

MASTER

Energiek en ondernemend : een marktonderzoek naar de dienstverlening van Nutsbedrijven Weert NV

Pepels, P.G.M.

Award date:
2000

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARW
2000
BDK

3655

**NIET
UITLEENBAAR**

Een marktonderzoek naar de dienstverlening van Nutsbedrijven Weert NV



Energiek

en



ondernemend

P.G.M. Pepels

Weert, februari 2000

Een marktonderzoek naar de dienstverlening van Nutsbedrijven Weert NV

Energiek en Ondernemend

In opdracht van:

Nutsbedrijven Weert NV
Postbus 950
6000 AZ Weert

Opdrachtgever

drs. J. W. A. Muller
ir. A. F. H. L. Massuger (eerste instantie)

Bedrijfsbegeleider

ing. J. L. P. Veeken
E. H. A. Geraats (eerste instantie)

T.U.E. begeleiders

dr. J. A. Keizer
drs. F. C. L. Klarenaar
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Studierichting Technische Bedrijfskunde

T.U.E. beoordelaar

dr. ir. G.P.J. Verbong
Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Studierichting Techniek en Maatschappij

Afstudeerder

P. G. M. Pepels

Weert, februari 2000

Voorwoord

Nutsbedrijven Weert NV is een bedrijf dat zijn oorsprong heeft in 1909. 90 jaar later is het overheidsbedrijf zelfstandig geworden, indirect als gevolg van richtlijn nr. 96/92/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 19 december 1996 betreffende gemeenschappelijke regels voor de interne markt voor elektriciteit. De gedachte om marktwerking in te voeren is het verlagen van de prijs voor de gebruiker. Nutsbedrijven leveren - volgens het woordenboek van Van Dale - voorzieningen voor algemeen (economische) belangen. Dit betreft hier gas en elektriciteit. Om die belangen te waarborgen is in Nederland een Elektriciteitswet ingevoerd.

Nutsbedrijven Weert NV, met ongeveer 70 personeelsleden, heeft zo'n 17.000 particuliere klanten en 2.000 industriële klanten. De afzet bedraagt in 1998 aan elektriciteit: 201 GWh (201 miljoen kWh) en aan gas: 70 miljoen m³. De omzet bedraagt in 1998 70,3 miljoen gulden.

Het onderzoek is uitgevoerd onder begeleiding van J. Muller, directeur Nutsbedrijven Weert NV. Ik bedank de heer Muller en de heer Massuger voor het verkrijgen van deze geweldige opdracht en de leerervaringen die ik gedurende het onderzoek heb opgedaan. De heren Veecken en Geraats, bedank ik voor de directe begeleiding.

De begeleiding vanuit de universiteit was in handen van de heer Keizer. Hem bedank ik voor zijn nuttige, scherpe en kritische opmerkingen in het onderzoekstraject. De tweede begeleider, de heer Klarenaar, bedank ik eveneens voor zijn scherpe inzet.

Ook gaat mijn dank uit naar de medewerkers van Nutsbedrijven Weert NV, voor hun bereidwilligheid om aan dit onderzoek mee te werken.

Naast de bovengenoemde personen bedank ik natuurlijk ook alle mensen met wie ik samengewerkt heb voor hun collegialiteit.



Abstract

This report describes the results of a strategic market research and is carried out in the market of the energy. After analysing the actors in the company's microenvironment, target customers are selected for identifying market demands and behaviour. The results of which can be used to design a strategy.

Management Summary

Problem situation

The energy world is thoroughly moving. Based on the law of electricity 1998, the monopolistic market, in which public utilities are active, will completely be liberalised the coming years. That means that users of electricity are free to choose who will deliver the electricity. For the time being, very big users, who have a connection of more than 2 megawatt, are allowed to choose the supplier (circa 650 companies). In 2002 there will be more than 60.000 medium-sized companies. 2007 everyone will be free to make his own choice. Probably, the market will be open in 2003 instead of 2007. Till that time buyers are not free, the legislator call them 'protected' buyers. The Minister of Trade will express this protection in maximum prices lay down. The new law of electricity intend free market of production, import and export of electricity supply and non-discriminator admission free electricity system (network). This having regarded to reliable, durable, efficient and environmental control considered function of electricity facilities. Non-discriminator admission free means free access to anyone who will deliver electricity. An immediate result is the commitment of every electricity company to split their system activities (network) and their commercial activities. That means that every electricity company has to assign a system operator for system activities. The client can choose the Trade Company, but has bound to the system operator. For example the customer in Weert have bound to the system operator of Nutsbedrijven Weert NV, but is allowed to buy from the Trade Company of Mega. Installation activities up to the electricity metre are made in order of the system operator. Installation activities after the metre are made in order of the customer, just as before. Besides electricity companies got to have a license to operate for protected buyers. An additional result of the liberalisation is the increase in scale of electricity companies and the attention to efficient, customer and commercial oriented redesign of business processes.

