



TA FÖRTROENDE PÅ ALLVAR

EN SYNTES AV FJÄRRSYNS FORSKNING OM KUNDERS
FÖRTROENDE FÖR FJÄRRVÄRMEBOLAGEN

EBBA LÖFBLAD

BO RYDÉN

ANDERS GÖRANSSON

ISBN 978-91-7381-130-9

© 2013 Svensk Fjärrvärme AB

FÖRORD

För att få överblick och ett större helhetsperspektiv av all den kunskap som har kommit fram inom forskningsprogrammet Fjärrsyn under sju år har tre forsknings-synteser tagit fram under våren och sommaren 2013. Synteserna utgår från de största utmaningarna för fjärrvärmens fortsatta utveckling: fjärrvärmens förtroende, utvecklingskraft och roll i energiomställningen.

Alla forskningsresultat är i synteserna analyserade och värderade och utförarna har dragit egna slutsatser för att beskriva hur kunskapsläget är i dag och vilka kunskapsluckor som finns, men också lämnat rekommendationer för framtiden. Det samlade svaret är relativt entydigt – samverka mer med andra och fokusera på hur man kan utveckla fjärrvärmens möjlighet att använda det som annars går till spillo.

Vi hoppas att varje syntes ska bidra till vidare perspektiv, förståelse och samsyn bland programmets finansiärer, men också bland kunder, myndigheter och beslutsfattare kring frågor som är centrala för fjärrvärmens.

Ta förtroende på allvar är en grundlig genomgång av termen förtroende, dess definition och vad som karakteriserar relationer med förtroende i. De viktigaste slutsatserna är att fjärrvärmeföretagen kan för lite om förtroende, att hanteringen av kunderna oftare grundar sig på det egna företagets uppfattning av vad kunderna vill ha snarare än vad kunderna verkligen vill. Och att många av utmaningarna som branschen står inför kopplar till förtroende på olika sätt.

Projektet har genomförts av Ebba Löfblad, Bo Rydén och Anders Göransson på Profu. Fjärrsyns styrelse har utgjort referensgrupp, följt arbetet och bidragit med värdefulla synpunkter från bransch och akademi.

Ulrika Jardfelt
Ordförande i Fjärrsyn

Rapporten redovisar projektets resultat och slutsatser. Publicering innebär inte att Fjärrsyns styrelse eller Svensk Fjärrvärme har tagit ställning till innehållet.

SAMMANFATTNING

Fjärrsyns styrelse har beslutat att resultaten från Fjärrsyn ska sammanfattas i tre syntesrapporter inom tre strategiska områden: *Förtroende*, *Konkurrenskraft* samt *Fjärrvärmens roll i energiomställningen*. Tanken med syntesinriktningarna är att de ska skära tvärs igenom programmets tre forskningsområden. Föreliggande rapport har tagits fram i syfte att syntetisera de forskningsresultat som berör fokusområdet *Förtroende*. Syftet med rapporten har varit att analysera de resultat inom detta område som har lyfts fram i Fjärrsyns projekt, samt att belysa fokusområdet ur flera perspektiv.

I syntesrapporten förklaras begreppet förtroende så som det används inom Fjärrsynforskningen, och de översiktliga resultaten från forskningen som berör förtroende sammanfattas och analyseras. I analysen av forskningsresultaten har vi lyft fram och dragit en rad slutsatser gällande förtroendeaspekter, både kring forskningen som sådan och arbetet inom fjärrvärmeföretagen. Dessa slutsatser, som framgår nedan, får också utgöra syntesens huvudbudskap.

1. Det finns brister i forskningen kring förtroende. Endast ett fåtal av de genomförda projekten tar ett vetenskapligt grepp om begreppet. Orsakerna till detta är dels att förtroendefrågan inte har utgjort något uttalat fokus inom forskningsprogrammet, dels att forskningen kring frågor om förtroende och kundrelationer i hög grad bedrivs av ”fel” forskningsdiscipliner.

2. Forskningen för inte förtroendearbetet i företagen vidare. Endast ett fåtal av projekten gör kopplingen till förtroendets roll i fjärrvärmeaffären och utvecklingen av fjärrvärmeföretagens affärsm modeller. Vi efterfrågar ett helhetsperspektiv på förtroendebegreppet i forskningen. Forskningen bör i högre grad handla om *relationen* mellan kunderna och fjärrvärmeföretagen.

3. Det finns brister i fjärrvärmeföretagen vad gäller arbetet kring förtroende... Forskningen visar att fjärrvärmeföretagen ofta, i allt för många avseenden, står kvar på de nedersta trappstegen i den s.k. förtroendetrappan.

4. ... Men nu verkar branschen vara beredd att ta ytterligare ett steg upp i förtroendetrappan. Vår slutsats av den forskning som gjorts är att fjärrvärmebranschen i allt högre grad nu inser hur viktigt det är med ett aktivt kundarbete, men fortfarande är man osäker om vad som krävs för att bygga och stärka förtroendet hos kunderna i en vidare mening och hur man ska gå tillväga.

5. Företagen är bra vad gäller kalkylerat och institutionellt förtroende men sämre på det relationella förtroendet. Kanske har detta att göra med den tekniska kultur som råder inom branschen? Att arbeta med förtroendebyggande på ett strukturerat och framgångsrikt sätt kräver troligtvis en större förändring i företagen, en kulturförändring.

6. Det krävs mer jobb för ett stort fjärrvärmebolag att vinna förtroende och trovärdighet hos sina kunder. Forskningen tyder på att mindre fjärrvärmeföretag ses, och ser på sig själva, som mer trovärdiga jämfört med större bolag just på grund

av sin storlek. Även kommunala bolag verkar ha fördelar vad gäller förtroende om man jämför med privata bolag.

7. I vissa situationer har kunderna ett större förtroende för energibolaget än andra aktörer på marknaden. Det är ingen nattsvart bild som ges av branschen. Förtroendet för fjärrvärmeföretagen är i flera fall högre jämfört med andra aktörer på marknaden. Bilden av branschen bör nyanseras.

8. Kunderna verkar ha svårt för att fjärrvärmeföretagen vill tjäna pengar. För att framstå som trovärdiga måste företagen arbeta aktivt med att visa att båda parter uttryckligen kan tjäna på en uppgörelse.

9. Fjärrvärmebranschen riskerar att definieras av Reko fjärrvärme och fjärrvärmelagen. Fjärrsynforskarna pekar på risken av att företagen, genom sitt fokus på att visa att man följer lagar och certifieringskrav, istället för att ge en positiv bild av branschen snarare riskerar att bidra till att etablera en bild av en bransch fylld av konflikter och motsättningar.

10. Fjärrvärmeföretagens syn på kundernas förtroende för det egna bolaget stämmer inte överens med hur kunderna faktiskt ser på företagen. Rådet till företagen blir att skaffa sig en gedigen kunskap om hur de egna kunderna ser på ens företag när det gäller förtroende, och att man bör använda denna kunskap istället för den egna uppfattningen om företaget.

Med utgångspunkt från dessa slutsatser, där vi också lyfter fram de brister och luckor som vi har kunnat identifiera inom forskningen, har vi tagit fram följande förslag till vidare forskning inom området.

- **Låt förtroende ta en större plats i nästa etapp av Fjärrsyn.** En möjlig orsak till att förtroende hittills inte tagits på allvar inom Fjärrsyns forskning, annat än i ett fåtal projekt, är att förtroende som sådant inte har utgjort något huvudsakligt fokus inom forskningsprogrammet. Ifall man vill att forskningen ska föra förtroendearbetet inom fjärrvärmeföretagen framåt är det önskvärt att låta ett större fokus ligga på forskning kring kundförtroende och aspekter kring detta.
- **Befolka forskningen med forskare som kan förtroende.** En stor brist i forskningen om förtroende ligger i att det delvis är ”fel” discipliner som faktiskt bedriver forskningen. Man måste öka graden av tvärvetenskap, annars finns det risk att värdefull kunskap uteblir. En högre grad av andra vetenskapsdiscipliner än de ingenjörer och ekonomer som idag främst befolkar forskningsprogrammet skulle leda till att det öppnas upp nya intressanta frågeställningar och perspektiv på fjärrvärmens förutsättningar. Det kan vara nödvändigt om man vill att ny och värdefull kunskap ska genereras inom området. Nya perspektiv leder till nya frågor som i sin tur leder till nya insikter.
- **Påverka de metoder som används i forskningen.** Många av de förtroendena nära studier som gjorts inom Fjärrsyn utgörs av intervjustudier. De är inte anpassade för att ge en fördjupad förståelse av förtroende. Det är därför

viktigt att använda rätt metoder. Intervjuszvaren analyseras dessutom oftast av tekniker och ekonomer, men det är av vikt att även låta andra discipliner än dessa vara med och analysera resultaten. Speciellt vad gäller att förstå och kunna tolka hur och varför människor gör som de gör och hur de resonerar kring sina beslut och svar.

- **Låt forskningen i högre grad handla om de övre trappstegen i den s.k. förtroendetrappan.** Den forskning som hittills har förts handlar i hög grad om sådant som fjärrvärmeföretagen redan gör. Låt forskningen istället handla om de övre trappstegen, dvs. om/hur företagen arbetar med att verkligen påverka och involvera kunderna och hur kundernas förtroende för företagen påverkas av dessa aktiviteter.
- **Undersök företagskulturen** och utforska om det föreligger eventuella skillnader mellan företag som ”lyckats” i förtroendefrågan. Stämmer det t.ex. som flera av de intervjuade personerna i forskningen antyder, att det finns skillnader i förutsättningarna mellan privata/kommunala aktörer samt mellan små respektive stora företag när det gäller hur kunderna ser på företagen? Finns det organisatoriska skillnader i hur dessa arbetar med kundrelationer och förtroendebyggnad? Föreligger det kulturella skillnader mellan fjärrvärmeföretag som påverkar kundernas bild av företaget och dess förtroende för företaget? Och krävs det en stor omställning av branschen eller räcker det med det arbete man genomför idag?
- **Finns det en reell risk att fjärrvärmens som bransch kan påverkas negativt av fokuset på certifieringar och lagar?** Ta reda på hur kunderna verkligen ser på fjärrvärmeföretagen i perspektivet av att branschen i så hög grad fokuserar på ”Reko fjärrvärme” och fjärrvärmelagen som något positivt för branschen.
- **Vidga perspektivet och nyansera bilden av fjärrvärmens som bransch.** Forskningen pekar på att kunderna i vissa situationer faktiskt har ett större förtroende för ett energibolag jämfört med andra aktörer på marknaden. Även nöjdhetsindex och ”energibarometrar” visar att förtroendet för företagen trots allt är relativt högt. Hur ligger branschen till i förtroendefrågan om man jämför med andra aktörer inom energiområdet, som t.ex. konsulter, energirådgivare och andra energileverantörer? Hur skiljer sig förtroendet mot andra företag? Och har kunderna större förtroende för fjärrvärmens än för fjärrvärmeföretagen?

Utöver dessa förslag till vidare forskning inom området, vill vi även utmana Fjärrsyn till att vidga perspektivet inom forskningen. Nedan ges därför ytterligare några förslag på forskningsområden som kan bidra till att bygga kunskapen gällande förtroende och peka på vad branschen bör arbeta med framöver:

- **Kan man lära sig av andra branscher?** Hur har andra branscher och företag hanterat ”förtroendekriser”? Finns det bra respektive dåliga exempel som fjärrvärmebranschen kan lära sig av? Vad är det som gör att vissa företag

generellt åtnjuter ett stabilt och högt förtroende trots ”skandaler” som för andra företag vore förödande? Vilka skillnader/likheter kan man se om man gör jämförelser med andra branscher som försäkringsbolag, banker osv. som kunder också har långvariga avtal med och där förtroendefrågan återkommer i debatten?

- **Vad är orsakerna till bristerna vad gäller företagens relationella förtroende gentemot kunderna?** En fråga man kan ställa sig är om skillnaden mellan fjärrvärmebranschen och andra branscher i samhället, som är bättre på att bygga relationellt förtroende gentemot sina kunder, har något att göra med den ”tekniska kultur” som råder inom branschen och/eller den bakgrund som de yrkesverksamma har. Resultaten från en nyligen avslutad svensk studie från Linköpings universitet tyder på att det faktiskt kan ligga något i detta. Studien, där empatiförmågan hos drygt 200 studenter från sex olika utbildningsprogram mättes med hjälp av väl etablerade frågeformulär, visar att det finns tydliga skillnader mellan vårdstuderande och teknologer vad gäller t.ex. förmåga att ta andras perspektiv och andra aspekter av empatiska förmågor (Rasoal m.fl., 2012). Intressant nog pekar resultaten också på att de IT-teknologer som ingick i studien har en högre grad av empatisk förmåga än teknologerna från ett mer ”traditionellt” teknologprogram (teknisk fysik och elektroteknik).
- **Ta ett genusperspektiv på fjärrvärmebranschen.** Forskningen har visat att fjärrvärmeföretagen generellt är bra på det kalkylerande och institutionella förtroendet men förefaller ha svårare med den relationella delen. Kan det finnas genusaspekter som kan förklara denna brist? Kan ett ökat antal kvinnor inom branschen skapa de förutsättningar för förtroendebyggande som idag saknas? Energibranschen som helhet är en utpräglat manlig bransch, och det vore intressant att se om/vilka aspekter företagen går miste om gällande förtroendeaspekter på grund av den låga andelen kvinnor i branschen.
- **Involvera kunden i forskningen i större utsträckning.** Detta kan vara viktigt inte bara för att öka graden av kundnära forskning utan kan också fungera som ett sätt att involvera kunden i en högre grad, dvs. att arbeta på de högre trappstegen i förtroendetrappan.

SUMMARY

The board of Fjärrsyn has decided that the results of Fjärrsyn's research programme should be summarised in three synthesis reports focusing on three strategic areas within research on district heating and district heating companies: *Confidence*, *Competitiveness*, and *The Role of District Heating within the Energy System Transition*. This synthesis report focuses on the first of these three focus areas, namely *Confidence*.

In the report, we explain and discuss the concept of *Confidence*, as it is used in Fjärrsyn. The aim of the report has been to highlight different aspects of the focus area, as well as to analyse and synthesise Fjärrsyn's research on *Confidence*. We also put forward suggestions for further research within the area.

Several conclusions about confidence are drawn, both regarding aspects within the research programme itself, as well as aspects regarding the relationship between district heating companies and their customers. The results, and our conclusions, are summarised below.

- 1. There are shortcomings in the research on *Confidence* within Fjärrsyn.** Only a very few of the identified projects within the focus area explain or define, and/or provide a scientific basis for the concept of *Confidence*. This could be due to the fact that, so far, there has not been a real focus on confidence within Fjärrsyn's research programme. Also, much of the actual research on confidence within the programme have been carried out partly by "wrong" branches of science.
- 2. The research on confidence does not carry the work within the district heating trade forward.** Only a very few of the projects study confidence and its part in the district heating business and/or the development of the district heating companies' business models. We therefore suggest that Fjärrsyn takes a comprehensive approach on confidence. The research should to a higher extent focus on the *relationship* between the customers and the district heating companies.
- 3. There are shortcomings within the district heating companies regarding their work on confidence and customer relationships...** The research has shown that the district heating companies often, in many regards, remain on a low level in their work on confidence.
- 4. ... but now they seem to be ready to move to higher levels of confidence.** The conclusion we make from the research conducted so far is that district heating companies more and more seem to realise how important it is to be active when it comes to customers and customer relationships. Still, however, the companies express uncertainty in what actually needs to be done in order to build and strengthen customer confidence on a higher level.
- 5. In general, district heating companies seem to be more accomplished at confidence based on rational benefit analyses and generally accepted systems of rules, compared to confidence within the framework of an established relationship.** Could this lack of confidence within the framework of an established relationship have something to do with the somewhat "technological" culture that signifies

the district heating trade? Working on confidence and confidence building activities in a more structural and successful way compared to what is done today may actually require a real and profound "cultural change" within the companies.

