

Hur arbetar man systematiskt med marknadsrisker?

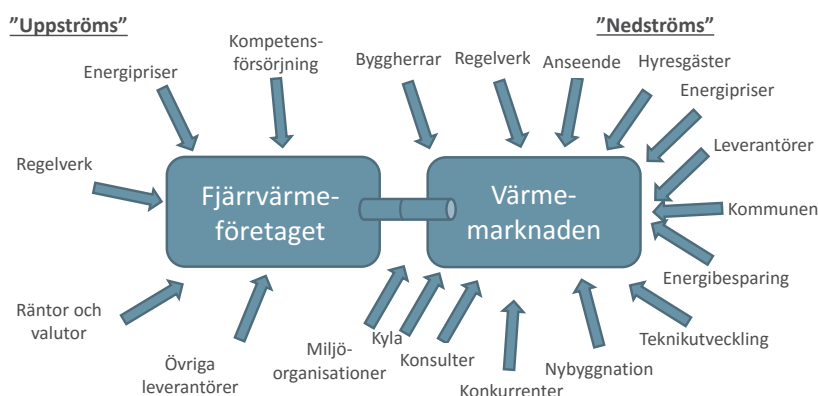
”Resurseffektiva fjärrvärmeföretag” handlar i stor utsträckning om hur man systematiskt hanterar företagets kostnadsstruktur och risker inom olika verksamhetsområden. Det kan exempelvis handla om kostnader och risker i produktionssystemen, finansiella risker samt marknadsrisker. I detta delmoment har vi inledningsvis, genom intervjuer, undersökt hur de deltagande fjärrvärmeföretagen arbetar med ”marknads- och omvärldsrisker”.

Figuren till höger är ett försök att strukturera fjärrvärmeföretagets omvärld och marknad.

Intervjustudien

Som utgångspunkt för studien av hur företagen arbetar idag med att hantera marknads- och omvärldsrisker valdes ett tiotal frågor / problemområden ut. Exempel på sådana frågor är kraftig energieffektivisering hos stora kunder, företaget tappar sin 5:e största fjärrvärmekund, allt effektivare värmepumpar, Boverkets byggregler, kunder som efterfrågar både värme och kyla samt bränsle- och elprisutvecklingen.

”*Systemsynen är viktig. Vi framför ständigt till kunden att om du sparar en kilowattimme så medför det att vi spillar en kilowattimme.*”



Det systematiska arbetet med riskhantering kan studeras utifrån fyra olika aktiviteter: 1) identifiering, 2) analys, 3) åtgärd och 4) uppföljning. Vid intervjuerna och analyserna har vi beaktat ett antal nyckelord, exempelvis strukturering, processer (formella eller informella), instruktioner, regler och ansvar.

Resultat

Inledningsvis kan man konstatera att de kartlagda företagen oftast inte har några formella processer för att på ett systematiskt sätt hantera omvärlds- och marknadsrisker. För ett par av

företagen ingår vissa av frågorna i det strategiska arbetet, men oftast hanteras frågorna istället genom informella processer från fall till fall. Man har också en tendens att reagera, snarare än att agera och vara proaktiva.

Fjärrvärmebolagen har typiskt god kunskap om de stora kundernas planer och mål, särskilt för allmännyttan och landstinget. Vissa har också utsedda storkundsansvariga. Vad gäller de mindre kunderna är kunskapen sämre.

Genom att löpande **följa upp och analysera leveransdata för varje kund** kan man identifiera mycket intressant om deras uppträdande och utveckling. Vissa bolag gör detta löpande och har system som larmar om något onormalt uppträder. Då har också någon person/funktion ansvar för att klarlägga orsaker. Genom sådan övervakning kan man både identifiera dåligt fungerande fjärrvärmecentraler och kunder som delkonverterat till t.ex. värmepump. Andra bolag avstår från denna möjlighet, men vissa säljer mätdata till kunder.

En risk är att fjärrvärmekunder **konverterar till värmepump baserat på ett bristande, eller till och med felaktigt beslutsunderlag**. Ibland får fjärrvärmeföretaget en fråga om ”second opinion” beträffande värmepumpskal-



”*Det är för mycket analysera och för lite agera. Vi måste våga och testa mera!*”

kyler. Ett av fjärrvärmeföretagen har för detta ändamål tagit fram en checklista så att inga kostnadsposter glöms bort. Ett skäl till felaktiga kalkyler vid delkonvertering till värmepump är att man missförstått det resulterande fjärrvärmepriset för delseleveransen. Man har helt enkelt inte förstått prismodellen. Därmed kan värmepump väljas på felaktiga grunder. Om en kund säger upp fjärrvärme så gör ett av fjärrvärmeföretagen alltid en uppföljning efter tre år för att kolla hur den alternativa uppvärmningen fungerat.