In Weert, they have to focus attention on the developments too. January 1999 'Nutsbedrijven gemeente Weert' changed into Nutsbedrijven Weert NV and Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV, who is self-employed. Because of legal provisions and market developments, business activities and functions are redesigned drastically. The next step is to develop a strategy based on market research.

Problem definition

Nutsbedrijven Weert NV confronts with an open market. The company is originally more internally than externally oriented. It should change into a completely market oriented organisation probably by a phased strategy. Such a changing, the next questions rise to:

- Is knowledge of the market and marketing sufficient presented and developed?
- Is there a possible mismatch between the offering of product and service of Nutsbedrijven Weert NV and the needs of the unknown (segmented) market, at this moment?

Assignment

- Establish the conditions of Nutsbedrijven Weert NV towards services and possible renewals.
- Improve the actual service perceptible on such a way that service closely fulfil the expectations in a short period.
- Inquire where and which renewals are possible.
- Make a contribution to a strategic repositioning of Nutsbedrijven Weert NV.

Terms of the assignment are specified in the second phase of the survey. These specifications are detailed knowledge of the customers to fulfil the assignment and to make a contribution to the solution of the problem definition. Accent of the survey is lying on the group who is allowed to choose the supplier in 2002. The survey is bound by knowledge gathered from the market to use as elements for the strategic orientation of Nutsbedrijven Weert NV.

Plan of action

The plan of action is build by combination of knowledge and experience. A model designed by Keizer and Kempen to structure consulting processes is combined with a framework to analyse and make decisions out of cases specific aimed at strategic marketing management. The first model is useful, because of the proofed working in training and graduation assignment. Important general facets will come structural to one's attention. The second model is useful, because in the phase of orientation apparent that information from the market is needed to know on which Nutsbedrijven Weert NV have to fulfil to hold customers. This information is also used to develop a strategy for Nutsbedrijven Weert NV. The benefit of this model is the overview of the different aspects needed to design a strategy. Beside these models other literature as from Kotler and Van Aken is used to make a suitable business approach.

The survey is split in three phases. The first phase is the orientation, in which is searched for the right problem definition and assignment. Also the plan of action is shaped in this phase. In the second phase information is gathered. In the latter phase the information is analysed and used for a strategic orientation, by which conclusions and recommendations are made.

Phase 1: Orientation

Findings

To give a picture of the findings in the first phase, a selection is made out of the findings.

- Dutch electricity producers are taken over.
- Dutch electricity companies are busy to get ready for an open market. Ways to prepare are, scale up, improving the internal business situation, improving the service, searching for renewals (productdifferentiation).
- Price is going to be used as an instrument in the market (part of the marketing mix: product, price, place, and promotion). Up till now price is made by political way. Influence of municipality Weert and the proposition of the price by Mega are decisive.
- Nutsbedrijven Weert NV is a small company in comparison with other Dutch energy companies. Also by the small market share Nutsbedrijven Weert NV has a weak position. The co-operative association, Enercom, bid possibilities to improve.
- The developments in the sector of energy change forces between interested parties and new parties are shaped, like the rural net and system operator, TenneT and the supervisor of the fulfilment of the electricity law, DTe.
- Inside Nutsbedrijven Weert NV it's not known what customers want and know. But there are expectations.
- Not everyone in the organisation knows about mission, objectives and strategy.
- There are too many limitations at the actual information system.
- The image of Nutsbedrijven Weert NV isn't suitable to a commercial company. The image is that of the municipality Weert.
- Inside the organisation there are mentioned an array of subjects to improve the quality of the service.