6. It seems like larger district heating companies require more work in order to gain credibility and customer confidence compared to smaller companies. The research implies that smaller district heating companies, are regarded, and also regard themselves, as more credible to customers than larger companies, and that this perception of credibility to a large extent seems to be based purely on the size of the company. Also, there seems to be an advantage for publicly owned district heating companies, regarding credibility and customer confidence, compared to privately owned district heating companies.

7. In some cases customers seem to have higher confidence in district heating companies (i.e. energy companies) compared to other players in the energy market. Not all aspects regarding confidence and confidence building within the district heating trade and district heating companies are depicted in a negative way. In many cases customer confidence actually seems to be higher for district heating companies than for other players in the energy market. We therefore call for a more nuanced perspective of the district heating trade.

8. Customers seem to have difficulty when it comes to district heating companies making money. To gain higher credibility, and, hence, customer confidence, the district heating companies need to work harder to show that both parties in a business agreement could actually benefit on a business deal.

9. The district heating trade risks being defined, in a negative way, by the business' focus on the use of systems of rules, such as Reko fjärrvärme, as well as a focus on the legislations surrounding district heating. Some Fjärrsyn researchers point out that there could be a risk that a focus on systems of rules for district heating, such as Reko fjärrvärme, as well as a focus on the legislations surrounding district heating could in fact be damaging for the district heating companies and the trade, since it contributes to establishing a view on district heating as a trade governed by conflicts and disputes.

10. There seems to be a conflict in how district heating companies conceive their customers' confidence in them, compared to the customers' actual views on these companies. The advice we would like to give to district heating companies, when it comes to changing the somewhat skewed image the companies seem to have of themselves regarding customer confidence, is to start listening to the customers and thus learn more about their actual views on the companies.

Based on these conclusions, we also point out shortcomings and gaps in knowledge about customer confidence within the district heating trade which are summarised below.

- **Let customer confidence play a more important role in the next period of Fjärrsyn.** In order to gain not only better knowledge about confidence and

aspects of customer confidence within the district heating trade, but also to push the district heating companies further in their work with these aspects, we suggest that Fjärrsyn increases the focus on confidence within the next period of the research programme.

- **Let the research on customer confidence be performed by experts on confidence.** One of the shortcomings of Fjärrsyn's research on customer confidence could be related to the fact that it has been carried out partly by "wrong" branches of science. In order not to miss out on valuable knowledge about confidence we therefore suggest that Fjärrsyn tries to further increase the level of interdisciplinarity within the programme, and includes even more researchers from outside the technological and economic sciences. New perspectives on confidence and customer confidence leads to new insights and, in the end, a better knowledge on the subject.
- **Consider the methods that are used in the research programme.** Many of Fjärrsyn's research projects consist of interview studies that are not actually adapted for gaining a deeper understanding of confidence. Also, the results of the interview studies are in many cases analysed by civil engineers and economists, whom are often not properly trained in analysing these kinds of results. When it comes to interview studies it is of utmost importance to be able to understand how and why people do what they do, and say what they say, and how people in interview situations reason about their own choices and decisions. It is therefore important both that one considers the methods that are being used in the research on confidence, as well as letting researchers from science disciplines other than technological and economic sciences analyse and interpret the results.
- **Let the research to a higher extent focus on the higher levels of confidence building.** The existing research has most often dealt with the kinds of activities that district heating companies already do. Instead, we suggest that the research should focus on the higher levels of confidence building and aspects of this, i.e. it should be about what district heating companies do when it comes to influencing and involving their customers in order to gain a higher level of confidence.
- **Study the business culture within the district heating companies,** and explore whether or not there are differences between companies that are really successful when it comes to customer confidence and those that are not. Could it be, as Fjärrsyn's research results implies, that there are differences in conditions for confidence between smaller versus larger companies as well as privately owned district heating companies versus publicly owned district heating companies? Are there, for example, organisational differences that could explain these differences in levels of customer confidence, or are there more "cultural" differences that could affect customers' views and confidence in these companies? What needs to be done in order to get more successful in this aspect, and/or are the current work sufficient or is there a need for a larger cultural transition within the district heating companies?

- **Are there a real and/or substantial risk that the district heating trade could in fact be negatively affected by the trade's focus on systems of rules and the legislations surrounding district heating?** We suggest that Fjärrsyn explores customers view on district heating and district heating companies with respect to the trade's focus on systems of rules, such as Reko fjärrvärme, and the legislations surrounding district heating as being beneficial for the district heating trade.
- **Broaden the perspective and give a more nuanced view of the district heating trade.** The research that has been conducted within Fjärrsyn implies that customers, in some cases, actually have higher confidence in district heating companies (i.e energy companies) compared to other players in the energy market. Surveys and indexes on customer confidence within the trade also show that district heating companies really do possess a comparatively high confidence from their customers. Therefore, it could be interesting to explore how the district heating trade and its companies distinguish themselves from other players in the energy market, such as energy consultants, energy advisors as well as other energy producers. Also, could it be that customers actually have higher confidence in district heating as a product than in the district heating companies themselves?

Besides these suggestions for further research we also want to challenge Fjärrsyn to widen its perspective. Therefore, we list some additional suggestions for further research within the area that could contribute in gaining further knowledge on confidence.

- **Could there be lessons to learn from other business areas outside of the energy market?** How have companies within other lines of businesses handled e.g. "crises" concerning customer confidence? Are there any good examples that district heating companies can learn from? Why is it that some companies possess a high and consistent confidence in spite of "media scandals" that to other companies would be damaging to their confidence levels? What are the differences and/or similarities between district heating companies and other lines of businesses, such as banking, insurance companies etc., that are also on longterm relationships with their customers, and where aspects on confidence are regularly debated?
- **What are the reasons for the district heating companies' lack of confidence within the framework of an established relationship?** One might also raise the question whether or not the differences between the district heating trade and other lines of businesses, that are in general better in building customer confidence, could have something to do with the somewhat "technological culture" within the district heating trade? Could it have something to do with the professional backgrounds of the people working within the trade, whom to a large extent consists of people with a degree in engineering? A recent study from the university of Linköping implies that it may have

something to do with this. The study, which examined the ability to empathise amongst some 200 students from six different educational programmes, shows that when it comes to the ability to take on other people's perspectives as well as other aspects of empathy there are distinct differences between students within healthcare programmes and students within engineering programmes (Rasoal et al., 2012).

- **Take a gender perspective on the district heating trade.** The research has shown that district heating companies seem to be more accomplished at confidence based on rational benefit analyses and generally accepted systems of rules, compared to confidence within the framework of an established relationship. Could there be gender aspects to consider when explaining this lack of confidence within the framework of an established relationship? Could an increased number of women play a part in improving the district heating sector's basis for confidence building? The energy sector is in general male-dominated, and it would therefore be of interest to investigate if and/or what aspects of confidence the companies in this sector miss out on due to the low level of women in the field.
- **Try to further involve customers in the research of Fjärrsyn.** Involving customers could be a way, not only to gain a higher degree of knowledge about district heating customers, but also to work on a higher level of confidence building, as well as to obtain co-created values with the customers.

INNEHÅLL

1	INLEDNING	16
1.1	BAKGRUND OCH SYFTE MED RAPPORTEN	16
1.2	RAPPORTENS UPPLÄGG	16
2	FJÄRRSYNPROJEKT SOM INGÅR I SYNTESEN	18
3	BEGREPPET FÖRTROENDE – EN DEFINITIONSFRÅGA	20
3.1	FÖRTROENDE TILL VARDAGS OCH I VETENSKAP	20
3.2	EN DEFINITION AV BEGREPPET FÖRTROENDE FRÅN FJÄRRSYNS FORSKNINGSPROJEKT	21
4	FÖRTROENDEBYGGANDE I ETT VIDARE PERSPEKTIV	25
4.1	FÖRTROENDESKAPANDE I ETT KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV	25
4.2	NYTTA, KARAKTÄR OCH UPPLEVELSE – TRE NYCKELBEGREPP INOM FÖRTROENDEBYGGANDE	25
4.3	FÖRTROENDETRAPPAN – FYRA STEG AV FÖRTROENDE- OCH LEGITIMITETSBYGGANDE	26
5	EN SYNTES AV FÖRTROENDE INOM FJÄRRSYNS FORSKNING	28
5.1	FÖRTROENDEFORSKNINGEN INOM FJÄRRSYN HAR FRÄMST BERÖRT FYRA OMRÅDEN	28
5.1.1	Trovärdighet och förtroende	29
5.1.2	Hållbarhet och miljö	31
5.1.3	Kunderbudandet och kunddialogen	32
5.1.4	Fjärrvärmeaffären	34
5.2	TA FÖRTROENDE PÅ ALLVAR!	35
5.2.1	Det brister inte i bara i fjärrvärmeföretagens arbete med förtroende utan även i forskningen kring förtroende	36
5.2.2	Varför är fjärrvärmeföretagen sämre på det relationella förtro- endet än det kalkylerande och institutionella förtroendet?	39
5.2.3	Skillnader i kundernas förtroende mellan kommunala och privata, liksom stora och mindre fjärrvärmeföretag	39
5.2.4	Varför har fjärrvärmeföretagen så svårt att förklara sina prismodeller?	40
5.2.5	Betydelsen och resultatet av Reko och fjärrvärmelagen	42
5.2.6	Fjärrvärmeföretagens syn på kundernas förtroende för det egna bolaget stämmer inte överens med hur kunderna faktiskt ser på företagen	43

6	KUNSKAPSLUCKOR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	45
7	REFERENSER	48
	bilaga 1	50

1 INLEDNING

Fjärrsyn är ett samlat program för forskning och utveckling inom fjärrvärme, fjärrkyla och kraftvärme. Programmet startade 2006 och är nu inne i sin andra programperiod som avslutas i juni 2013. Det finansieras gemensamt av Energimyndigheten och fjärrvärmebranschen och drivs av Svensk Fjärrvärme. Syftet med Fjärrsyns forskning är att stärka fjärrvärmeföretagens förmåga att skapa resurseffektiva lösningar för framtidens hållbara energisystem, genom konkurrenskraftig affärs- och teknikutveckling i samklang med kundernas och samhällets förväntningar och krav.

Forskningsprogrammet omfattar tre forskningsområden – Omvärld (Omvärld, systemanalyser och styrmedel), Marknad (Företaget, kunden och marknaden) och Teknik (Teknikutveckling och driftoptimering av system för fjärrvärme och fjärrkyla).

1.1 Bakgrund och syfte med rapporten

Profu har fått i uppdrag av Svensk Fjärrvärme och Fjärrsyn att ta fram en syntesrapport om *Förtroende* såsom det har avhandlats inom forskningsprogrammet. Bakgrunden är att Fjärrsyns styrelse har beslutat att resultaten från forskningsprogrammet ska sammanfattas i tre syntesrapporter inom tre strategiska områden: *Förtroende*, *Konkurrenskraft* samt *Fjärrvärmens roll i energiomställningen*. Tanken med syntesinriktningarna är att de ska skära tvärs igenom programmets tre forskningsområden.

Föreliggande rapport har därmed tagits fram i syfte att syntetisera de forskningsresultat som berör fokusområdet *Förtroende*. Syftet med rapporten har varit att analysera och värdera de resultat inom detta område som har lyfts fram i Fjärrsyns projekt, samt att belysa fokusområdet ur flera perspektiv.

Vår utgångspunkt för syntesen har varit att utifrån frågorna *Vad vet vi nu? Vad betyder resultaten, samt Vad behöver vi veta mer om?* reflektera över och diskutera kring forskningsresultaten. För att besvara den sistnämnda frågan finns i rapporten även med exempel på kunskapsluckor i forskningen, där sådana har kunnat identifieras, samt förslag till vidare forskning inom området. Vår förhoppning är att syntesrapporten kan bidra till ett vidare perspektiv av vad man nu har lärt sig gällande *Förtroende* inom fjärrvärmebranschen, samt bidra till förståelse och samsyn kring frågor som är centrala för fjärrvärmens och dess aktörer.

1.2 Rapportens upplägg

För att kunna sammanfatta och dra slutsatser utifrån de resultat man kommit fram till gällande *Förtroende* inom forskningsprogrammet har vi försökt identifiera nyckelprojekt/rapporter som på något sätt berör det aktuella fokusområdet. Rapporten inleds därför i kapitel 2 med en beskrivning av hur vi har gått till väga för att välja ut de rapporter vars resultat sedan har fått ingå i syntesen. Utöver detta ges i kapitlet även en kvantitativ redogörelse för i vilken utsträckning begreppet, samt ur vårt perspektiv närliggande relevanta begrepp, förekommer i forskningsprojekten/rapporterna.

Som en bakgrund till analysen av forskningsresultaten beskriver vi i kapitel 3 betydelsen av begreppet förtroende, både ur ett allmänmänskligt och ur ett vetenskapligt perspektiv, med fokus på hur begreppet används inom Fjärrsyns forskningsprojekt. I kapitel 4 utvidgar vi perspektivet något och redogör även för olika aspekter av förtroendebyggande, med utgångspunkt i hur man inom Fjärrsyn har beskrivit detta.

I kapitel 5 redogör vi för den syntesmetod vi har använt och beskriver översiktligt de forskningsresultat som har framkommit inom Fjärrsyn beträffande förtroende och näralliggande aspekter. Därefter analyserar och drar vi slutsatser från forskningsresultaten, samt diskuterar dessa resultat i en vidare mening. Eftersom det särskilt har varit en önskan ifrån beställaren har vi i kapitel 6 slutligen sammanfattat de främsta forskningsluckor vi har kunnat identifiera, och där ges även några förslag till vidare forskning inom området.

2 FJÄRRSYNPROJEKT SOM INGÅR I SYNTESSEN

Sedan starten för Fjärrsyn år 2006 har sammanlagt omkring 130 projekt genomförts inom de tre forskningsområdena Omvärld, Marknad och Teknik. Omkring 100 stycken av dessa har resulterat i färdiga slutrapporter. Den första programperioden pågick mellan 2006-2009, och nuvarande programperiod sträcker sig mellan 2009-2013. Det aktuella fokusområdet *Förtroende* skär främst igenom forskningsområdena Omvärld och Marknad. Det finns ett 30-tal rapporter/projekt som på något sätt kan anses beröra det aktuella fokusområdet.

