annat _____
Elnät	<input type="checkbox"/> El (transiterad elmängd)	<input type="checkbox"/> Kund	<input type="checkbox"/> Annat _____
Fjärrvärme	<input type="checkbox"/> Fjärrvärme (kWh)	<input type="checkbox"/> Kund	<input type="checkbox"/> Annat _____

B.2) Vilket alternativ beskriver bäst företagets metod för att behandla omkostnader innan de fördelas till Era huvudsakliga kalkylobjekt?

- Omkostnader samlas i en eller flera omkostnadsposter (t.ex. administrations- eller försäljningsomkostnader) och fördelas därifrån till kalkylobjekten via fördelningsnycklar
- Omkostnader samlas i kostnadsställen (t.ex. avdelningar eller produktionsenheter) och fördelas därifrån till kalkylobjekten via fördelningsnycklar
- Omkostnader samlas i aktivitetscentra och fördelas vidare till kalkylobjekten via fördelningsnycklar enligt ABC-metoden ("Activity Based Costing")
- Omkostnader samlas endast i kostnadsställen och förs inte vidare till kalkylobjekten
- Annat alternativ, nämligen _____

B.3) Vilken är den grundläggande principen för omkostnadsfördelningen till Ert huvudsakliga kalkylobjekt?

- Fördelning sker inte (Gå vidare till fråga B.5)
- Kalkylobjektets bärkraft dvs. lönsamheten avgör andelen omkostnader
- Kalkylobjektets uppskattade resursförbrukning
- Kalkylobjekten belastas med lika stora andelar av omkostnaderna
- Annan princip, nämligen _____

B.4) Hur vet Ni att Era fördelningsnycklar ger en någorlunda rättvisande bild av de huvudsakliga kalkylobjektens resursförbrukning?

- Inga särskilda studier har gjorts för att fastställa hur olika kalkylobjekt förbrukar resurser
- Vi använder erfarenhetsmässiga bedömningar av kostnadssamband
- Utifrån återkommande studier av verksamheten, t.ex. genom tidsmätningar
- Utifrån aktivitetsrelaterade studier ("Activity Based Costing")
- Utifrån annan grund, nämligen _____

B.5) Hur stor andel av de totala kostnaderna inom nedanstående verksamheter utgörs av omkostnader? (T.ex. administration, ekonomifunktion, kundtjänst, datasystem, lokaler, faktureringsystem, säljkår osv.)

Omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i elhandelsverksamheten är: _____ %

Omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i elnätverksamheten är: _____ %

Omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i fjärrvärmeverksamheten är: _____ %

B.6) Ange i storleksordning de omkostnader i företaget som elhandel-, elnät och fjärrvärmeverksamheterna delar på! (Där siffran 1 anges för största omkostnaden, 2 för näst största osv.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Administrativa löneomkostnader | <input type="checkbox"/> Omkostnader för kundtjänst |
| <input type="checkbox"/> Omkostnader för avläsning | <input type="checkbox"/> Omkostnader för fakturering |
| <input type="checkbox"/> Omkostnader för datasystem såsom kundinformations- och ekonomisystem | <input type="checkbox"/> Omkostnader för lokaler och andra fastigheter |
| <input type="checkbox"/> Annan omkostnad, _____ | <input type="checkbox"/> Annan omkostnad, _____ |

B.7) Vilka kundsegment är företagets mest lönsamma?

Segmentets omsättning

- | | | |
|----------|-------|------|
| 1) _____ | _____ | MSEK |
| 2) _____ | _____ | MSEK |
| 3) _____ | _____ | MSEK |
| 4) _____ | _____ | MSEK |

B.8) Vilka är de främsta orsakerna till att ovanstående kundsegment är företagets mest lönsamma?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

B.9) Har Ni möjlighet att justera priserna för olika kundsegment beroende på deras respektive resursförbrukning?

- Ja Ja, men priserna justeras inte fullständigt Ja, men priserna justeras inte alls Nej

B.10) Använder Ni samma kalkylränta för alla verksamheter i företaget map investeringar?

- Ja, nämligen _____% Nej Kalkylränta används inte. (Gå vidare till fråga C.1)

B.11) Ange respektive verksamhets kalkylränta!

Elhandel _____% Elnät _____% Fjärrvärme _____%

B.12) Justerar Ni kalkylräntan beroende på risken i det enskilda investeringsprojektet?

- Ja Ja, om investeringen anses ha en risk som skiljer sig från verksamhetens normala risker
- Nej
- Annat alternativ, nämligen _____
- _____

B.13) Hur bestäms företagets kalkylränta?