Conclusions

- Available information about needs of customers, are namely based on expectations. Information from first hand is needed to gather reliable information.
- There is not enough knowledge of the market available and developed, like knowledge of customers, competitors and the environment. Because of the lack of basic information, the company is navigated by expectations and information of third kind. Required information should be gathered.
- It is not known what customers need and want. Therefor it is not clear if Nutsbedrijven Weert NV fulfil the needs of the customer. A mismatch between supply and demand is a reason to switch to another energy supplier.
- Because of the liberalisation associated companies become competitors. Therefor insight is needed of competitors.

Phase 2: Information gathering

On the basis of the several subjects, results and conclusions are described.

Conclusions aspects of the market

- Selling electricity is more profitable than selling gas.
- The demand of electricity in the Netherlands and Weert are increasing.
- The demand of gas depends on the temperature. Because of that it is difficult to predict.
- The return of Enercom is positive in comparison with other Dutch energy companies.

Related results of business customers

The relation between results is visualised by collection of findings. Every collection is a part of the assignment. The different collections influence each other.

Collection of conditions, the customer:

- select in an open market on price
- expect a low price
- expect better and more service
- expect more competition
- has little attention to energy subjects
- require/ want constant supply
- require/ want know-how and experience from the public utility

Collection of improvements, the customer:

- want a higher rate from the public utility
- want a more initiative from the public utility

Collection of renewals, the customer:

- choose green energy based on a business decision
- has interest in energy consulting
- has interest in water

Overlap of collection:

- information and communication

By giving information, the attention of energy subjects will rise. Attention is rising by subjects like building or rebuilding, investigation of equipment and machines and environmental cases. Attention will rise more because of legislation. Customers want information about developments and changing of the sector of energy, subsidies, (new) products and services, prices (after mutation and before estimations) and information of the company or the branch of the customer. Customers want a yearly recap, including monthly consumption and amount. Customers want one communicator (an account), who have technical expertise.

Customers have interest in competitors. Mega and Nuon are the most well-known energy companies. The competition is not a major struggle yet. The require to supply constantly energy is cleared up by the importance of energy for the customer. A disturbance of energy is catastrophic after all.

Conclusions business customer

- Energy is not an item yet.
- The employment of the company determines the own future.

Conclusions competition

- Competitors give priority to strengthening and increase of the forces, different strategies are used. Important is: scale up, multi-utility, product differentiation and some main points (durable energy and service).
- Essent and Nuon cause the biggest threat from competitors.
- The performance of Nutsbedrijven Weert NV is not less than from the biggest competitors.
- The organisations of competitors is fit to the new situation, by setting up separate units for different market segments. Therefore it is possible to serve the customer better.
- The small size of Nutsbedrijven Weert NV with accompanying limitations, makes scale up necessary.
- The opportunity lies in local relations with customers.

Conclusions social and physical structure of municipality Weert

- The number of potential customers will rise in Weert next years.
- The number of industrial companies will rise proportionally more than for example agriculture, because of the economical policy.

Conclusions green energy

- The demands of green energy will not fulfilled one time when a price is set below the price of normal energy. The capacity to produce green energy is scarce.
- Green energy could be profitable for customer and supplier. This is an opportunity for new suppliers to entrance the energy market.
- Buying green energy could be interesting for a growing number of customers, if the government will continue to impose a tax on energy. The price of energy today along with the tax on energy in 2002 will cause that every consumer and a large of business customers are cheaper with green energy.
- Promotion activities should fit to the consideration of the product. It can be an environmental product or a commercial product. At the same time of promoting green energy, the publicity of the name Nutsbedrijven Weert NV rises.

Phase 3: Strategic orientation

Feedback

Giving feedback about the market information to all persons involved, aiming recognition and consensus about the market situation.

According to the involved persons the gathered information agree with their expectations and experiences. Also are all pieces gathered to start a strategic orientation. There is make a notice that it is not possible to give all pieces and aspects attention. But it is possible to urge on a strategic orientation.

The strategic elements

Opportunities/ threats and strengths/ weaknesses

- Strengths of Nutsbedrijven Weert NV are the knowledge and experience in the own area of supplying, the possibility to talk dialect to the customer, flexibility in the market and the low prices of Nutsbedrijven Weert NV compared with competitors.
- Weaknesses of Nutsbedrijven Weert NV are the name and image, service, supply of information and automation, financial capacity and commercial effectiveness.
- Opportunities are price customers, demand of information, in co-operation with third parties, in co-operation with other energy suppliers and the flexibility of a small company.
- Threats are intensifying competition, the commitment to have a separate corporation for commercial activities in contrast to the supply of electricity and gas, the interest of customers in competitive energy suppliers, governmental regulations and the unimportant history of public utilities to the customer.