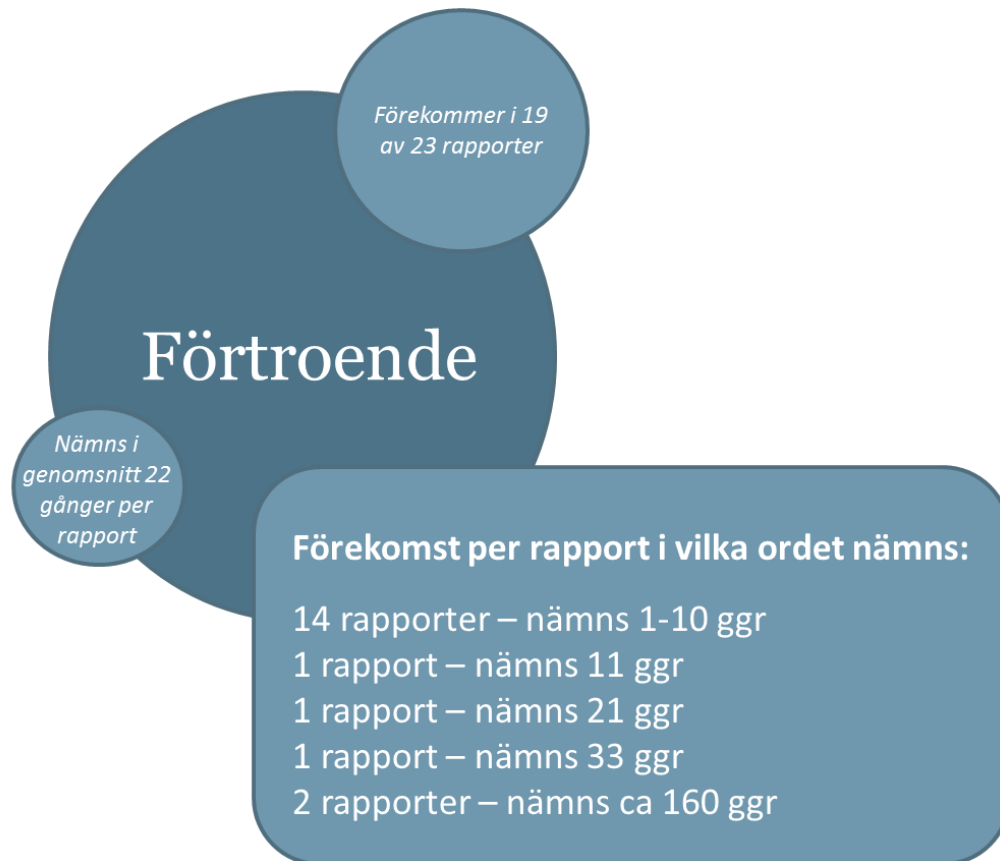
För att på ett så enkelt sätt som möjligt utröna vilka av dessa rapporter som är av störst relevans för syntesen har vi med hjälp av sökfunktionen i pdf-läsaren mätt förekomsten av ordet förtroende i de utvalda rapporterna. På detta sätt har vi kunnat identifiera totalt 19 av de utvalda 30-talet rapporter där begreppet förekommer i större eller mindre omfattning. Vi har även valt ut och sökt efter ytterligare några ord i rapporterna. Dessa ord är sådana som vi på något sätt anser vara nära sammankopplade med begreppet förtroende, och/eller sådana ord som kan tyda på att man har haft ett kundperspektiv i studierna. Mer om begreppen, samt bakgrunden till varför vi valt dessa, framgår i efterföljande kapitel. Följande ord är de som vi har sökt igenom rapporterna efter:

- Förtroende
- Tillit
- Trovärdighet
- Legitimitet
- Kundrelation

Med hjälp av denna metod har vi identifierat totalt 23 rapporter som kan anses beröra det aktuella fokusområdet i större eller mindre grad, och dessa rapporter har fått utgöra grunden för syntesen. I bilaga 1 listas de rapporter som har ingått i syntesen.

Utav de identifierade rapporterna är det endast i en (Felleson & Johnson, 2009) där man faktiskt för en verklig teoretisk diskussion kring begreppet förtroende, samt beskriver ur vilket perspektiv och med vilken avsikt man i rapporten använder begreppet. Även i det pågående Fjärrsynprojektet *Fjärrvärmens Affärsmodeller* används begreppet med en tydlig avsikt och med en vetenskaplig teoretisk diskussion kring begreppet (Sandoff m.fl., 2013, redovisat i boken *Kundens förtroende*). I övriga identifierade rapporter förekommer ordet förtroende utan någon definition, och många gånger snarare i bemärkelsen *förtroende för branschen* än kundernas förtroende för företagen i bemärkelsen att man har en *kundrelation*. Detta faktum gör det något mer komplext att verkligen svara på vad man nu vet om *Förtroende* inom Fjärrsyn, men mer om detta i kapitel 5.

I figur 1 nedan redovisas förekomsten av ordet förtroende i en mer kvantitativ bemärkelse.



Figur 1: Antal gånger som ordet förtroende nämns i de identifierade Fjärrsynrapporterna.

3 BEGREPPET FÖRTROENDE – EN DEFINITIONSFRÅGA

3.1 Förtroende till vardags och i vetenskap

Ordet förtroende kan i daglig mening definieras som ”en tro på att någon har förmågan och kommer att handla på ett intellektuellt och moraliskt korrekt sätt”. Att ha förtroende för och lita på sina medmänniskor och deras förmåga att ”handla rätt” är därför av fundamental betydelse för i stort sett alla typer av mänskliga relationer, och begreppet är intimt förknippat med både tillit och kärlek mellan människor.

På motsvarande sätt kan förtroende för samhället och samhällets institutioner sägas vara av fundamental betydelse för en demokratisk stats legitimitet. Vissa forskare menar t.ex. att förtroende har en särskild betydelse för olika samhällsfenomen, som en fungerande demokrati och ekonomisk tillväxt. Att mäta medborgares förtroende för olika samhällsinstitutioner är därför vanligt förekommande. I t.ex. SOM-institutets mätningar av hur förtroendet för olika samhällsinstitutioner ser ut skiljer man dock på en medborgares s.k. *basförtroende* som påverkar graden av förtroende man hyser för institutioner i allmänhet (och som förväntas ligga tämligen fast), och något man kallar en medborgares *samhällsförtroende* (Rönnerstrand & Johansson, 2009). Det är denna senare typ av förtroende som man mäter i dessa undersökningar, eftersom det är det förtroendeslag som anses ändras till följd av de bedömningar en medborgare gör av samhällets utveckling.

Inom forskningen används begreppet förtroende inom vitt skilda discipliner och utifrån en rad olika definitioner, där ovanstående uppdelning av en medborgares två typer av förtroende endast är ett av en rad exempel. Att ge en enkel och allomfattande definition på begreppet är därför något komplext, då olika forskare både definierar och använder begreppet på olika sätt (se t.ex. Österman, 1999). Dessutom befinner sig begreppet, som sig bör inom forskningen, under ständig omdefinition/omprövning inom de olika disciplinerna.

I affärssammanhang är förtroende av central betydelse i relationen mellan ett företag och dess kunder, och ofta används begreppet i dessa sammanhang utan att man vare sig definierar eller analyserar begreppet i någon vidare mening. Eftersom man inom Fjärrsyns forskningsområde Omvärld och Marknad intresserar sig för kundrelationer och hur företagen arbetar med detta är det inte så konstigt att begreppet förtroende används på liknande sätt, dvs. som något allmänt som påverkar affärsrelationerna mellan företagen och dess kunder och utan att man för någon vetenskaplig diskussion kring begreppet. När det gäller hur *Förtroende* förekommer och används inom Fjärrsyns forskning har vi tidigare konstaterat att det endast är i en av de identifierade rapporterna där begreppet ges en definition. Överlag är det därmed oklart vilken typ av förtroende som man egentligen behandlar inom Fjärrsyns forskningsprojekt. Men att man är intresserad av begreppet i vid mening inom Fjärrsyn framgår ändå tydligt av den kvantitativa analys som vi använt oss av för att identifiera de rapporter vars resultat kan anses beröra området/begreppet.

I föreliggande syntesrapport har vi valt att använda den definition och tolkning av begreppet som beskrivs i Fellesson & Johnson (2009) samt Sandoff m.fl. (2013), som en utgångspunkt för vår analys av forskningsresultaten som beskrivs i de identifierade forskningsrapporterna. I nedanstående avsnitt ges därför en beskrivning av dessa forskares definition och analys av begreppet, liksom näraliggande begrepp som trovärdighet och tillit.

3.2 En definition av begreppet förtroende från Fjärrsyns forskningsprojekt

Inom Fjärrsyns forskning beskrivs förtroende i perspektivet: *”vi har förtroende för ett företag om vi är villiga att ta risken att i någon mening utlämna oss till det, till exempel genom att gå in i en kundrelation”*. Förtroende kan därmed sägas handla om att *”vara villig att utsätta sig för verkliga eller inbillade risker”*. Det handlar både om en vilja att acceptera någon form av sårbarhet, och om att denna sårbarhet är beroende av hur någon annan kommer att agera. Denne ”någon” motsvaras i detta fall av fjärrvärmeföretagen, och de som skall lita på dem är företagets kunder. När man saknar möjlighet till en direkt kontroll över motparten, är man i någon mån utlämnad till dennes goda vilja, varför frågan om förtroende är intimt sammankopplad med upplevda risker. Ur detta perspektiv kan förtroende ses som en vilja att acceptera risker, dvs. kunden accepterar i detta fall de risker som finns med att lita på ett företag som man befinner sig i en relation till. Det är därmed av största vikt att fjärrvärmeföretagen visar kunderna att de är värda att lita på. Först därefter kan de uppfattas som legitima i den mening att de kan betraktas som den ”rätta” affärspartner.

När man ska beskriva förtroende för ett företag eller en organisation är det därför naturligt att utgå från begreppet legitimitet. Legitimitet är en viktig grundsten i många olika sammanhang och är nära förknippat med förtroende. Som exempel anser vi att en myndighet eller ett företag som vi uppfattar som legitimt har ”rätt” att bete sig på ett särskilt sätt. Dessutom litar vi på att de beslut som fattas av denna myndighet/företag är tillräckligt korrekta för att vi ska kunna acceptera dem. En organisations legitimitet uppkommer genom en anpassning av dess verksamhet till viktiga strukturer och normer. Agerar man som andra legitima aktörer på marknaden, dvs. som företag i allmänhet, så följer legitimiteten delvis med på köpet. Avviker man å andra sidan från denna ram så ifrågasätts i viss mån legitimiteten.

Fjärrsynforskarna Fellesson & Johnson (2009) utvidgar förtroendebegreppet genom att beskriva tre mekanismer för hur en kund utvecklar förtroende för ett företag:

1. Kalkylerat förtroende
2. Institutionellt förtroende
3. Relationellt förtroende

Det **kalkylerade förtroendet** handlar om att göra bedömningar av om det lönar sig att lita på motparten baserat på de fakta som finns för handen. Förtroendet kan sägas vara baserat på rationella nyttokalkyler. Här är tillgången till trovärdig information därför mycket central, både direkt från motparten och från oberoende källor (t.ex. i form av

omdömen och certifieringar). För denna typ av förtroendebyggande utgör just beroende av fakta och uppföljning de viktigaste begränsningarna.

Institutionellt förtroende handlar om en affärstradition eller principer om att använda standardavtal, men lika ofta omfattas olika kvalitets- och certifierings-system, formella lagar eller offentliga regleringar. Förtroendet baseras alltså på allmänt etablerade regelverk som t.ex. Reko fjärrvärme. Här är legitimitet ett nyckelbegrepp, då institutioner får sin betydelse genom att de uppfattas som legitima, bland annat på grund av att de uttrycker allmänt accepterade och understödda värderingar i samhället. Institutionens legitimitet och status i samhället gör att den är mer trovärdig än en enskild aktör som exempelvis ett företag.

I det **relationella förtroendet** söks efter de argument som ligger bortom de direkta ekonomiska förutsättningarna för utbytet. Här hamnar fokus mer på med vem man har att göra med, dvs. på kunskapen om motparten och dennes förväntade agerande. Förtroendet befinner sig därför inom ramen för en etablerad relation. Relationellt förtroende inkluderar även emotioner och insikter i motpartens etiska principer och moral. Bedömningarna om den andre grundar sig inte bara på objektiva fakta utan omfattar även subjektiva föreställningar.

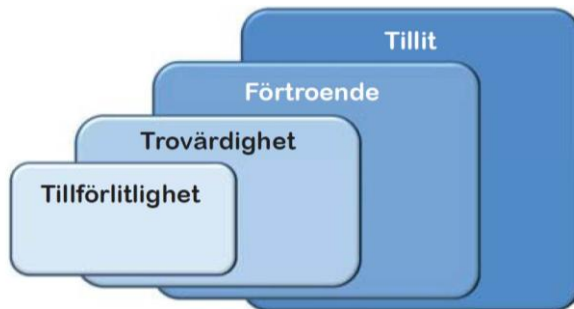
Även om de tre beskrivna förtroendemekanismerna skiljer sig åt i flera viktiga avseenden så blir resultatet att man (i detta fall ”kunden”) i slutänden accepterar en upplevd sårbarhet gentemot motparten, dvs. kunden accepterar den upplevda risken av att lita på ett företag. De tre formerna av förtroende bör ses som komplement till varandra, och de förtroendebyggande mekanismerna är delvis tätt sammankopplade. Förekomsten av legitima institutioner har till exempel stor betydelse som en grund för det kalkylerade förtroendet, medan sambandet mellan det institutionella och det relationella förtroendet är mer komplext. Eftersom samtliga förtroendeformer dock förutsätter tillgång till information hamnar företagets förmåga till kommunikation med sina kunder i centrum för förtroendebyggande (mer om detta nedan).

Det företag som verkligen får förtroende från sina kunder har därmed ett ansvar. Kunden har varit villig att ta risken att lita på företaget, och det är nu företagets ansvar att värna och vårda det förtroende man fått från kunderna. Kan man leva upp till detta ansvar – idag och imorgon, i år och nästa år – får man behålla förtroendet. Kan man inte det förlorar man kundens förtroende. Och har man en gång förlorat kundens förtroende kan det ta lång tid att bygga upp det igen.

Förtroende utgår alltså från trovärdighet, och förtroende liksom den djupare formen av förtroende, tillit, kan endast skapas av att mottagaren upplever avsändaren som tillförlitlig och trovärdig. Tillförlitlighet är en förutsättning för trovärdighet, och trovärdigheten är i sin tur en förutsättning för att skapa förtroende. Då avsändaren uppfattas som trovärdig ökar dessutom legitimiteten för en verksamhet.

En tillitsrelation till en organisation byggs upp över tid, och innebär en ökande grad av villighet att lita på motparten. I viss mån innebär tillit att man överlämnar sig till motparten och förlitar sig på dennes goda vilja att inte utnyttja relationen. Därmed kan tillit ses som en djupare känslomässig relation som dessutom är dubbelriktad och inbegriper någon form av sårbarhet. Figur 2 nedan visar hur begreppen tillförlitlighet,

trovärdighet, förtroende och tillit hänger ihop, och hur tillförlitlighet och trovärdighet utgör grunden för förtroende och tillit.



Från tillförlitlighet och trovärdighet skapas förtroende och tillit

Figur 2: Tillförlitlighet och trovärdighet skapar grunden för förtroende och tillit. Källa: *Kundens förtroende*, Sandoff m.fl., 2013.

På grund av att tillit förutsätter såväl närhet och gemensamma erfarenheter som ett visst mått av sårbarhet kommer brusten tillit att leda till en känsla av svek. När ett förbrukat förtroende resulterar i besvikelse så innebär brusten tillit snarare att man känner sig sviken, vilket medför att det tar mycket längre tid att reparera brusten tillit än ett förbrukat förtroende.

Om förtroende i företagens strategidokument, marknadsplaner, etc.

Vid Fjärrvärmedagarna i Borlänge i april 2013, fick vi – i ett grupparbete – möjlighet att fråga deltagarna om i vilken utsträckning som det står i deras strategidokument, marknadsplaner och liknande planer att företaget skall jobba aktivt för att stärka företagets förtroende. Hela 70 % angav att det står i deras företags dokument och/eller planer att de skall jobba aktivt för att stärka förtroendet för företaget. Cirka hälften av deltagarna angav att det är företagsledningens ansvar att tillse att förtroendet verkligen stärks.

I alla företags dokument och planer står dock inte ordet förtroende uttryckligen angivet, utan där kan stå något/några andra ord. Grupparbetesdeltagarna angav följande ord, som de alltså ser liktydiga med – eller ger ungefär samma innebörd som – förtroende:

- nöjda kunder
- kundnöjdhet
- relation, affärspartnerskap
- fjärrvärmeföretaget skall vara "det självklara valet"
- stärka varumärket
- förenkla vardagen
- "lojalisera" – skapa ambassadörer
- värdeskapande, närvaro, vilja
- nära kunden, pålitliga

Denna enkla grupparbetsövning illustrerar väl den vardagsuppfattning om vad förtroende är, som finns i företagen. Vi riktar ingen kritik mot den, men om man skall arbeta med att verkligen stärka förtroendet duger inte denna vardagsbeskrivning, utan då måste man ta förtroende på större allvar.

I nedanstående avsnitt utvidgar vi begreppet förtroende och beskriver olika aspekter av förtroendebyggande och vad som krävs för att förtroendet mellan kunden och ett företag ska utvecklas.