- Kalkylräntan bygger på ett historiskt värde Kalkylräntan följer branschens genomsnitt
 Kalkylräntan bygger på den genomsnittliga låneräntan Kalkylräntan bygger på låneräntan plus ett visst risktillägg
 Kalkylräntan bygger på låneräntan plus avkastningskravet på det egna kapitalet
 Annat alternativ, nämligen _____

C) Användningen av kalkyler i företaget

C.1) Använder Ni fler kalkylobjekt än de som angivits i fråga B.1? Ange i så fall vilka!

- El (kWh eller liknande) Eltransitering Effekt fjärrvärme Effekt el
 Fjärrvärme (kWh eller liknande) Energirådgivning Entreprenadtjänster Order
 Tele- och datakommunikation Energistatistik Serviceavtal Kund
 Andra, nämligen _____ Kalkyler används inte (Gå vidare till fråga D.3)

C.2) Varifrån hämtas datan som används i produktkalkylerna? (Flera alternativ kan markeras)

- Från ett produktkalkylsystem Från redovisningssystem
 Från budgetsystem Från faktureringsystem
 Från MPS-system Från annan källa, nämligen _____

C.3) Ange den kalkylmetod som används i företaget vid nedanstående situationer!

	Kalkyleras ej	Periodkalkyl	Bidragkalkyl	Påläggsskalkyl	Annan kalkyl, nämligen
Prissättning av fjärrvärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Prissättning av el	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Prissättning av elnät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Prissättning av andra produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Internprissättning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Beräkning av transiteringskostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Beräkning av kundkostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Val av underhållsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Offertgivning till ny kund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Lönsamhetsberäkning per produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Lönsamhetsberäkning per kundgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
Andra situationer, nämligen:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____
_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____

C.4) Uppskatta hur viktiga produktkalkylerna är som beslutsunderlag i relation till annat beslutsunderlag (även kvalitativt beslutsunderlag) vid nedanstående situationer i företaget!

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
Prissättning av fjärrvärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prissättning av el	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prissättning av elnät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prissättning av andra produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interprissättning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beräkning av transiteringskostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beräkning av kundkostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostnadskontroll för kalkylobjekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Val av underhållsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offertgivning till ny kund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsberäkning per produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lönsamhetsberäkning per kundgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra situationer, nämligen:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Prissättningen i företaget

D.1) Ange de viktigaste produkterna/tjänsterna utifrån företagets totala lönsamhet samt betydelsen av produktkalkylen som beslutsunderlag vid prissättningen av respektive produkt/tjänst!

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D.2) Ange vikten av produktkalkyler som beslutsunderlag vid prissättningen av företagets huvudsakliga produkter till olika kundsegment! (Utgå från de kundsegment som angivits i fråga B.7)

	Kalkyleras ej	Oviktig	Viktig	Mycket viktig
Kundsegment 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundsegment 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Strategi för lönsamhet och effektivitet

E.1) Vilken huvudsaklig strategi har Ni valt för att möta kraven på den framtida energimarknaden?

- Lågkostnadsstrategin dvs konkurrera med låga priser
- Differentieringsstrategin dvs konkurrera genom att erbjuda unika produkter
- En kombination av de två ovanstående
- Annan strategi, nämligen _____

E.2) Rangordna de mest betydelsefulla åtgärderna i företaget som Ni måste arbeta med för att uppnå den strategi som angivits i fråga E.1

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.3) Rangordna, utifrån företagets totala lönsamhet, de viktigaste produkter och kringtjänster som Ni saknar idag men anser Er behöva erbjuda kunderna på den framtida energimarknaden!

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.4) Ange i prioriteringsordning olika typer av information som saknas idag men som Ni anser att Era kunder kommer att efterfråga på den framtida energimarknaden!

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

E.5) Vilka är de största fördelarna med att ha flera energisystem i Ert energiföretag? (Rangordna med siffror efter betydelse där 1 är viktigast, 2 är näst viktigast osv.)

- ____ Leder till lägre kapitalkostnader genom samverkan i upplåningen av kapital
- ____ Leder till resultatutjämning eftersom företaget är diversifierat
- ____ Leder till effektivare likviditetsplanering genom samverkan
- ____ Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för kundinformationssystem
- ____ Skapar möjligheter att dela på kostnaderna för faktureringsystem
- ____ Skapar möjligheter att dela på administrativa resurser
- ____ Skapar möjligheter att dela på underhållsverksamhetens resurser
- ____ Företagets kostnader för marknadsföring kan delas mellan verksamheterna
- ____ Företagets kostnader för säljkåren kan delas mellan verksamheterna
- ____ Ger ökad flexibilitet genom att resurser kan flyttas mellan de olika verksamheterna
- ____ Ger ökade kundkontakter och merförsäljning
- ____ Kunderna kan erbjudas helhetslösningar med flera ingående energisystem

**Tack för att Ni tagit Er tid och haft vänligheten att besvara denna enkät!
Vänligen använd bifogat svarskuvert för att returnera den ifyllda enkäten.**