Nutsbedrijven Weert NV will have to improve the provision of information and automation to fulfil the need of the customer to give quick and adequate information. The communication and presentation give an impression of the attractiveness of Nutsbedrijven Weert NV. Pricing is in comparison with other companies beneath the average. In spite of the competitive price and the importance to a low price for customers, a price war has to be prevented. Financial capacity doesn't allow this. Financial capacity and commercial effectiveness has to improve to reduce the threat of competition by using co-operation with energy companies.

Estimation of unchanged policy

Three estimations are made. These are based on several assumptions. Just one estimation, when no customer leaves Nutsbedrijven Weert NV, is too optimistic. The realistic and pessimistic estimation is not promising. Without taking measures sales will reduce drastically.

Strategic options

Starting from the activities of electricity it is sensible to analyse the position of Nutsbedrijven Weert NV. The required strategy could be specified.

Based on market information and business processes of Nutsbedrijven Weert NV, three analyses are done. Each positioning of the product electricity inside the model of analysis belongs to another strategy.

The results of the models are:

- Ansoff's model (position of competition versus life cycle): dump the product
- Portfolio-analysis (Bostin Consulting Group): increase market share
- Portfolio-analysis (General Electric): put more effort or stop

The tensions appear clearly. The strategy that will be used requires more effort or should stop the activities. The portfolio-analysis shows besides the given direction also some ways to realise an increasing share of market. This could be reached on an aggressive way, but also by way of innovation and creativity.

A strategy based on generic strategies gives another vision. These are costs of leadership, differentiation strategy and focus strategy. From the point of view of the customer, costs of leadership should fit. Because of the force to compete of Nutsbedrijven Weert NV, it is not recommendable. Furthermore competitors are able to set a low price considering the benefits of scale and efficiency. A differentiation strategy is unique based on some dimensions which are appreciated by buyers. Nutsbedrijven Weert NV has not such unique means or skills compared to competitors. In the short run, this strategy has no perspective. Unique means and skills are been built first to use this strategy. Because of the open market, there could be arising differences, for example a reliable supply. The third generic strategy, focus strategy, does aim at one or some market segments, in which costs of leadership or differentiation strategy is used. Because of the several developments, like implementation of new cost structures, there is no understanding of the margin of market segments and groups of customers. This is one reason to take no decision out of the segments. Focus strategy is unclear.

Objectives of Nutsbedrijven Weert NV

The main objective, specified as characterisation of the company, is:

Nutsbedrijven Weert NV intend to be a company who deliver energy related products and services in a broad sense, with a high availability against competitive prices in a customer oriented, efficient and social considered way.

Strategy of Nutsbedrijven Weert NV

At this moment, considering the marker situation, next is necessary:

- Increase share of market
- Increase efforts

To increase market share, there are three options:

- Continuing independence
- Co-operation
- Selling

Practically, co-operation with other energy companies is the quickest way. The most important disadvantage independence is the weak position of competition and force to compete. The most important disadvantage of selling is the lack of support in the organisation.

Intensifying contact with Enercom enable, besides increasing share of market, possibilities to keep and to acquire customers (business and institutions) who have more buildings spread over the country and who wish to have one contract.

Increasing efforts should be done in several ways. The market information shows that energy is not an item for most of the customers (business consumers). The reactive attitude of the market enables an active and initiative attitude of Nutsbedrijven Weert NV. Next efforts have to take:

- Inquiry of margins from the products (based on the new cost structure by legislation)
- Seeking possibilities within Enercom to increase market share (including seeking of scale up, benefits of efficiency and sharing of risks)
- Improving provision of information and automation to serve the customer. The quality and in the manner of presentation of the information, gives an impression of the professionalism of Nutsbedrijven Weert NV
- Monitoring customers and competitors

An inquiry of margins gets information how interesting customers are. It proved that the loss of the customer with the most expenditure of energy, was not a financial loss. The price and the price of the Supply Company in comparison with competitors are essential information. The price is a reason to switch to another supplier.