4 FÖRTROENDEBYGGGANDE I ETT VIDARE PERSPEKTIV

4.1 Förtroendeskapande i ett kommunikationsperspektiv

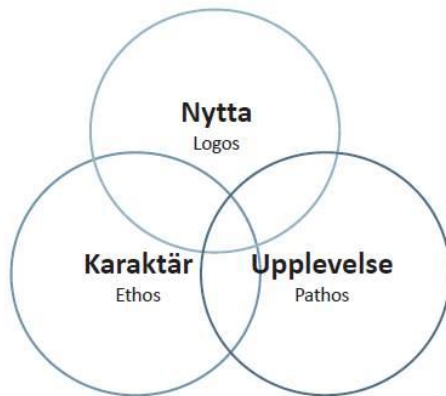
I ett kommunikationsperspektiv är frågan om förtroendebyggande intimt sammankopplad med trovärdigheten hos avsändaren. Den aristoteliska retorikens klassiska begrepp *Ethos*, *Logos* och *Pathos*, liksom aspekter kopplade till dessa är, trots deras över 2000-åriga historia, i hög grad aktuella inom modern trovärdighets-forskning.

Begreppen, som bl.a. beskrivs av Hedquist (2002) och Fjärrsynforskarna Felleson & Johnson (2009), svarar mot de tre olika sätt på vilka en mottagare kan påverkas, samt hur man kommunicerar med sina kunder. *Ethos* har att göra med *vem* som säger något, dvs. den uppfattning som lyssnaren har av talarens personlighet. Uppfattningen som lyssnaren har om talaren kommer att påverka dennes benägenhet att vilja lyssna och tro på det talaren säger. *Ethos* berör därmed företagets trovärdighet och huruvida kunden kan lita på de argument ett företag lägger fram. *Logos* är kopplat till *vad* som sägs; om det verkar vara sant, logiskt sammanhängande osv. Man använder sig av rationella och logiska argument för att stärka sina resonemang i kommunikationsprocessen. Det vill säga företaget väddar till kundens förnuft och kritiska omdöme genom att vara öppen och transparent med fakta och information om företaget och dess produkter/tjänster. Den sista faktorn, *Pathos*, har att göra med *hur* något sägs, dvs. det är här som känsloupplevelsen om vad som sägs kommer in. *Pathos* handlar om att väcka empati och skapa en känsla av samhörighet och ett engagemang som får mottagaren att genom känslor ta till sig det budskap som förs fram. *Logos* kan därmed sägas handla om förnuft medan *Pathos* om känsla.

Hedquist (2002) lyfter fram kommunikationsförmåga som väsentlig för trovärdighet och listar transparens, öppenhet, tillgänglighet, självkontroll, konsekvens, kunskap och social kompetens som betydande aspekter som en person eller organisation behöver arbeta med om man vill framstå som trovärdig och därmed bygga upp ett förtroende hos en mottagare. Eftersom förtroende bygger på ömsesidighet nämner Hedquist också begrepp som respekt och dialog. Trovärdighet är enligt Hedquist en viktig förutsättning för en lyckad kommunikation, samtidigt som trovärdigheten på samma gång är en följd av en lyckad kommunikation.

4.2 Nytt, Karaktär och Upplevelse – tre nyckelbegrepp inom förtroendebyggande

Även Fjärrsynforskarna Sandoff m.fl. (2013) använder de aristoteliska begreppen inom förtroendeforskningen. Här används de som tre nyckelbegrepp för att beskriva fördelarna av en förtroenderelation (i figur 3 illustrerad med hjälp av tre cirklar som delvis överlappar varandra).



Figur 3: Nytta, Karakter och Upplevelse beskrivs i Sandoff m.fl. (2013) som tre nyckelbegrepp inom förtroendebyggande.

Genom att erbjuda kunden fördelar i alla tre dimensioner skapas en stabil grund för att acceptera ett kunderbjudande/relation. Att kunderna efterfrågar Logos (*nytt*) är lätt att förstå, exempelvis ett lågt pris, men för förtroendebyggandet är Ethos (*karakterärsargumenten*), t ex miljövänligt och rättvist samt Pathos (*upplevelseargumenten*), såsom att det är tryggt, enkelt och positivt att vara fjärrvärmekund, minst lika viktiga.

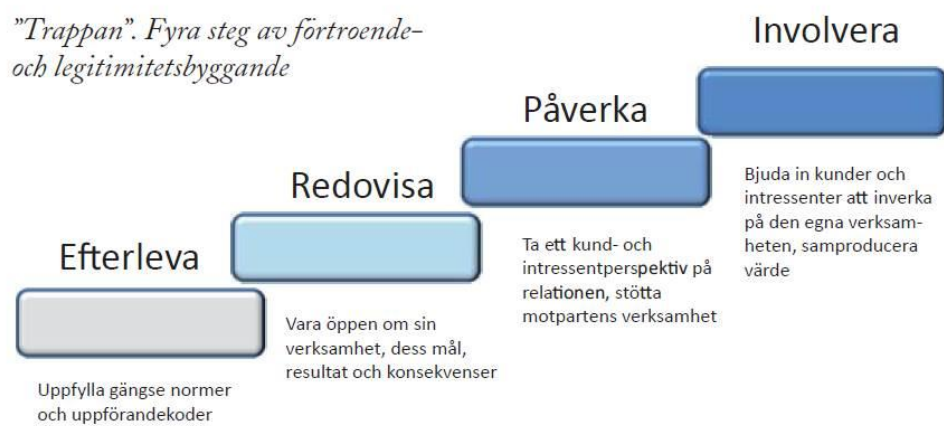
De tre begreppen ska ses som komplement till varandra, och ett företag måste kunna erbjuda alla tre fördelarna – nytta, karakter och upplevelse – samtidigt för att lyckas i sitt förtroendebyggande.

4.3 Förtroendetrappan – fyra steg av förtroende- och legitimitetsbyggande

Som nämnts ovan är trovärdighet en förutsättning för och utgör grunden för att skapa förtroende eftersom det påverkar benägenheten att lyssna och tro på det avsändaren påstår. Dessutom ökar legitimiteten för en verksamhet då avsändaren uppfattas som trovärdig. Man får dock inte förledas att tro att trovärdighet automatiskt skapar förtroende. I de intervjuer som har gjorts inom fjärrvärmeforskningen hörs inte sällan företagets klagosånger om att *”kunder inte vill tala med oss, trots att vi gjort så mycket vi kan för att visa att vi är trovärdiga. De har bett oss om miljöredovisning, och vi har tagit fram en sådan. De har bett oss om en tydligare faktura, och vi har nu en sådan. Ändå har de inte förtroende för oss.”*

Förtroende är nämligen mycket mer än trovärdighet. I Fjärrsynforskningen (Sandoff m.fl., 2013) illustreras vägen till förtroende som en trappa, med fyra trappsteg. Varje steg motsvarar en ökande grad av engagemang och närhet mellan företaget och kunden, och trappan bidrar därmed till att successivt bygga upp en förtroendebudande relation. Jobbar man med att stärka sin trovärdighet, har man bara kommit till första eller andra trappsteget på den trappan. För att få förtroende, måste man kliva högre upp på trappan. Man måste inleda en dialog med kunden, och engagera sig i kundens situation och affär. Man måste fråga sig vad kunden värdesätter, och sträva efter att

kunna ge kunden det. När man står allra högst upp på trappan, har man etablerat en mycket nära relation med sin kund, där man har ett ömsesidigt värde av relationen. Ett partnerskap om man så vill. För en sådan nära relation är ett ömsesidigt förtroende en förutsättning, och man närmar sig vad forskningen kallar en tillitsrelation. Figur 4 nedan visar trappan och dess olika steg för att skapa förtroende och legitimitet hos kunderna.



Figur 4: Förtroendetrappan som den beskrivs i Sandoff m.fl. (2013), med de fyra stegen som skapar förtroende hos kunden.

5 EN SYNTES AV FÖRTROENDE INOM FJÄRRSYNS FORSKNING

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang kring begreppet förtroende, samt de olika aspekterna av förtroendebyggande som Felleson & Johnson (2009) samt Sandoff m.fl. (2013) beskriver, har vi analyserat de identifierade Fjärrsynprojekten/rapporterna och försökt reflektera utifrån frågorna: *Vad vet vi nu? Vad betyder resultaten, samt Vad behöver vi veta mer om när det gäller förtroendeaspekter inom fjärrvärmebranschen?* Forskningsprojekten/rapporterna analyseras t.ex. utifrån var fjärrvärmeföretagen, men också fjärrvärmeforskningen, befinner sig på de fyra stegen i förtroendetrappan. I analysen använder vi även de tre nyckelbegreppen samt de tre typerna av förtroendemekanismer, som beskrivs i föregående kapitel, för att analysera och syntetisera resultaten.

Som nämnts ovan är det endast i ett ytterst begränsat antal projekt/rapporter som man definierar och använder begreppet förtroende som utgångspunkt för sin studie och i analysen av sina resultat. Fjärrsynforskningen kan därför sammanfattas som att, under både första och andra (nuvarande) programperiod, i väldigt liten utsträckning faktiskt ha behandlat *Förtroende* ur ett vetenskapligt perspektiv. Genom forskningen vet vi dock en del om hur fjärrvärmeföretagen ser på betydelsen av förtroende i ett allmängiltigt perspektiv, och att företagen både anser förtroendearbetet som mycket viktigt, och att man inom företagen arbetar med att både bygga och stärka förtroende gentemot sina kunder.

I detta kapitel ger vi först en översiktlig beskrivning av vad man inom Fjärrsynforskningen har kommit fram till som berör *Förtroende* genom att gruppera in och beskriva de identifierade rapporterna i fyra övergripande områden (avsnitt 5.1). Därefter, i avsnitt 5.2, lyfter vi syntesen till en högre nivå genom att diskutera några av de viktigaste resultaten av forskningen, samt sammanfattar några av de slutsatser som kan dras av dessa resultat. Resultatet från Fjärrsynforskningen har också använts för att grovt beskriva vad företagen är bra respektive mindre bra på samt vad de kan utveckla. Analysen används som ett avstamp inför det sista kapitlet som handlar om kunskapsluckor och förslag till vidare forskning inom området.

5.1 Förtroendeforskningen inom Fjärrsyn har främst berört fyra områden

För att först kunna ge en översiktlig beskrivning över forskningsresultaten, och inom vilka områden där *Förtroende* i någon mening har förekommit inom forskningen, har vi valt att gruppera de identifierade 20-talet rapporterna i fyra områden. Områdena är alltså valda med avseende på det fokus som forskningsprojekten har haft:

1. **Trovärdighet och förtroende** – Till denna grupp hör de rapporter som verkligen har haft ett uttalat syfte/fokus på just förtroende- och trovärdighetsaspekter, inte bara hos fjärrvärmens som sådan utan även kundernas förtroende till fjärrvärmebolagen.

2. **Hållbarhet och miljö** – Till denna grupp hör rapporter som behandlar företagens kommunikation om hållbarhets- och miljöaspekter hos fjärrvärmen som sådan, samt fjärrvärmebolagens arbete med detta och hur det påverkar/stärker förtroendet för fjärrvärmen liksom kundernas förtroende för fjärrvärmebolagen.
3. **Kunddialogen och kunderbjudandet** – Hit kopplas de rapporter som handlar om hur fjärrvärmeföretagen mer generellt arbetar med kommunikation gentemot sina kunder, och hur kunderbjudanden som exempelvis energitjänster påverkar det förtroende som kunderna har för företagen.
4. **Fjärrvärmeaffären** – Denna grupp kan ses som en mer generell grupp som omfattar de projekt som har använt förtroendebegreppet på ett eller annat sätt när det kommer till fjärrvärmens generella marknadsförutsättningar. Hit hör rapporter som inte platsar i ovanstående grupper.

Detta kapitel beskriver översiktligt några av de värdefulla resultat som framkommit i de identifierade Fjärrsynrapporterna med utgångspunkt i ovanstående gruppering.

5.1.1 Trovärdighet och förtroende

I Fellesson & Johnsson (2009) görs, som beskrivs ovan, en utmärkt teoretisk genomgång av förtroendebegreppet, där man utgår från tre former av förtroende – kalkylerat, institutionellt och relationellt. Forskarnas slutsats är att de studerade fjärrvärmeföretagen är relativt duktiga på kalkylerat och institutionellt förtroende, men alldeles för dåliga på det relationella förtroendet, dvs. kundrelationen som sådan.

Fjärrvärmeföretagen tenderar att gärna bygga sin värmeaffär genom att föra fram faktaargument om hur fjärrvärmen fungerar rent tekniskt. Information om priser, betalningsprinciper, och hur fjärrvärme som uppvärmningsform fungerar ur ett kundperspektiv finns också, men är inte till närmelsevis lika väl utvecklad. De studerade fjärrvärmeföretagen refererar till både Reko fjärrvärme och den nya fjärrvärmelagen – att det är något som företaget står bakom respektive följer. Det bör dock noteras att det är få företag som i sin externa kommunikation går längre i argumentationen än vad Reko fjärrvärme respektive lagen kräver. Reko fjärrvärme och den nya lagen sätter därmed nivån för hur långt man går när det gäller det institutionellt förtroende. Verksamheten borde egentligen kunna leva upp till en mycket högre kravnivå än den som fjärrvärmelagen och Reko fjärrvärme föreskriver, och kunden borde kunna förut-sätta detta som en självklarhet.

Fellesson & Johnson (2009) konstaterar att en mycket viktig framtidsfråga för branschen är att hitta rätt former för att utveckla och vårda olika typer av kundrelationer. Detta förutsätter dock att man skaffar sig en gedigen kunskap om hur både befintliga respektive potentiella kunder ser på sitt fjärrvärmeföretag och dess produkter, och att företagen utnyttjar och utgår från denna kunskap snarare än den egna bilden av sin verksamhet, vilket verkar vara fallet idag. Ett första steg mot ett ökat förtroende är alltså, som det stora flertalet fjärrvärmeföretag ändå har gjort under

det senaste decenniet, att gå från en produktorienterad syn till en mer kundorienterad sådan.

I flera rapporter har man genomfört intervjuer med representanter från svenska fjärrvärmeföretag. Det som är intressant med dessa studier är att de på ett konkret sätt belyser hur företagen ser på sig själva och förtroendefrågan i stort. Forskningsstudierna, t.ex. Jörgensen (2009), visar att företrädare för fjärrvärmeföretagen i en intervjusituation säger sig vara medvetna om förtroendeproblematiken som fjärrvärmeförbranschen generellt har att tampas med, och att man anser det viktigt att arbeta med att upprätthålla och stärka kundernas förtroende för det egna företaget och företagets representanter. Däremot anser samma representanter att det inte föreligger någon särskild förtroendeproblematik kring fjärrvärme inom just den *egna* verksamheten. En representant skyller t.ex. i en intervju på att det är vissa fjärrvärmeföretag som har misskrediterat hela fjärrvärmeförbranschen, och att de själva inte anser sig ha någon direkt förtroendeproblematik gentemot kunderna. När det kommer till frågan om hur man hanterar och vårdar sina kundrelationer är man dock i många fall väldigt öppen med om att det finns mycket mer att önska vad gäller arbetet inom det egna företaget. I vissa fall resonerar man kring hur detta kan göras, medan man i andra fall känner man sig stå lite handfallen i hur man ska förändra sitt sätt och vad som krävs för att upprätthålla kundrelationen på ett sätt som faktiskt stärker kundernas förtroende för företaget. I forskningen lyfts i flera fall fram att det är viktigt att tydligt peka på de förtroendeskapande faktorer som är kopplade till fjärrvärme som produkt, nämligen att det är en bekväm, tillförlitlig, prisvärd och miljövänlig uppvärmningsform.

En vanlig kritik som ofta hörs när det gäller fjärrvärme handlar om fjärrvärmelieferantörens dominerande ställning på marknaden, och att detta kan leda till en oskälig prissättning. I Jörgensen (2009) framkommer bl.a. att företagen bör prissätta sin produkt så att kunderna känner förtroende för sin lokala värmeproducent, och för att på ett trovärdigt sätt visa att man inte har utnyttjat sin dominerande ställning bör man redogöra för hur prisutvecklingen har sett ut historiskt.

Enligt forskningen tycks fjärrvärmekunderna vara mer känslig för negativa avvikelser från en befintlig prisnivå än för vilken nivå som priset faktiskt ligger på, vilket lyfts fram som något man bör beakta i framtida prismodeller.