I samband med större **nybyggnadsprojekt** får fjärrvärmebolaget normalt information i förväg genom planprocessens ”tidigt samråd”. Ett av fjärrvärmebolagen har försökt få förhandsbesked från byggnadsnämnden då bygglovsärenden behandlas, men det har inte fungerat tillfredsställande. I samband med nyproduktion inom fjärrvärmeområdet väljer, enligt ett av fjärrvärmebolagen, 90 – 95 % av kunderna fjärrvärme.

Styrmedel är viktiga omvärldsförutsättningar för fjärrvärmeföretagen, och förändringar av dessa kan därför ha stor effekt på företagets lönsamhet. Lobbying och annan politisk påverkan lämnar de flesta fjärrvärmeföretagen till branschorganisationen att sköta. Ambitionsnivån vad gäller hur väl uppdaterad man är kring nya och förändrade styrmedel är mycket olika mellan bolagen. Ett fjärrvärmeföretag har givit en person i uppdrag att någon gång per år ”kolla läget”, medan ett annat bolag löpande följer utvecklingen noga och diskuterar utvecklingen regelbundet på avdelningsmöten. Vissa pekar på att styrmedelsanalys är mycket komplex och att man borde bli bättre på konsekvensanalyser.

Kyla är ett område som uppmärksammas av alla deltagande fjärrvärmeföretag. Det finns en insikt om att kombinerat behov av värme och kyla ökar värmepumparnas konkurrenskraft gentemot fjärrvärme/fjärrkyla. De medverkande fjärrvärmeföretagen saknar i flera fall fjärrkyla och har där-

för inte engagerat sig i kyla utan överlätit detta till kunderna själva.

Vissa företag pekar på dilemmat att man vid **rekryteringar** ofta ersätter en person med en person som har samma kompetensprofil, snarare än att utgå från vilka befattningar som verkligen behövs och vilken kompetens som då efterfrågas. Det saknas alltså en tydlig idé om vad som karaktäriserar det framtida företaget och vilken kompetens som då behövs.

”*Ett problem är att kunder som satsat på värmepump aldrig erkänner utåt att utfallet blev sämre än förväntat*”

Vissa företag upplever stora problem med att få tag på kvalificerad personal, medan andra inte har dessa problem. Ett av företagen gör kvartalsvis en översyn av personalsituationen (personer som fungerar dåligt, omplaceringar och personer som kan komma att sluta) vilket gör att man har viss framförhållning när saker sker.

”*Vi vill gå från att vara en fjärrvärmeproducent till att distribuera och leverera fjärrvärme*”

Beträffande **bränsle- och elprisutvecklingen** tycker de flesta företagen att de har god bevakning och analys på ca tre års sikt. För det längre perspektivet, säg 5 – 10 år, saknas dock en strukturerad bevakning och analys, och det är uteslutande i samband med nyinvesteringar som man skapar sig en bild av detta. En idé, som tillämpas av vissa företag, kan vara att regelbundet, säg vartannat år, ta fram prognoser för bränsle- och elpriser samt vissa styrmedel, gärna för några alternativa scenarier/framtidsbilder. Dessa prognoser kan sedan vara den källa som alla inom företaget utnyttjar då framtida omvärldsförutsättningar behöver användas. Detta är användbart också för att analysera

olika kostnadsutvecklingsvägar för huvudprodukten fjärrvärme.

En strävan som ett par företag har är att **agera och testa mer**, istället för den traditionella utredningskulturen.

I samband med Prisdialogen och motsvarande kundträffar har ett av fjärrvärmeföretagen den uttalade önskan att **uppmuntra missnöjda kunder att berätta** om det som de är besvikna på. Det startar en diskussion och tydliggör för företaget var förbättringar krävs. Det visar också att företaget är lyhört för kundernas åsikter och att man bryr sig om sina kunder.

Fortsatt arbete

Resultaten från de nu genomförda intervjuerna kommer att struktureras och kompletteringar kommer att göras. Med utgångspunkt från detta kommer **metoder och verktyg** för hur man på ett effektivare sätt kan jobba med dessa frågor att utvecklas. Detta kommer att ske i nära samverkan med de deltagande företagen.

Mer information:

Håkan Sköldberg

E-post: hakan.skoldberg@profu.se

Hemsida: www.assetfjarrvarme.se



Om projektet:

Projektet syftar till att skapa kunskap om verktyg, beslutsstödsmetoder och förutsättningar för fjärrvärmeföretag att öka effektiviteten i sina produktionsrelaterade anläggningstillgångars resurs- och kapitalbindning.