Besides increasing market share, Enercom enable possibilities to serve the customer better. In a meeting of accountmanagers from the several members it appeared that there are possibilities to make productdifferentiation. The subject of conversation with the customer should not be the kWh-price, but for example several contractforms. Different energy related costs are the base for the contractforms. These costs are:

- Labour costs of the customer
- Maintenance and control
- Capital and depreciation
- Purchasing energy

Because of this determination, next contractforms are possible:

- Actual situation
- Lowest costs
- Highest reliability
- Optimal comfort
- Durability

When improvements and changing are mapped (set), business activities has to be considered critical to improve efficiency, to create more service possibilities and to increase speed of Nutsbedrijven Weert NV.

In a commercial company it is important to monitor customers and competitors. The actions and expected actions of competitors could influence the behaviour of customers in the own area. This could influence the result of Nutsbedrijven Weert NV. On the basis of estimations of competitors, measures could be taken.

Action programmes

Detailed programmes have to draw up and implemented. Participation of the involved persons should simplify implementation.

Recommendations

Based on the market information, several recommendations are done.

1. Nutsbedrijven Weert NV should increase market share to exist in a competitive environment. In the actual situation is intensifying of the corporation with other energy companies most suitable. After all there is a lack of support to sell the company and the competitive position of Nutsbedrijven Weert NV is too weak to exist autonomously. Corporation could lead to a merger of companies. That means a third position in the Dutch energy sector. The market potential will arise. When one brand name is used in the Netherlands, it will increase opportunities to supply energy too customers in other regions.
2. Nutsbedrijven Weert NV will increase efforts to improve the force of competition. Just as before, corporation will lead to a better position. Productdifferentiation could be developed, and investments and risks can be split.

3. In short terms, Nutsbedrijven Weert NV should improve the publicity in the market. The image of Nutsbedrijven Weert NV is that of the municipal, that should be avoidable. Image can be important to consumers.
4. Differences between the market segments should be used. Different programmes have to work out. The organisation fit to the need of an account for business customers. Information could be fitting to segment.
5. Business customers become made to measure. Differentiation in contracts (product) is necessary to make this possible.
6. Personal contact will rise the relation with the customer. Information could be given and information could be received.
7. The provision of information and automation is relatively easy too realise.
8. An infomationnetwork should keep up with the developments in the sector.
9. Promotion activities should be evaluated. Like the campaign of green energy.

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Abstract	II
Management summary	III
1 Inleiding	1
2 Probleemstelling en aanpak	2
2.1 Aanleiding probleemstelling	2
2.2 Probleemstelling	2
2.3 Opdrachtformulering	2
2.4 Plan van aanpak	3
2.4.1 Fase 1: Oriëntatie	4
2.4.2 Fase 2: Informatie verzamelen	5
2.4.3 Fase 3: Strategische oriëntatie	6
3 Bedrijfsbeschrijving	7
3.1 Historische ontwikkeling van de energiebedrijven	7
3.2 Missie en doelstelling	7
3.3 Organisatie van Nutsbedrijven Weert NV	8
3.4 Producten en diensten	8
3.5 Nutsbedrijven Weert NV in de markt	9
3.6 Product/markt-combinatie	10
4 Fase 1: Oriëntatie	11
4.1 Marktwerving in de Nederlandse energiesector	11
4.2 Marktpartijen in de energiesector	12
4.2.1 Leveranciers	12
4.2.2 Concurrenten	13
4.2.3 Andere extern belanghebbenden	13
4.2.4 Klanten	14
4.2.5 Organisatie	15
4.2.6 Klachten	16
4.3 Marktmogelijkheden voor de klant	17
4.4 Bevindingen en conclusies	19
5 Fase 2: Informatie verzamelen	20
5.1 Aspecten van de markt	20
5.2 Resultaten onderzoek naar de elektriciteitsgrootverbruikers	22
5.2.1 Respons en de verdeling van de respondenten	22
5.2.2 Te stellen condities aan Nutsbedrijven Weert NV	23
5.2.3 Verbeteringen bestaande dienstverlening	25
5.2.4 Mogelijke vernieuwingen	26
5.2.5 Samenhangende resultaten	27
5.3 Resultaten onderzoek kleinverbruikers	28
5.4 Klanteneisen en kritische succesfactoren	29
5.5 Concurrentieanalyse	30
5.5.1 Aspecten van concurrenten	30
5.5.2 Nederlandse energiehandelsbedrijven	32
5.6 Omgevingsanalyse	34
5.6.1 Sociale en fysieke structuur gemeente Weert	34
5.6.2 Ontwikkelingen groene energie	35