När det gäller medias bild av fjärrvärmen och fjärrvärmeföretagen visar forskningen i Palm & Magnusson (2009) på att bilden inte är odelat negativ utan att fjärrvärme får både ris och ros i medias rapportering. Det vanligaste ämnesområdet vid rapporteringen om fjärrvärme i media är ekonomi, där fjärrvärme oftast framställs som en uppvärmningsform i en monopolsituation. Det gäller framförallt bolag som inte längre är kommunalt ägda. När det handlar om miljöaspekter och ett uppvärmningssystem som fungerar på ett tryggt, enkelt och säkert sätt förekommer dock fjärrvärme som sådan i positiva ordalag. Forskningen understryker därför vikten av att fjärrvärmeföretagen bör värna om denna positiva bild. För att förbättra medierelationerna föreslås att fjärrvärmeföretagen bör skaffa sig en informatör som kan arbeta med effektiv och strategisk kommunikation mot media samt att företagen bör ha en gemensam strategi för hur kommunikation kring prishöjningar ska gå till väga. Det senare skulle vara till hjälp för både bransch och kunder.

”Vad kan ditt företag göra för att förbättra relationen med sina kunder?”

Vid Fjärrvärmedagarna i Borlänge i april 2013, fick vi också möjlighet att fråga deltagarna om vad de anser att deras företag kan göra för att förbättra relationen med sina kunder. Svaren är intressanta, och visar på en god beredskap och vilja att – inte bara jobba vidare på det arbete man redan inlett – utan också tänka nytt och prova nya och utvidgade aktiviteter:

- Visa sig mer hos kunden; öppna fler ”dörrar” till kunderna
- Svara idag, och inte imorgon...
- Lyssna på kunden
- Ge sig tid att svara på frågor, även om det inte gäller fjärrvärme
- Göra små tjänster när man är ute hos kunderna, t.ex. hjälpa äldre med att byta batteri i brandvarnaren
- Informationsbesök hos nya villaägare
- Hjälpa kunderna i deras fastigheter; att få en fungerande anläggning
- Fråga kunderna vad de har för behov, istället för att ha ett fast utbud av tjänster
- Öka tillgängligheten för mätvärden
- Sälja fjärrvärme tillsammans med andra nät (fiber)
- Code of Conduct

Samtidigt anger man flera tveksamheter, av olika slag:

- Många (mindre) bolag har inte resurser/kunskap att hjälpa kunderna med dess ”problem”
- Personalen är inte tillräckligt kompetent; många måste utbildas
- För att öka kunskapen hos t.ex. kundtjänst, måste de vara ute mer i verksamheten

5.1.2 Hållbarhet och miljö

Att redovisa fjärrvärmens egenskaper på ett trovärdigt sätt är en av förutsättningarna för att kunna bygga förtroende, och detta är något som Fjärrsyns forskare har behandlat i flera rapporter.

Fjärrvärme och fjärrkyla har ofta tydliga miljöfördelar jämfört med alternativen, men så sent som för några år sedan gav man olika budskap om miljöprestanda för olika typer av uppvärmning och kylning, vilket var förvirrande för kunderna. Gode m.fl. (2009) pekade på vikten av en tydligare terminologi och ett språk som kunderna förstår om man ville att branschen ska nå ut till kunderna med information om miljövärden. Idag har vi ett sådant system. Svensk Fjärrvärme har, tillsammans med kundorganisationerna Fastighetsägarna, HSB, Hyresgästföreningen, Riksbyggen och SABO enats om ett gemensamt system, med en branschgemensam redovisning av miljövärdena. Hur den är gjord, liksom lokala miljövärden för olika fjärrvärmenät, redovisas på Svensk Fjärrvärmes hemsida.

I Helin & Frostenson (2009) lyfter man även fram fördelarna med en gemensam hållbarhetsstandard för fjärrvärmeföretag, inte minst administrativt, utan även för att ge en enhetlig bild av branschen som en ansvarsfull aktör i samhället. Idag lämnar drygt hälften av fjärrvärmeföretagen någon form av hållbarhetsredovisning på sina hemsidor. Enligt forskarna har dock endast ett fåtal företag en hållbarhetsredovisning enligt någon etablerad standard, vilket försvårar för kunder och andra intressenter att göra jämförelser.

Samtidigt ställer allt fler kunder krav på att energiförsörjningen ska ha låg miljöpåverkan. Många kunder uppfattar att det är enkelt att köpa grön el, men tycker att det är svårt att köpa grön fjärrvärme. I Larsson & Persson (2012) lyfter man fram risken att fjärrvärmeföretagen sannolikt kan komma att förlora marknadsandelar om man inte kan erbjuda ”koldioxidfria” tjänster som t.ex. grön fjärrvärme. För att nå ut brett med grön fjärrvärme bör det enligt forskarna finnas ett nationellt klassificeringssystem, och det i sin tur behöver kommuniceras på ett tydligt sätt till befintliga och potentiella kunder. Tre system beskrivs i rapporten, och man argumenterar särskilt för ett av dem – *klimatkompenserad fjärrvärme*. Forskarna menar nämligen att ett system för grön fjärrvärme bör bygga på att fjärrvärmeföretagen klimatkompenserar för de fossila utsläpp som de kunder som köper grön fjärrvärme ger upphov till.

Många fjärrvärmeföretag driver alltså genom sin verksamhet en hållbar utveckling med ekonomiska, miljömässiga samt samhälleliga förtecken. Fjärrvärme är därmed en uppvärmningsform som har stora fördelar ur hållbarhetsperspektiv. Samtidigt menar Fellesson & Johnson (2009) att många av dessa fördelar bygger på att kunder, men också andra intressenter, verkligen anser att produkten är både hållbar och trovärdig. Utmaningen för fjärrvärmebranschen ligger i att tydliggöra detta för i första hand kunderna. Resultaten av Fellesson & Johnsons studie visar att fjärrvärmeföretagen idag är dåliga på att kommunicera sitt hållbarhetsarbete på ett integrerat sätt, istället redovisas ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet var för sig. Forskarna ger tre rekommendationer med direkt bäring på fjärrvärmeföretagens specifika situation:

- Se till att kundrelationen inte enbart beskrivs av fjärrvärmelagen och Reko fjärrvärme. Regelverken är skydd om något går fel och ska inte utgöra norm för vad som är normalt.
- Idag förklaras fjärrvärmens teknik på ett pedagogiskt sätt. Se till att även de ekonomiska förhållandena förklaras på liknande vis.
- Dra nytta av att de flesta som valt fjärrvärme som uppvärmningsform är mycket nöjda med sitt val. Använd detta faktum för att övertyga nya kunder.

5.1.3 Kunderbudandet och kunddialogen

Fjärrensyntaxforskningen visar också att fjärrvärmeföretagen måste arbeta mer med kommunikation och information till sina kunder, samt att man bör utveckla kunderbudandet. Palm & Isaksson (2009) slår fast att man för att kunna vidareutveckla samarbetet med sina kunder bör eftersträva en dialog med dem, vilket kan åstadkommas genom att bolagen kommer ut och möter kunderna i många olika sammanhang. Även om bekvämlighet, god värmekomfort och ekonomi verkar vara de viktigaste faktorerna när ett hushåll väljer fjärrvärme, så konstaterar forskarna att även information och kommunikation med energibolaget, media och grannar är av central betydelse.

Vad gäller skälen till att hushåll väljer att *inte* ansluta sig till fjärrvärme så visar forskningen att det bland annat beror på att man upplever sig hamna i beroendeställning till ett monopolbolag som man inte litar på, att man inte litar på bolagets kalky-

ler, att det är hög anslutningskostnad och att man känner sig stressad av att man får alltför kort tid på sig att bestämma sig för ett erbjudande om att konvertera eller inte. Forskarna föreslår därför flera konkreta saker som företagen kan förbättra i detta avseende:

- Utforma sina avtal och kontrakt så att kunden känner att det är en kundrelation och inte ett beroendeförhållande.
- Erbjud flera olika prismodeller och inte bara ett alternativ med hög anslutningskostnad.
- Förläng betänketiden för ett erbjudande.

Något annat som framkommer i Fjärrsynforskningen är att kontakten med grannar, släktingar, kollegor och vänner är det som väger tyngst när en villaägare väljer eller väljer bort fjärrvärme (Doona & Jarlbro, 2009). Detta beror bland annat på att installation av fjärrvärme är ett stort beslut som innebär en stor investering för villaägaren. Denne vill därför vara säker på sitt beslut och få sitt val bekräftat av sin umgängeskrets. För fjärrvärmeföretagen innebär detta att kundvård är väldigt viktigt. Fjärrvärmeföretagen bör även se till att villaägaren bemöts väl av bland andra försäljare och installatörer. Det kan också vara bra att ha kundvårdande insatser för dem som redan har valt fjärrvärme för att visa att de är viktiga och att de har gjort ett riktigt val.

Villaägare är ofta positiva till fjärrvärme och anser att det är ett bekvämt, miljövänligt, driftsäkert och prisvärt uppvärmningssätt. Däremot är många oroliga för att de endast kan välja en fjärrvärmeleverantör och att de därmed riskerar att hamna i en beroendeställning till företaget. Det är svårt att hindra denna oro, men av forskningen kan man dra slutsatsen att fjärrvärmeföretagen bör vara proaktiva för att få chansen att argumentera för sin sak med potentiella kunder.

Forskningen visar också att fjärrvärmeföretagen arbetar med att utveckla energitjänster, enligt de intervjuade företagsrepresentanterna inte så mycket på grund av drivkraften att starta upp ett nytt vinstbringande affärsområde, utan främst på grund av att man på detta sätt knyter starkare band med sina kunder – vilket i sin tur anses kunna utveckla fjärrvärmeaffären. Utifrån forskningen vet vi också att företagen ses som mycket trovärdiga när det gäller rollen som energitjänsteleverantör, men att det krävs mer arbete med att framstå som trovärdig när det gäller tjänster som inte direkt hör ihop med kärnverksamheten som sådan.

Enligt Sernhed & Skogslund (2012) finns det ett tydligt intresse hos villakunder, bostadsrättsföreningar och fastighetsföretag att använda energitjänster, men att det krävs att tjänsterna utvecklas och att det förs en tydlig dialog för att efterfrågan ska öka. Forskningen visar att energitjänster till villakunder och bostadsrättsföreningar kan vara ganska standardiserade, om än uppbyggda så att de visar kunderna hur just deras energisituation kan förbättras. För fastighetsföretag behövs ofta speciallösningar. De studerade fastighetsbolagen efterfrågar dessutom en utökad kunddialog för att kunna hitta lösningar till gemensamma problem. Av forskningen kan man dra slutsatsen att det finns stort intresse och planer på att vidareutveckla affärsområdet energitjänster, speciellt hos de fjärrvärmeföretag som erbjuder energitjänster redan

idag. Dock krävs det en mer tydlig marknadsföring av energitjänsterna eftersom detta är något som fjärrvärmeföretagen är dåliga på idag.

5.1.4 Fjärrvärmeaffären

Vi har ovan konstaterat att fjärrvärmeföretagen måste bli mer kundorienterade, för att öka förtroendet mot sina kunder. Samtidigt bör fjärrvärmeaffären utvecklas, för att möjliggöra denna kundorientering. I Fjärrsynforskningen har några projekt på detta tema genomförts.

I t.ex. Wirén (2008) lyfts det faktum fram att det inte finns en uppvärmningsform som är bäst i varje situation. Varje alternativ har sina fördelar, men också begränsningar. Fjärrvärme ger framförallt stora kunder fördelar som värmepumpar och pellets har svårt att möta. För mindre kunder jämnas skillnaderna ut. En fördel för värmepumpar och pelletspannor är att dessa värmesystem kan installeras i hela landet och inte är bundna till en infrastruktur, vilket fjärrvärmens är. För att fjärrvärmebolagen ska kunna möta en ökad konkurrens av andra uppvärmningsformer och det minskade uppvärmningsbehovet hos kunderna, som är följderna av både energieffektiviseringar och ett varmare klimat, bör man enligt forskningen rationalisera verksamheten. På sikt bör man minska kapitalet genom att vidareutveckla metodik för mindre kapitalkrävande investeringar samt öka mervärdet i fjärrvärmeleveransen genom att erbjuda klimat/kyla samt energitjänster.

I Lygnerud (2008) pekar man på det faktum att medan fjärrvärmeföretag har lång erfarenhet av att hantera tekniska risker så är branschen mer ovan vid riskhantering kring andra områden. Detta trots att det kan få stor påverkan på företagets lönsamhet. Beträffande kundrelationer så ligger en stor risk i att kundkommunikationen är oklar. Lygnerud lyfter fram att det t.ex. är viktigt att prisändringar och liknande förändringar kommuniceras klart och tydligt och i god tid. Speciellt viktigt är det med tydlig kommunikation i krissituationer. Om kunderna känner sig åsidosatta är risken stor att badwill genereras. Vidare är bristande kundservice en källa till irritation hos kund. Om kommunikationen är svag och servicen brister minskar kundens förtroende för företaget. De genomförda insatserna blir därmed fruktlösa och kundrelationen riskerar att förbli svag.

Fjärrsynforskningen visar också (i Hult, 2009) att fjärrvärmelagen är tvetydig när det gäller avtal med näringsidkare, vilket skapar ett osäkert rättsläge för både fjärrvärmebolag och fjärrvärmekunder som är näringsidkare. Lagen stiftades för att stärka kunderna, men med den osäkerhet som skapas kan den snarare få motsatt effekt och kan leda till att fjärrvärmekundernas förtroende för fjärrvärme som uppvärmningsform påverkas negativt.

Sammanfattningsvis har Fjärrsynforskningen landat i en rad värdefulla resultat vad gäller *Förtroende* i vid mening, framförallt gällande hur fjärrvärmeföretagen arbetar med vad de själva ser som förtroendeskapande aktiviteter. Forskningen ger även en inblick i hur kunderna ser på fjärrvärme och fjärrvärmeföretagen ur ett trovärdighetsperspektiv, samt de aspekter som påverkar varför man väljer eller väljer bort att

ansluta sig till fjärrvärme. I nedanstående avsnitt lyfter vi syntesen och sammanfattar och diskuterar resultaten av forskningen i en vidare bemärkelse.

5.2 Ta förtroende på allvar!

I ovanstående avsnitt har vi gett en översiktlig beskrivning av vad Fjärrsyns forskare har studerat och kommit fram till inom fokusområdet *Förtroende* under Fjärrsyns två programperioder. I vår analys av dessa forskningsresultat har vi lyft fram och dragit en rad slutsatser gällande förtroendeaspekter både kring forskningen som sådan och arbetet inom fjärrvärmeföretagen. Dessa slutsatser får också utgöra syntesens huvudbudskap.

1. **Det finns brister i forskningen kring förtroende.** Endast ett fåtal av de genomförda projekten tar ett vetenskapligt grepp om begreppet. Orsakerna till detta är dels att förtroendefrågan inte har utgjort något uttalat fokus inom forskningsprogrammet, dels att forskningen kring frågor om förtroende och kundrelationer i hög grad bedrivs av ”fel” forskningsdiscipliner.
2. **Forskningen för inte förtroendearbetet i företagen vidare.** Endast ett fåtal av projekten gör kopplingen till förtroendets roll i fjärrvärmeaffären och utvecklingen av fjärrvärmeföretagens affärsmodell. Vi efterfrågar ett helhetsperspektiv på förtroendebegreppet i forskningen. Forskningen bör i högre grad handla om *relationen* mellan kunderna och fjärrvärmeföretagen.
3. **Det finns brister i fjärrvärmeföretagen vad gäller arbetet kring förtroende...** Forskningen visar att fjärrvärmeföretagen ofta, i allt för många avseenden, står kvar på de nedersta trappstegen i den s.k. förtroendetrappan.
4. **... Men nu verkar branschen vara beredd att ta ytterligare ett steg upp i förtroendetrappan.** Vår slutsats av den forskning som gjorts är att fjärrvärmebranschen i allt högre grad nu inser hur viktigt det är med ett aktivt kundarbete, men fortfarande är man osäker om vad som krävs för att bygga och stärka förtroendet hos kunderna i en vidare mening och hur man ska gå tillväga.
5. **Företagen är bra vad gäller kalkylerat och institutionellt förtroende men sämre på det relationella förtroendet.** Kanske har detta att göra med den tekniska kultur som råder inom branschen? Att arbeta med förtroendebyggande på ett strukturerat och framgångsrikt sätt kräver troligtvis en större förändring i företagen, en kulturförändring.
6. **Det krävs mer jobb för ett stort fjärrvärmebolag att vinna förtroende och trovärdighet hos sina kunder.** Forskningen tyder på att mindre fjärrvärmeföretag ses, och ser på sig själva, som mer trovärdiga jämfört med större bolag just på grund av sin storlek. Även kommunala bolag verkar ha fördelar vad gäller förtroende om man jämför med privata bolag.
7. **I vissa situationer har kunderna ett större förtroende för energibolaget än andra aktörer på marknaden.** Det är ingen nattsvart bild som ges av branschen. Förtroendet för fjärrvärmeföretagen är i flera fall högre jämfört med andra aktörer på marknaden. Bilden av branschen bör nyanseras.

8. **Kunderna verkar ha svårt för att fjärrvärmeföretagen vill tjäna pengar.** För att framstå som trovärdiga måste företagen arbeta aktivt med att visa att båda parter uttryckligen kan tjäna på en uppgörelse.
9. **Fjärrvärmebranschen riskerar att definieras av Reko fjärrvärme och fjärrvärmelagen.** Fjärrsynforskarna pekar på risken av att företagen, genom sitt fokus på att visa att man följer lagar och certifieringskrav, istället för att ge en positiv bild av branschen snarare riskerar att bidra till att etablera en bild av en bransch fylld av konflikter och motsättningar.
10. **Fjärrvärmeföretagens syn på kundernas förtroende för det egna bolaget stämmer inte överens med hur kunderna faktiskt ser på företagen.** Rådet till företagen blir att skaffa sig en gedigen kunskap om hur de egna kunderna ser på ens företag när det gäller förtroende, och att man bör använda denna kunskap istället för de egna uppfattningarna om företaget.

Utifrån ovanstående slutsatser finns skäl att uppmana hela fjärrvärmebranschen, både företagen och Fjärrsyns forskare, att börja ta förtroende på allvar! Det kommer man att vinna på. Nedan underbygger vi och för en diskussion kring dessa slutsatser.

5.2.1 Det brister inte i bara i fjärrvärmeföretagens arbete med förtroende utan även i forskningen kring förtroende

Forskningen som bedrivits inom Fjärrsyns programområden Omvärld och Marknad är i hög grad präglad av hur företagen arbetar med kunder och kundrelationer. Det är därför inte så konstigt att man i stor utsträckning främst har fokuserat på intervju- och enkätstudier där representanter för fjärrvärmeföretag utfrågats kring hur företagen arbetar inom området kundrelationer. Själva begreppet förtroende är enligt vår mening på ett sätt lite styvmoderligt behandlat i dessa forskningsstudier. Man tar inte begreppet på allvar. Snarare används begreppet i ett allmängiltigt mellanmänniskt perspektiv och man slänger sig med uttryck som att ”det är viktigt för att stärka förtroendet hos kunderna” utan att reflektera över vad man avser med begreppet.

Den kritik som vi här lyfter fram mot hur begreppet förtroende har använts inom merparten av Fjärrsyns forskningsprojekt, dvs. att det i vår mening saknas en verklig vetenskaplig ansats kring begreppet i majoriteten av de identifierade rapporterna, är på samma gång en av de verkligt viktiga slutsatserna vi drar i syntesen. Orsakerna till denna brist i forskningen tror vi är många. Men kanske beror det främst på att det är ”fel” forskningsdiscipliner som ingår i förtroendeforskningen, dvs. att de forskare som bedriver projekten i de allra flesta fall har en teknisk bakgrund, varför man är ovan vid att hantera teoretiska diskussioner och analyser av begrepp som *Förtroende*.

Fram till nu har fjärrvärmeforskningen i hög grad handlat om tekniska aspekter, och på senare år även om hur fjärrvärmens omvärld och marknad ser ut och förändras. Som Forssell & Fälting (2009) visar i sin rapport har fjärrvärme fram tills alldeles nyligen varit ett tämligen outforskat område från ett marknads- och ekonomiskt perspektiv, medan den tekniska forskningen inte oväntat är betydande, för att inte säga dominerande. Fjärrvärmens som bransch och produkt är inte mer än drygt ett halvt

sekel gammalt, även om man kan argumentera för att liknande system funnits sedan åtminstone slutet av 1800-talet (t.ex. togs fjärrångsystemet som idag försörjer Manhattan i New York i drift redan 1882). Jämför man detta med andra typer av branscher i samhället så är fjärrvärmesektorn en relativt ung bransch. Dessutom är det en bransch som för mindre än ett decennium sedan gått från att vara en ”sambäddningsservice” till att bli en del av en marknad. Från att tidigare ha varit en del av den kommunala infrastrukturen så har fjärrvärmesektorn kommit att bli en del av energimarknaden där den under de senaste åren märkt av en betydande konkurrens från framförallt värmepumpsleverantörer. Från att ha varit en expanderande bransch har en minskad efterfrågan på fjärrvärmesektorn, genom inte bara en ökad konkurrens från andra uppvärmningsformer utan även på grund av energibesparingar hos kunder och ett varmare klimat, ställt fjärrvärmeföretagen inför en ny marknadssituation. När marknaden förändras uppkommer nya frågor och områden som företagen, liksom forskningen, måste ta på allvar för att kunna fortsätta utvecklas och behålla sin position gentemot konkurrenterna.

Forssell & Fälting (2009) pekar också på det faktum att det t.ex. var först på 1980-talet som man började se tjänster som en särskild typ av produkt som ställer speciella krav på företagen. Det är alltså först då man börjar en omställning i Sverige vad gäller att gå från en produktorienterad till en tjänsteorienterad marknad där kunden allt mer hamnar i fokus.

Kanske ska man därför se dagens ökade intresse för kundrelationer och förtroendebyggnad inom fjärrvärmesektorn som ett bevis på att hela branschen nu är på väg att ta ytterligare ett steg upp på förtroendetrappan liksom att det pågår en tydlig omställning av branschen vad gäller att anpassa sig till en förändrad marknadssituation. Vår slutsats av den forskning som gjorts är att fjärrvärmesektorn i allt högre grad nu inser hur viktigt det är med ett aktivt kundarbete, men att man fortfarande är osäker vad som krävs för att bygga och stärka förtroendet hos kunderna i en vidare mening och hur man ska gå tillväga. Eftersom frågan om förtroende är central när det gäller kundrelationer är det kanske därför inte konstigt att det är först nu man faktiskt börjar efterfråga kunskap om detta inom fjärrvärmesektorn. Detta gäller i hög grad både företagens arbete och den forskning som förs inom Fjärrsyn.

Som Felleson & Johnson (2009) lyfter fram är det viktigt att branschen och företagen skaffar sig en gedigen kunskap om hur både befintliga och potentiella kunder ser på fjärrvärmeföretagen och fjärrvärmesektorn som produkt, och att man sen använder denna kunskap snarare än att man utgår från den egna bilden av verksamheten. Något som Fjärrsynforskningen verkligen har satt fingret på är ju just detta, nämligen att man kanske i för hög grad utgår från sin egna syn på verksamheten och hur man tror att man uppfattas, snarare än att lyssna på kunderna och fråga om deras syn. I forskningsstudierna framkommer att i princip alla av de studerade företagen anser att det är andra företag som har problem gällande förtroende, inte det egna företaget.

Den forskning som gjorts visar också att fjärrvärmeföretagen ofta, i allt för många avseenden, står kvar på de nedersta trappstegen i den s.k. förtroendetrappan. De kliver inte högre upp. Då är det också svårare att nå ett ökat förtroende i kundrelationen. För att lyckas med att komma närmare kunderna och engagera sig i sina kunders situation

och affär måste man förändra sitt sätt att bemöta kunderna, inte bara göra mer av det man redan gör. Man måste samtidigt också förstå vad som bygger förtroende, eller annorlunda uttryckt: vilka fördelar kunderna ser med att ha förtroende för sitt fjärrvärmeföretag. Därför är det viktigt att det förs forskning kring detta, vars resultat företagen sedan kan använda i sitt dagliga och långsiktiga arbete med sina kundrelationer.

Frågan blir då om företagen verkligen vill/måste ha en nära relation med alla sina kunder? Eftersom många av företagen dessutom anser sig redan arbeta med det i så hög utsträckning och anser att förtroendet för det egna företaget inte är ifrågasatt så kan man även ställa sig frågan om företagen själva verkligen ser det som ett problem att man inte är bättre på förtroendeskapande arbete (som ju forskningen visar)? För vissa kunder räcker det naturligtvis gott med att man kan visa sig trovärdig ur ett kundperspektiv. Ibland är ett konkurrenskraftigt pris tillräckligt. Lågprisbolagen inom andra infrastrukturbranscher, såsom flygbranschen, har visat att man kan vara framgångsrik utan att etablera en nära relation med kunderna. Även fjärrvärmeföretagen kan förstås påverka sitt pris, även om det inte är rimligt att tro att man kan nå så låga priser att man för den sakens skull kan strunta i att förbättra sina kundrelationer. Slutsatsen som kan dras utifrån Fjärrsyns forskning är att företagen, för att lyckas med sin kundrelation, måste arbeta med alla de tre ovan nämnda nyckelbegreppen nytta, karaktär och upplevelse. Åtminstone gäller detta om man verkligen vill öka sitt förtroende så som forskarna definierar det, vilket enligt forskarna kommer öka konkurrenskraften hos företagen. Detta är särskilt viktigt i relationen till de professionella kunderna, men gäller i stor utsträckning även relationen till privatkunderna.

En annan slutsats vi drar av den forskning som förts är att den inte är tillräcklig för att föra förtroendearbetet vidare i företagen, på grund av att projekten i hög grad endast har handlat om sådant som företagen redan gör. Både forskarna och företagen borde lära sig mer om förtroende och vilka aspekter som påverkar och bygger kundförtroende. Eftersom ingen seriös utvärdering görs av begreppet kan man även fråga sig om de förslag som ges i forskningen, vad gäller förtroendebyggande aktiviteter, verkligen skulle leda till att öka förtroendet om de genomförs. Genom att föra in fler forskningsdiscipliner, vilket framgångsrikt har gjorts i t.ex. *Fjärrvärmens Affärsmodeller* där etnologer och konsumtionsforskare har fått ge sina perspektiv på fjärrvärmebranschen, har man kunnat visa på brister i fjärrvärmeföretagens bild av sig själva och hur de uppfattas av sina kunder.

Endast ett fåtal av forskningsprojekten gör kopplingen till förtroendets roll i utvecklingen av fjärrvärmeföretagens affärsmodeller och fjärrvärmeaffären generellt. Ett helhetsperspektiv på detta saknas i forskningen, vilket får ses som något som bör vara prioriterat i forskningen framöver. Att öka förtroendet hos sina kunder och arbeta med förtroendebyggande på ett strukturerat och framgångsrikt sätt kräver troligtvis en större förändring i företagen, en kulturförändring, vilket i liten utsträckning tas upp i forskningen.

5.2.2 Varför är fjärrvärmeföretagen sämre på det relationella förtroendet än det kalkylerande och institutionella förtroendet?

Som nämns ovan visar Fellesson & Johnson (2009) att fjärrvärmeföretagen verkar vara relativt bra på *Ethos* och *Logos*-begreppen i sin kommunikation, liksom de är bra på de kalkylerande och institutionella förtroendeformerna. Företagen visar öppenhet och transparens, och är generellt duktiga på att redovisa sakliga fakta och underlag på ett pedagogiskt sätt, vilket påverkar företagets möjlighet till att framstå som trovärdiga samtidigt som det bygger upp det kalkylerade förtroendet. Främst verkar detta gälla det sätt på hur man presenterar och kommunicerar fjärrvärmesystemets funktion och dess miljöpåverkan. I allmänhet är företagen enligt Fjärrsynforskningen nämligen inte lika bra på att kunna förklara sina prismodeller, men det återkommer vi till nedan. När det gäller *Pathos* å andra sidan, dvs. förmågan att väcka empati och känslaspekter och därmed en samhörighet med kunderna, är fjärrvärmeföretagen betydligt sämre, och enligt forskarna är det uppenbart att fjärrvärmeföretagen har svårt att fånga kundens engagemang.

En fråga man kan ställa sig är om skillnaden mellan fjärrvärmebranschen och andra branscher i samhället, som är bättre på att bygga relationellt förtroende gentemot sina kunder, har något att göra med den ”kultur” som råder inom branschen och/eller den bakgrund som de yrkesverksamma har. Energisektorn ingår i en ”teknisk kultur”, där den absoluta majoriteten av de yrkesverksamma är utbildade inom de tekniska disciplinerna. Om man på ett mycket förenklat sätt vill göra en koppling mellan dessa vetenskapsdiscipliner och den aristoteliska retorikens begrepp kan de, till skillnad mot t.ex. vårdrelaterade yrkesdiscipliner eller humanistiska yrkeskategorier, sägas vara mer knutna till just *Logos* snarare än *Pathos*-begreppet. *Logos* står för logik och rationalitet, medan *Pathos* står för en känsla eller kan beskrivas som en kvalitet eller egenskap hos något/någon som väcker och påverkar känslor och känslouttryck. Empati, dvs. förmågan att identifiera sig med och förstå en annan människas perspektiv och känslor, är intimt sammankopplat med *Pathos*-begreppet (inte minst eftersom de delar samma ordstam). Kanske är det så att denna svårighet som fjärrvärmeföretagen/branschen har när det gäller att bygga relationellt förtroende och förmedla *Pathos* i sin kommunikation med kunderna faktiskt har att göra med den ”tekniska kultur” som råder inom branschen?

5.2.3 Skillnader i kundernas förtroende mellan kommunala och privata, liksom stora och mindre fjärrvärmeföretag

En slutsats som dras i Sernhed & Jeppesen (2009) kan sägas vara kopplat till en aspekt av det institutionella förtroendet, nämligen att ett kommunalägt energibolag kan upplevas som mer trovärdigt på grund av sin ägandeform (även om det naturligtvis spelar en viss roll hur energibolaget skött sina affärer tidigare). I en av intervjuerna säger sig t.ex. en villaägare, på frågan om det finns någon trovärdighetsproblematik kring att ett energibolag även blir energitjänsteleverantör, trots allt lita på det aktuella energibolaget just på grund av att det är kommunalägt. Denna åsikt framkommer

även i andra Fjärrsynstudier, och bekräftar bilden av att kommunägda bolag kan ses som en "samhällets stöttepelare" till skillnad mot privata bolag som oftast framställs som alltför vinstfokuserade och därför misstänkliggörs.

I flera av de studier där man intervjuar kunder och företag, men även andra intressenter och aktörer, återkommer även uppfattningen om att det krävs mer jobb för att vinna förtroende och trovärdighet hos sina kunder om man är ett stort bolag. Det finns i Fjärrsynforskningen flera exempel på (relativt sett) mindre aktörer som ser sig själva som mer trovärdiga och som ägande av ett större förtroende hos sina kunder, jämfört med större bolag, just på grund av sin mindre storlek. Argumenten för detta går främst ut på att dessa mindre bolag är mer familjära och mer "service-minded", men även mer innovativa i sitt kundvårdsarbete än större fjärrvärmebolag. I Fellesson & Johnson (2009) uttalar sig en företrädare för Rindi på följande sätt: *"Vi har en slags entreprenöranda och vi träffar våra kunder när vi är ute och servar fjärrvärmenätet. Vi är ganska få medarbetare, kunderna känner igen oss och det underlättar kontakten med dem. Kunderna känner trygghet hos oss som jag tror de inte har hos en stor fjärrvärmeleverantör."* I Sernhed & Jeppesen (2009) resonerar en energirådgivare så här: *"Det stora problemet är att de stora fjärrvärmebolagen gör som de vill, utan att bry sig om. [...] Det är jättesvårt för ett stort bolag att bli trovärdiga hos en liten... person, så att säga."*

Storleksproblemet är även något som ett av de stora fjärrvärmeföretagen själva ser som en nackdel. I Jörgensen (2009) framkommer att en representant för E.ON. anser att det faktum att E.ON. är ett stort internationellt privatägt energiföretag kan medföra att kunderna är mer kritiska och oroliga för att höga vinstintressen styr verksamheten. Samma representant uppfattar det också som att stora privata aktörer på energimarknaden är mer påpassade och ifrågasatta än ett kommunägt företag, och känner att man är mer bevakad av media i högre grad än t.ex. kommunala energiföretag.