6 Fase 3: Strategische oriëntatie	37
6.1 Terugkoppeling	37
6.2 De strategische bouwstenen	37
6.2.1 SWOT-analyse	38
6.2.2 Raming bij ongewijzigd beleid	38
6.2.3 Alternatieve strategieën	39
6.2.4 Doelstellingen van Nutsbedrijven Weert NV	40
6.2.5 Strategie voor Nutsbedrijven Weert NV	40
7 Aanbevelingen	43
Evaluatie van de opdracht	45
Literatuurlijst	46
Lijst van energiebedrijven en gerelateerde organisaties	47
Lijst van figuren en tabellen	
Figuren	
1 Plan van aanpak	4
2 Onderzoeksmodel	6
3 Organogram 'magere variant' Nutsbedrijven Weert Holding NV	8
4 Organogram Nutsbedrijven Weert NV	8
5 Belanghebbende partijen in een concurrerende omgeving	11
6 Energiebedrijven in 1996	12
7 Energiebedrijven	12
8 Proces van producent tot klant	17
9 Marktaandeelen in aantal aansluitingen	20
10 Verdeling aantal aansluitingen per bedrijf of combinatie	20
11 Samenhangende resultaten grootverbruikers	27
12 Elektriciteitsverbruik naar toepassingsgebied	28
13 Verdeling aantal vestigingen	34
14 Verdeling aantal aansluitingen	34
15 SWOT-analyse	38
16 Raming bij ongewijzigd beleid Nutsbedrijven Weert	38
17 Groeimodel Ansoff: Concurrentiepositie versus levenscyclus	39
18 Portfolio-analyse: Bostin Consulting Group	39
19 Portfolio-analyse: General Electric	40
Tabellen	
1 Marktaandeel verdeeld naar producten	10
2 Segmentatie klantenbestand	10
3 Product/markt-combinatie	10
4 Kenmerken van de sectorale organisatie	11
5 Marktomvang in afzet	20
6 Verdeling bijzondere grootverbruikers elektriciteit in verzorgingsgebied in 1998	21
7 Verdeling grootverbruikers in verzorgingsgebied in 1998	21
8 Verdeling kleinverbruikers naar elektriciteit- en gasverbruik in verzorgingsgebied in 1998	21
9 Verdeling elektriciteitsgrootverbruikers in percentages en aantallen	22
10 Resultaten grootverbruikers op het gebied van belang van energie	23
11 Resultaten grootverbruikers op het gebied van liberalisering	24
12 Resultaten grootverbruikers op het gebied van prestaties	24
13 Resultaten grootverbruikers op het gebied van huidige producten en diensten	25
14 Resultaten grootverbruikers op het gebied van nieuwe producten en diensten	26
15 Klanteneisen verschillen sterk per segment	29
16 Criterium en kritische succesfactoren	29
17 Internationale concurrentie	31

18 Kerngegevens gemeente Weert	34
19 Tarieven Regulerende Energie Belasting	36
20 Verbruik waartussen de klant voordeliger uit is met groene stroom	36
21 Percentage van de deelmarkt welk voordeliger uit is met groene energie	36
22 Vergelijking tussen fusie en overname	41

Lijst van bijlagen (los van rapport)

1 Werkmodellen	1
1.1 Werkmodel organisatieadviesproces, Keizer en Kempen	1
1.2 Werkmodel strategisch marketing management, Verhage en Fontijn	1
2 Organisatie Nutsbedrijven Weert	4
2.1 Beschrijvingen van de bedrijfs- en werkeenheden Nutsbedrijven Weert NV	4
2.2 Beschrijving van de werkeenheden Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV	6
3 Doelstellingen Nutsbedrijven Weert NV	7
4 Aantal aansluitingen per distributiebedrijf 1996/ 1997 en samenvoeging bedrijven.	9
5 Afnamehoeveelheid	10
6 Vragenlijst onderzoek naar behoefte en gedrag van elektriciteitsgrootverbruikers	13
7 Resultaten onderzoek elektriciteitsgrootverbruikers	16
8 Ontevredenheid en verbeteringen huidige producten en diensten	22
9 Samenvattingen jaarverslagen concurrenten	23
10 Concurrentengegevens	34
10.1 Aantal aansluitingen van de diverse producten	34
10.2 Afzetgegevens	35
10.3 Resultaatgegevens	36
10.4 Balansgegevens	37
10.5 Resultaat en balansgegevens per werknemer	38
10.6 Enkele verhoudingsgetallen	39
11 Kansen en bedreigingen	40
12 Sterkten en zwakten	41