Något annat som skymtar förbi i några av intervjuerna är trovärdighets- och förtroendeaspekter gentemot andra yrkeskategorier/branscher jämfört med fjärrvärmebolagen. Jämfört med konsultbolag verkar det som att enskilda energibolag kan ha större trovärdighet på grund av att energibolaget "arbetar för staden och dess bästa". Som en intervjuperson säger: *"Jag tror det är en större trovärdighet om Borås Energi rekommenderar en lösning vad som behöver göras [jämfört med om ett konsultbolag gör det]."* Å andra sidan anser en annan intervjuperson att en "oberoende konsult" kan vara mer trovärdig när det gäller energitjänster jämfört med ett befintligt energibolag då det inte finns misstankar om eventuella baktankar som ett energibolag kan anses ha med olika åtgärdsförslag.

5.2.4 Varför har fjärrvärmeföretagen så svårt att förklara sina prismodeller?

En intressant aspekt som framkommer bl.a. i Sernhed & Jeppesen (2009) berör kundernas syn på fjärrvärmeföretag som bedriver vinstdrivande verksamhet. Det är mycket talande att en av de som intervjuas nämner *"att de inte tjänar för mycket"*

pengar” som en faktor som påverkar det egna förtroendet för det, i detta fall, kommunala fjärrvärmebolaget.

I Lygnerud (2011) framkommer att de intervjuade fjärrvärmeföretagsrepresentanterna menar, eller säger sig mena, att de energitjänster som erbjuds i första hand har tagits fram som ett sätt att stärka kundlojaliteten, endast i andra hand utgör tjänsterna en möjlighet till ökad vinst för företaget. Resultat från andra Fjärrsynstudier (bl.a. Sernhed & Jeppesen, 2009), där man intervjuat kunder till fjärrvärmeföretag, visar dock att kunderna själva är av en annan åsikt och tvärtom ser på energitjänsterna som något fjärrvärmeföretagen erbjuder som ett sätt för företagen att i första hand tjäna mer pengar. En fastighetsägare uttrycker det som att *”Den här fina, utåtriktade ambitionen att man ska vara ett miljöföretag och man ska hjälpa kunderna att bli energi-effektiva och nå miljömål och allt vad som är kopplat till kanske de här energitjänsterna [...] ... det stämmer ju inte! För... är ett självändamål för energibolaget att se till så att man har en bra omsättning genom att man ska sälja andra tjänster?”*.

Sernhed & Jeppesen (2009) lyfter själva, som en av de huvudsakliga slutsatserna i sin studie vad gäller trovärdighetsfrågan hos företagen fram det faktum att företagen, för att framstå som trovärdiga i kundens ögon, måste arbeta med att kunna visa att båda parter uttryckligen kan tjäna på en uppgörelse (t.ex. när det gäller en energitjänst av något slag). Kopplar man detta till förtroendetrappan, vilket vi diskuterat ovan, så betyder det att företagen måste ta sig upp på de översta trappstegen där man på ett verkligt sätt påverkar men framförallt *involverar* kunden i syfte att skapa förutsättningar för gemensamma och samproducerade värden. Detta kan även sägas hänga ihop med karaktärs- och upplevelseaspekterna av förtroendebyggande, dvs. *Ethos* och *Pathos*, som Sandoff m.fl. (2013) lyfter fram. Genom att lyssna på och ta in vad kunden efterfrågar och involvera kunden i processen skapas en högre grad av lojalitet, och kundens förtroende för företaget ökar. Som Sernhed & Jeppesen (2009) formulerar det – *”Bevisbördan om att det är en win-win-situation ligger tungt på utföraren av energitjänster”*.

I Fjärrsynforskningen pekar flera av forskarna även på det faktum att fjärrvärmeföretagen har svårare att förklara sina prismodeller än fjärrvärmesystemet och dess miljövärden. Som Fellesson & Johnson (2009) uttrycker det: *”De mycket välgjorda och informativa presentationerna av de nya produktionsprojekten visar att det finns en betydande pedagogisk kapacitet i branschen, och att förklara fjärrvärmens affärsmodell borde inte vara svårare än att förklara hur t.ex. rökgaskondensering går till.”*

Kanske ska man se fjärrvärmeföretagens svårigheter med att förklara sin pris-sättning i perspektivet av att fjärrvärmebranschen har fått utstå så mycket kritik vad gäller *”oskäligen prisökningar”* och *”utnyttjande av en marknadsposition”*, men även att vissa kunder faktiskt rakt ut uttrycker det som att man har svårt med det faktum att bolagen är vinstdrivande. Det finns som sagt flera exempel i Fjärrsynforskningen på att kunder inte verkar vara bekväma med att energibolagen *”bara är ute efter att tjäna pengar”*.

Betyder det faktum att kunderna misstror fjärrvärmeföretagen i perspektivet att *”de bara är ute efter att tjäna pengar”* att kunderna inte har hängt med i fjärrvärme-

bolagens förändrade marknadssituation, dvs. att man gått från att vara en ”sammhälls-institution” till att vara en aktör på marknaden där andra spelregler gäller?

Kanske kan man även se detta i perspektivet av den negativa inställning som uppenbarligen finns hos allmänheten vad gäller de förändringar som det svenska samhället genomgått de senaste decennierna i och med de stora avregleringar som gjorts, och där både energi, vård och skolor idag finns som en ”tjänst” på den öppna marknaden istället för att vara något som samhället erbjuder och driver i allmänhetens tjänst? Den nyligen presenterade SOM-undersökningen 2012, där 62 % av de tillfrågade anser att det är ett mycket bra eller ganska bra förslag att inte tillåta vinstutdelning i skattefinansierad verksamhet som vård, skola och omsorg, är ett exempel på detta. Aspekten om att det finns en kritik mot att fjärrvärmeföretagen är vinstdrivande företag berörs även i Felleson & Johnson (2009) där en företrädare för ett fjärrvärmeföretag antyder att man måste få kunderna att förstå att fjärrvärmeleverantören måste få tjäna pengar på sin verksamhet, inte minst för att hålla en likviditet som skapar trygghet och stabilitet i verksamheten. Det vore därför intressant att titta på hur situationen ser ut i andra branscher som också har fått utstå kritik för att de tjänar [*för mycket*] pengar och/eller är vinstdrivande. Hur kommunicerar de kring sina prismodeller?

Tittar man på den kritik som förs mot fjärrvärmeföretag handlar den ju oftast om just prissättningen och det som kunderna uppfattar som oskäligen prishöjningar. En stor del av förtroendekonflikten för fjärrvärmebolagen sägs bota i den ”monopol-liknande” situation som många kunder upplever sig bli inlåsta i eftersom det är dyrt att byta uppvärmningssystem. Där måste man dock fundera på hur man i forskningen analyserar de svar som en intervjuperson ger och hur människor själva resonerar kring sina svar. Vi vet ju att bara för att man säger en sak så betyder det inte att man verkligen agerar på det eller att man kommer vara konsekvent vad gäller sin åsikt nästa gång man tillfrågas. Ta till exempel det faktum att många upplever det som krångligt att byta bank, men jämfört med att byta uppvärmningssystem är ett bankbyte varken särskilt krångligt och framförallt inte dyrt, ändå är det få som byter bank, detta trots att de säger sig vara missnöjda med och saknar förtroende för banken.

5.2.5 Betydelsen och resultatet av Reko och fjärrvärmelagen

Ett resultat av den kritik som företagen i fjärrvärmebranschen fått utstå vad gäller ”monopolanklagelser” och ”oskäligen prishöjningar”, vilket Felleson & Johnson (2009) lyfter fram i sin rapport, är det faktum att de studerade fjärrvärmeföretagen i sin kommunikation utåt i så hög grad lyfter fram fjärrvärmelagen och ”Reko fjärrvärme” som ett sätt att visa sig trovärdiga. Felleson & Johnson antyder att detta kanske, snarare än att bygga upp det kalkylerade förtroendet, faktiskt kan bidra till att etablera en bild av att det är konflikter och motsättningar som är det naturliga tillståndet i fjärrvärmens affärsrelationer. Rådet Felleson & Johnson (2009) ger till fjärrvärmeföretagen är kopplat till just detta, nämligen att företagen bör se regelverken endast som ett skydd för ”worst case”, snarare än normen för vad som är normalt,

annars riskerar man att definieras av fjärrvärmelagen och Reko vilket inte är något som direkt gynnar förtroendet hos kunderna.

I Fjärrsynforskningen framkommer att företagen i hög utsträckning, oroväckande nog, dessutom verkar ”nöja” sig med att hänvisa till att de uppfyller kraven i Reko, inte att man ser det som ett minimikrav eller något som borde vara en självklar del i en sund företagskultur. Denna syn ses bland annat i Jörgensen (2009) där en representant från ett fjärrvärmeföretag berättar att *”det nya medlemskapet i Reko fjärrvärme kommer att utgöra en viktig del, då detta bl.a. ställer krav på årliga träffar”*, medan en annan representant i samma rapport menar att *”Reko har bidragit till branschen väldigt mycket då det gäller att öka kundfokus [...] För vår del så ser vi det som självklart, och ändå gjorde vi inte det för ett antal år sedan, det ska jag vara ärlig att säga. Men idag så ser vi det som självklart att arbeta med de kundnära frågorna som Reko faktiskt säger att man måste arbeta med.”*

I forskningen skymtar även fram en syn hos en del fjärrvärmebolag (som även kopplar till frågan om vilken roll storleken på företaget spelar för kunders förtroende) att det framförallt är de stora fjärrvärmebolagen som mest behöver certifieringar som Reko. I Felleson & Johnson (2009) syns detta i en intervju med en företrädare för ett fjärrvärmeföretag: *”Reko fjärrvärme är ett instrument som införts mindre för branschens små aktörer än för de stora. Det är de stora som mest behöver certifieringen. [...]*

5.2.6 Fjärrvärmeföretagens syn på kundernas förtroende för det egna bolaget stämmer inte överens med hur kunderna faktiskt ser på företagen

Efter att ha analyserat forskningresultaten inom Fjärrsyn vad gäller området *Förtroende* framträder en bild av fjärrvärmeföretag som besitter en något felaktig självbild. Trots att företagen säger sig vara medvetna om den förtroendeproblematik som finns för branschen som sådan hävdar samtliga studerade företag att just deras eget företag åtnjuter stort förtroende hos sina kunder, och man skyller delvis på andra företag som skälet till att branschen befinner sig i en förtroendekris. Företagen säger sig aktivt arbeta med att utöka dialogen med kunderna och vårda sina befintliga kunder istället för att jaga nya. Man säger sig arbeta med att involvera kunderna och skapa mervärden, och lyfter upp Reko-träffar och nystartade kundråd som betydelsefulla för att stärka företagets förtroende. När man istället låter kunderna komma till tals i intervjuer ges en delvis annan bild av företagen som kunderna beskriver som inte lyssnande, att de utnyttjar sin marknadsposition och är dåliga på kundrelationer.

Så här resonerar en villaägare (Sernhed, 2009) kring hur förtroendet för ett energibolag kan byggas upp om man riktar in sig på god service: *”... Det beror på hur man bemöter sina kunder. Det skulle gå att jobba bort negativa attityder, bara man jobbar på det. Idag är man på väg att vara ett företag på öppna marknaden, förut var man monopolföretag. Viktigt att byta tankesätt här. Man måste vara servicevänlig. Ett värmebolags dåliga rykte kan drabba om elbolaget gör bort sig... Ju snabbare man lär sig det, desto bättre”*.

Denna skillnad mellan hur kunden ser på fjärrvärmeföretagen och hur företaget tror att kunderna ser på företaget är något som har tydliggjorts inom Fjärrsynprojektet *Fjärrvärmens Affärsmodeller*. Den forskning som etnografen Niklas Hansson har bedrivit inom projektet pekar just på det som ”går att läsa mellan raderna” när man sammanfattar resultaten av Fjärrsynforskningen inom det aktuella fokusområdet, nämligen att kunderna och fjärrvärmeföretagen delvis talar förbi varandra.

Samtidigt visar ändå forskningen att fjärrvärmeföretagen faktiskt arbetar med kundvård, och det man till vardags menar med förtroendefrågor, i en betydligt större utsträckning idag än tidigare. Som Jörgensen (2009) konstaterar så anser företagen själva att man nu har gått från ett produktionsperspektiv till ett tjänsteperspektiv i branschen. Generellt visar forskningen dock att både fjärrvärmeföretagen och fjärrvärmeforskningen kan bli mycket bättre på förtroende, och aspekter kopplade till detta, än vad man är idag. Vår slutsats blir därför att ifall man vill fortsätta med att kunna vara en konkurrenskraftig aktör på värmemarknaden så måste branschen helt enkelt börja ta förtroende på allvar. Utifrån den begränsade forskning som gjorts inom detta område inom Fjärrsyn är det dock tydligt att det inte finns något generellt recept på hur man ska gå tillväga för att öka förtroendet hos sina kunder. Men ett viktigt råd till företagen kan vara att verkligen lyssna på och ta lärdom av det som kunderna säger, vilket Fjärrsyns forskning med tydlighet har visat att företagen idag generellt är dåliga på.

I nedanstående kapitel utvecklar vi de kunskapsluckor inom *Förtroende* som vi har identifierat genom syntesen, samt ger förslag till vidare forskning inom området.

6 KUNSKAPSLUCKOR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Som framgår av ovanstående kapitel finns det enligt oss en del att önska, både vad gäller förtroendearbetet hos företagen själva men även vad gäller hur forskningen kring *Förtroende* bedrivs inom Fjärrsyn. Med utgångspunkt i analysen sammanfattar vi nedan våra förslag till vidare forskning inom området, och pekar på de brister och luckor som vi har kunnat identifiera.

- **Låt förtroende ta en större plats i nästa etapp av Fjärrsyn.** En möjlig orsak till att förtroende hittills inte tagits på allvar inom Fjärrsyns forskning, annat än i ett fåtal projekt, är att förtroende som sådant inte har utgjort något huvudsaklig fokus inom forskningsprogrammet. Ifall man vill att forskningen ska föra förtroendearbetet inom fjärrvärmeföretagen framåt är det önskvärt att låta ett större fokus ligga på forskning kring kundförtroende och aspekter kring detta.
- **Befolka forskningen med forskare som kan förtroende.** En stor brist i forskningen om förtroende ligger i att det delvis är ”fel” discipliner som faktiskt bedriver forskningen. Man måste öka graden av tvärvetenskap, annars finns det risk att värdefull kunskap uteblir. En högre grad av andra vetenskapsdiscipliner än de ingenjörer och ekonomer som idag främst befolkar forsknings-programmet skulle leda till att det öppnas upp nya intressanta frågeställningar och perspektiv på fjärrvärmens förutsättningar. Det kan vara nödvändigt om man vill att ny och värdefull kunskap ska genereras inom området. Nya perspektiv leder till nya frågor som i sin tur leder till nya insikter.
- **Påverka de metoder som används i forskningen.** Många av de förtroendena studier som gjorts inom Fjärrsyn utgörs av intervjustudier. De är inte anpassade för att ge en fördjupad förståelse av förtroende. Det är därför viktigt att använda rätt metoder. Intervjusvaren analyseras dessutom oftast av tekniker och ekonomer, men det är av vikt att även låta andra discipliner än dessa vara med och analysera resultaten. Speciellt vad gäller att förstå och kunna tolka hur och varför människor gör som de gör och hur de resonerar kring sina beslut och svar i en intervjustuation. Dessutom visar forskning inom t.ex. kognitionsvetenskapen att det finns betydande ”brister” i hur människor förklarar sina val och beslut i vardagen, vilket gör att man i många fall kan ifrågasätta den vikt man/bör kan lägga vid intervjustudier (i alla fall utan en vidare analys av svaren). Forskning som genomförts av kognitionsforskare vid Lunds universitet (se Hall & Johansson, 2009) visar exempelvis att människor som ombeds förklara ett val/beslut många gånger omedvetet ”fabulerar” kring ett val man gjort och vilka aspekter man säger sig ha beaktat i detta val.