1 Inleiding

Het in dit rapport beschreven onderzoek is uitgevoerd om kennis te leveren over en van de energiemarkt voor Nutsbedrijven Weert NV. De analyse van de markt vormt in combinatie met een analyse van de interne bedrijfssituatie de basis bij het ontwikkelen van een succesvolle strategie voor deze markt.

Het onderzoek is uitgevoerd voor Nutsbedrijven Weert NV. De kerntaak van dit bedrijf is het leveren van gas en elektriciteit in de gemeente Weert. Dit bedrijf is van oorsprong een overheidsbedrijf. Als gevolg van de ontwikkelingen in de energiesector is in 1999 de verzelfstandiging doorgevoerd.

- **Probleemstelling**

Naar aanleiding van diverse ontwikkelingen is de levering van gas en elektriciteit aan de bestaande klanten in de gemeente Weert geen vanzelfsprekendheid meer voor Nutsbedrijven Weert NV. Als gevolg van de opengaande markt door de liberalisering in de energiesector verdwijnt immers de monopoliepositie van het energiebedrijf. Strengere wetgeving en toenemende bedrijvigheid ten aanzien van het milieu zijn bijkomende factoren, die van invloed zijn op de ontwikkeling van de behoefte en het aanbod op de energiemarkt.

Nutsbedrijven Weert NV wil zich naar aanleiding van de verschillende ontwikkelingen heroriënteren. Het vermoeden bestaat dat er een mismatch is tussen het dienstenaanbod van Nutsbedrijven Weert NV, de wijze waarop dit wordt aangeboden en de behoefte van de nog onbekende markt. Om een juiste aansluiting met de markt te ontwikkelen heeft Nutsbedrijven Weert NV behoefte aan kennis en inzicht in de zich ontwikkelende energiemarkt. Met name kennis omtrent eisen en wensen van zakelijke klanten moet aanknopingspunten opleveren voor een succesvolle marktbenadering.

- **Rapportopbouw/ opzet van het rapport**

Nadat de probleemstelling, de opdrachtformulering en de aanpak van het onderzoek in hoofdstuk 2 zijn uiteengezet, wordt in het derde hoofdstuk een beschrijving van het bedrijf gegeven, zodat meer inzicht in de bedrijfssituatie verkregen wordt. Vervolgens wordt de eerste fase uitgevoerd van het onderzoek. In deze oriënterende fase wordt op macroniveau en op microniveau de marktwerking uiteengezet. In fase twee wordt de benodigde informatie van de markt verzameld en verwerkt. In deze fase wordt belangrijke kennis van klanten (en met name zakelijke klanten), van concurrenten en van de omgeving geleverd. De in fase twee verzamelde informatie zijn de bouwstenen voor de strategische oriëntatie. In die derde fase wordt richting gegeven aan een strategische herpositionering. Tenslotte volgen in hoofdstuk 7 enkele aanbevelingen.

De ontwikkelingen in de energiesector volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Dat betekent in de praktijk dat een waargenomen feit van vandaag, morgen alweer achterhaald kan zijn.