- **Låt forskningen i högre grad handla om de övre trappstegen i den s.k. förtroendetrappan.** Den forskning som hittills har förts handlar i hög grad om sådant som fjärrvärmeföretagen redan gör. Forskningen visar att fjärrvärmeföretagen ofta, i allt för många avseenden, står kvar på de nedersta trappstegen liksom att man är sämre på det relationella förtroendet jämfört med det kalkylerande och institutionella. Låt forskningen istället handla om de övre trappstegen, dvs. om/hur företagen arbetar med att verkligen påverka och involvera kunderna och hur kundernas förtroende för företagen påverkas av dessa aktiviteter. Forskningen bör i högre grad handla om *relationen* mellan kunderna och fjärrvärmeföretagen, och man bör se till att ta ett helhetsperspektiv på begreppet förtroende för att kunna ge företagen de råd som behövs för att föra branschen som helhet framåt i förtroendefrågan.
- **Undersök företagskulturen** och utforska om det föreligger eventuella skillnader mellan företag som ”lyckats” i förtroendefrågan. Stämmer det t.ex. som flera av de intervjuade personerna i forskningen antyder, att det finns skillnader i förutsättningarna mellan privata/kommunala aktörer samt mellan små respektive stora företag när det gäller hur kunderna ser på företagen? Finns det organisatoriska skillnader i hur dessa arbetar med kundrelationer och förtroendebyggande? Föreligger det kulturella skillnader mellan fjärrvärmeföretag som påverkar kundernas bild av företaget och dess förtroende för företaget? Och krävs det en stor omställning av branschen eller räcker det med det arbete man genomför idag?
- **Finns det en reell risk att fjärrvärmens som bransch kan påverkas negativt av fokuset på certifieringar och lagar?** Ta reda på hur kunderna verkligen ser på fjärrvärmeföretagen i perspektivet av att branschen i så hög grad fokuserar på ”Reko fjärrvärme” och fjärrvärmelagen som något positivt för branschen.
- **Vidga perspektivet och nyansera bilden av fjärrvärmens som bransch.** Forskningen pekar på att kunderna i vissa situationer faktiskt har ett större förtroende för ett energibolag jämfört med andra aktörer på marknaden. Även nöjdhetsindex och ”energibarometrar” visar att förtroendet för företagen trots allt är relativt högt. Hur ligger branschen till i förtroendefrågan om man jämför med andra aktörer inom energiområdet, som t.ex. konsulter, energirådgivare och andra energileverantörer? Hur skiljer sig förtroendet mot andra företag? Och har kunderna större förtroende för fjärrvärmens än för fjärrvärmeföretagen?

Utöver dessa förslag till vidare forskning inom området, vill vi även utmana Fjärrsyn till att vidga perspektivet inom forskningen. Nedan ges därför ytterligare några förslag på forskningsområden som kan bidra till att bygga kunskapen gällande förtroende och peka på vad branschen bör arbeta med framöver:

- **Kan man lära sig av andra branscher?** Hur har andra branscher och företag hanterat ”förtroendekriser”? Finns det bra respektive dåliga exempel som

fjärrvärmebranschen kan lära sig av? Vad är det som gör att t.ex. vissa företag generellt åtnjuter ett stabilt och högt förtroende trots ”skandaler” som för andra företag vore förödande? Vilka skillnader/likheter kan man se om man gör jämförelser med andra branscher som försäkringsbolag, banker osv. som kunder också har långvariga avtal med och där förtroendefrågan återkommer i debatten.

- **Vad är orsakerna till bristerna vad gäller företagens relationella förtroende gentemot kunderna?** En fråga man kan ställa sig är om skillnaden mellan fjärrvärmebranschen och andra branscher i samhället, som är bättre på att bygga relationellt förtroende gentemot sina kunder, har något att göra med den ”tekniska kultur” som råder inom branschen och/eller den bakgrund som de yrkesverksamma har. Resultaten från en nyligen avslutad svensk studie från Linköpings universitet tyder på att det kan ligga något i detta. Studien, där empatiförmågan hos drygt 200 studenter från sex olika utbildningsprogram mättes med hjälp av väl etablerade frågeformulär, visar att det finns tydliga skillnader mellan vårdstuderande och teknologer vad gäller t.ex. förmåga att ta andras perspektiv och andra aspekter av empatiska förmågor (Rasoal m.fl., 2012). Intressant nog pekar resultaten också på att de IT-teknologer som ingick i studien har en högre grad av empatisk förmåga än teknologerna från ett mer ”traditionellt” teknologprogram (teknisk fysik och elektroteknik). Forskarna undersöker nu teorin om att detta kan ha att göra med att man på det IT-program som de studerade teknologerna deltog i använde sig av s.k. problembaserat lärande (PBL), i undervisningen. PBL innebär att man i undervisningen i högre utsträckning lär sig samarbeta i grupp och därmed att lyssna på och acceptera andras åsikter och värderingar, något forskarna tror påverkar graden av empati.
- **Ta ett genusperspektiv på fjärrvärmebranschen.** Då forskningen har visat att fjärrvärmeföretagen generellt är bra på att det kalkylerande och institutionella förtroendet men förefaller ha svårare med den relationella delen, vore det av intresse att ta reda på varför man har svårt med det sistnämnda. Kan det finnas genusaspekter som kan förklara denna brist? Kan ett ökat antal kvinnor inom branschen skapa de förutsättningar för förtroendebyggande som idag saknas? Energibranschen som helhet är en utpräglat manlig bransch, och det vore intressant att se om/vilka aspekter företagen går miste om gällande förtroendeaspekter på grund av den låga andelen kvinnor i branschen.
- **Involvera kunden i forskningen i större utsträckning.** Detta kan vara viktigt inte bara för att kunna få mer kundnära forskning utan också som ett sätt att involvera kunden i en högre grad, dvs. det kan vara ett sätt att arbeta på de högre trappstegen i förtroendetrappan.

7 REFERENSER

- Doona, J. & Jarlbro, G.: *"Grannen vet bäst"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:15. ISBN 978-91-7381-030-2, 2009.
- Felleson, M. & Johnson, M.: *"Går det att lita på ett fjärrvärmeföretag?"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:35. ISBN 978-91-7381-050-0, 2009.
- Forsell, A. & Fälting, L.: *"Svensk fjärrvärme mellan konkurrens och reglering"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:22. ISBN 978-91-7381-037-1, 2009.
- Gode, J., Hagberg, L., Särholm, E., Axelsson, U. & Fejes, J.: *"Miljövärden och miljöprodukter för fjärrvärme och fjärrkyla"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:24. ISBN 978-91-7381-039-5, 2009.
- Hall, L. & Johansson, P.: *"Choice Blindness: You don't know what you want"*. Issue 2704, 26-27, New Scientist, 2009.
- Hedquist, R.: *"Trovärdighet – en förutsättning för förtroende. Rapport 182. ISSN 1401-2383. Styrelsen för Psykologiskt Försvar, 2002.*
- Helin, S. & Frostenson, M.: *"Förutsättningar för hållbarhetsredovisning i fjärrvärmesektorn"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:36. ISBN 978-91-7381-051-7, 2009.
- Hult, D.: *"Fjärrvärmelagens dispositivitet i förhållande till näringsidkare"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:23. ISBN 978-91-7381-038-8.
- Jørgensen, E.: *"Ökat förtroende för fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:14. ISBN 978-91-7381-029-6, 2009.
- Larsson, O. & Persson, A.: *"Hur blir fjärrvärmerna grönare?"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2012:7. ISBN 978-91-7381-086-3, 2012.
- Lygnerud, K.: *"Riskinventering i fjärrvärmeföretag"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2008:6. ISBN 978-91-7381-011-1, 2008.
- Lygnerud, K.: *"Minskad efterfrågan på fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2011:6. ISBN 978-91-7381-074-6, 2011.
- Palm, J. & Isaksson, C.: *"Värmekunders val och användning"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:7. ISBN 978-91-7381-022-7, 2009.
- Palm, J. & Magnusson, D.: *"Medias rapportering om fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:32. ISBN 978-91-7381-047-0, 2009.
- Rasoal, C., Danielsson, H. & Jungert, T.: *"Empathy among students in engineering programmes"*. European Journal of Engineering Education. Vol. 37, No.5., 427-435, October 2012.
- Rönnerstrand, B. & Johansson, S.: *"Förtroendet för myndigheter. Riks-SOM-undersökningen 1986-2007"*. SOM-institutet, Samhälle Opinion Media. Bilaga 5

- till rapport 2009:1 från Statskontoret, "Förtroendet för myndigheter", rapport från SOM-institutet. SOM-institutet, 2009.
- Sandoff, A., Hansson, H., Rydén, B. & Göransson, A.: "*Kundens förtroende – från pålitlig fjärrvärmelieferans mot tillitsfull relation*". Fjärrvärmens Affärsmodeller, Fjärrsyn, 2013.
- Sernhed, K. & Jeppesen, J.: "*Från bulkleverantör till energipartner – En kartläggning av energitjänster i svenska fjärrvärmeföretag*", Svensk Fjärrvärmes AB, Fjärrsynrapport 2009:31. ISBN 978-91-7381-046-3, 2009.
- Sernhed, K. & Skoglund, P.: "*Energitjänster – med kunden i centrum*", Svensk Fjärrvärmes AB, Fjärrsynrapport 2012:3. ISBN 978-91-7381-084-5, 2012.
- Wirén, C.: "*Värmemarknadens värdekedjor*", Svensk Fjärrvärmes AB, Fjärrsynrapport 2008:5. ISBN 978-91-7381-010-4, 2008.
- Österman, T.: "*Förtroende*". Meddelande 148. ISSN 01401-2357. Styrelsen för Psykologiskt Försvar, 2002.

bilaga 1 – utvalda forskningsrapporter som ingått i syntesens analys

Följande rapporter valdes ut att ingå i syntesens analys. Även om några av rapporterna vid närmare granskning sedan inte innehöll särskilt mycket som berörde fokusområdet *Förtroende* så listas de ändå här:

- Carlsson, A.: *"Incitament för ökad kraftvärmeproduktion"*. Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:9. ISBN 978-91-7381-024-1, 2009.
- Doona, J. & Jarlbro, G.: *"Grannen vet bäst"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:15. ISBN 978-91-7381-030-2, 2009.
- Felleson, M. & Johnson, M.: *"Går det att lita på ett fjärrvärmeföretag?"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:35. ISBN 978-91-7381-050-0, 2009.
- Forsell, A. & Fälting, L.: *"Svensk fjärrvärme mellan konkurrens och reglering"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:22. ISBN 978-91-7381-037-1, 2009.
- Gode, J., Hagberg, L., Särnholm, E., Axelsson, U. & Fejes, J.: *"Miljövärden och miljöprodukter för fjärrvärme och fjärrkyla"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:24. ISBN 978-91-7381-039-5, 2009.
- Gode, J., Höglund, J., Särnholm, E., Martinsson, F., Lindblad, M. & Bingel, E.: *"Miljökommunikation med nyckeltal och indikatorer"*, Svensk Fjärrvärme, Fjärrsynrapport 2012:4. ISBN 978-91-7381-085-2, 2012.
- Helin, S. & Frostenson, M.: *"Förutsättningar för hållbarhetsredovisning i fjärrvärmesektorn"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:36. ISBN 978-91-7381-051-7, 2009.
- Hult, D.: *"Fjärrvärmelagens dispositivitet i förhållande till näringsidkare"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:23. ISBN 978-91-7381-038-8.
- Hult, D.: *"Det reglerade fjärrvärmeavtalet"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2011:12. ISBN 978-91-7381-080-7, 2011.
- Jørgensen, E.: *"Ökat förtroende för fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:14. ISBN 978-91-7381-029-6, 2009.
- Knutsson, H.: *"Hållbar fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:33. ISBN 978-91-7381-048-7, 2009.
- Larsson, O. & Persson, A.: *"Hur blir fjärrvärmerna grönare?"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2012:7. ISBN 978-91-7381-086-3, 2012.
- Lygnerud, K.: *"Riskinventering i fjärrvärmeföretag"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2008:6. ISBN 978-91-7381-011-1, 2008.

- Lygnerud, K.: *"Minskad efterfrågan på fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2011:6. ISBN 978-91-7381-074-6, 2011.
- Palm, J. & Isaksson, C.: *"Värmekunders val och användning"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:7. ISBN 978-91-7381-022-7, 2009.
- Palm, J. & Magnusson, D.: *"Medias rapportering om fjärrvärme"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:32. ISBN 978-91-7381-047-0, 2009.
- Palm, L. & von Platen, S.: *"Effektiv kommunikation med kunder och allmänhet"*, Svensk Fjärrvärme AB. ISBN 978-91-85775-10-1, 2012.
- Sernhed, K. & Skoglund, P.: *"Energitjänster – med kunden i centrum"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2012:3. ISBN 978-91-7381-084-5, 2012.
- Sernhed, K. & Jeppesen, J.: *"Från bulkleverantör till energipartner – En kartläggning av energitjänster i svenska fjärrvärmeföretag"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:31. ISBN 978-91-7381-046-3, 2009.
- Stigson, P.: *"Fjärrvärmeindustrins roll i utformandet av energi- och klimatpolitiken"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2010:3. ISBN 978-91-7381-068-5, 2010.
- Werner, S. & Sköldberg, H.: *"Fjärrvärmens omvärld"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2007:4. ISBN 978-91-7381-003-6, 2007.
- Wirén, C.: *"Värmemarknadens värdekedjor"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2008:5. ISBN 978-91-7381-010-4, 2008.
- Wårell, L., Söderholm, P. & Delsing, J.: *"Brännhett om fjärrvärmerna i Sverige"*, Svensk Fjärrvärme AB, Fjärrsynrapport 2009:30. ISBN 978-91-7381-045-6, 2009.



Forskning som stärker fjärrvärme och fjärrkyla, uppmuntrar konkurrenskraftig affärs- och teknikutveckling och skapar resurseffektiva lösningar för framtidens hållbara energisystem. Kunskap från Fjärrsyn är till nytta för fjärrvärmebranschen, kunderna, miljön och samhället i stort. Programmet finansieras av Energimyndigheten tillsammans med fjärrvärmebranschen och omsätter cirka 19 miljoner kronor om året. Mer information finns på www.fjarrsyn.se

TA FÖRTROENDE PÅ ALLVAR

För att få en överblick och ett större helhetsperspektiv av all den kunskap som har kommit fram inom forskningsprogrammet Fjärrsyn under sju år har tre forskningssynteser tagits fram. Synteserna utgår från de största utmaningarna för fjärrvärmens fortsatta utveckling som är förtroende, utvecklingskraft och roll i energiomställningen.

Alla forskningsresultat är i synteserna analyserade och värderade och syntesutförarna har dragit egna slutsatser för att beskriva hur kunskapsläget är i dag och vilka kunskapsluckor som finns. De har också lämnat rekommendationer för framtiden.

Här behandlas begreppet förtroende i betydelsen kunders förtroende för fjärrvärmebolagen. De översiktliga forskningsresultaten har sammanfattats och analyserats. Syntesförfattarna lyfter fram och drar en rad slutsatser om förtroendeaspekter, både för forskningen som sådan och för det arbete som görs i fjärrvärmeföretagen.

Resultaten visar bland annat att forskningen inte har fört arbetet med förtroende framåt i företagen, att kunderna i vissa situationer har ett större förtroende för sitt energibolag än andra aktörer på marknaden, men också att fjärrvärmeföretagens syn på kundernas förtroende för det egna bolaget inte stämmer överens med hur kunderna ser på saken.