2 Probleemstelling en aanpak

2.1 Aanleiding probleemstelling

De energiewereld is volop in beweging. Op basis van wetgeving (elektriciteitswet 1998¹) wordt de monopolistische markt waarin nutsbedrijven actief zijn de komende jaren volledig geliberaliseerd. Dat betekent voor de eindgebruikers van elektriciteit dat ze kunnen kiezen wie energie levert. Voorlopig geldt een vrije keuze van leverancier per 2 juli 1998 enkel voor de categorie zeer grote afnemers met een elektriciteitsaansluiting groter dan 2 megawatt (ca. 650 bedrijven). In 2002 volgen de 60.000 middelgrote bedrijven. In 2007 zijn alle afnemers vrij en wordt deze groep de mogelijkheid geboden bij ieder willekeurige leverancier elektriciteit in te kopen. De fasering van de opengaande markt wordt waarschijnlijk versneld uitgevoerd, waardoor 2007 wordt teruggehaald naar 2003. Tot de tijd dat de afnemers vrij zijn om zelf elektriciteit in te kopen, noemt de wetgever hen nog 'beschermd' afnemers. Die bescherming komt tot uitdrukking in de door de minister van Economische Zaken vast te stellen maximum tarieven. De nieuwe elektriciteitswet beoogt: vrije marktwerking voor opwekking, in- en uitvoer en levering van elektriciteit én non-discriminatoire toegang tot de elektriciteitsnetten. Dit met inachtneming van het betrouwbaar, duurzaam, doelmatig en milieutechnisch verantwoord functioneren van de elektriciteitsvoorziening. De non-discriminatoire toegang betekent dat de elektriciteitsnetten vrij toegankelijk dienen te zijn voor iedereen die elektriciteit wil leveren. Een direct gevolg is de verplichting voor alle elektriciteitsbedrijven om hun netactiviteiten (transport en distributie) en hun handelsactiviteiten te splitsen. Dat betekent dat ieder elektriciteitsbedrijf voor de netactiviteiten een netbeheerder moet aanwijzen. De vrije klant kan dus het handelsbedrijf kiezen, maar is en blijft gebonden aan het netwerkbedrijf. Voor de situatie in Weert geldt dat de klant gebonden is aan het netwerkbedrijf van Nutsbedrijven Weert, maar bijvoorbeeld kan kiezen voor het handelsbedrijf Mega Limburg. Installatiewerkzaamheden tot en met de elektriciteitsmeter worden in opdracht van het netwerkbedrijf verricht. Installatiewerkzaamheden na de meter worden net als voorheen in opdracht van de klant verricht en uitgevoerd door installateurs. Daarnaast moeten de elektriciteitsbedrijven een vergunning hebben om als leverancier voor beschermd afnemers te mogen opereren. Een bijkomend gevolg van de liberalisering is een enorme schaalvergroting van energiebedrijven en aandacht voor een doelmatige, klantgerichte en commercieel georiënteerde herinrichting van bedrijfsprocessen.

Ook in Weert moet op deze ontwikkelingen worden ingespeeld. Op 1 januari 1999 is hiertoe Nutsbedrijven gemeente Weert overgegaan in de verzelfstandigde bedrijven Nutsbedrijven Weert NV en Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV. Met het oog op de wettelijke bepalingen en marktontwikkelingen zijn de bedrijfsactiviteiten en functies ingrijpend gereorganiseerd. Een volgende stap is het op basis van marktonderzoek ontwikkelen van een marktstrategie voor dit specifieke bedrijf en haar huidige afzetgebied en dit vervolgens concreet vertalen naar de organisatie, werkwijzen en producten- en dienstenpakket.

2.2 Probleemstelling

Nutsbedrijven Weert NV wordt geconfronteerd met een opengaande markt. Het bedrijf is van oorsprong meer intern- dan extern gericht. Het bedrijf zal op basis van een eventueel gefaseerde marktstrategie moeten omschakelen naar een volledig marktgerichte organisatie. Bij een dergelijke omschakeling ontstaan de volgende vragen voor Nutsbedrijven Weert NV:

- Is kennis van de markt en marketing voldoende aanwezig en ontwikkeld?
- Bestaat er op dit moment mogelijk een mismatch tussen het producten- en diensten aanbod van Nutsbedrijven Weert NV en de behoeften van de onbekende (gesegmenteerde) markt?

2.3 Opdrachtformulering

Eerste opdrachtformulering

- Onderzoek het gedrag en de behoefte van de energiemarkt in het huidige verzorgingsgebied van Nutsbedrijven Weert NV aan elektriciteit en gas en ontwikkel op basis van dit onderzoek een succesvolle

¹ www.minez.nl

marktstrategie met name gericht op het behoud van de zogenaamde grootverbruikers voor Nutsbedrijven Weert NV.

- Vertaal de marktstrategie naar een concreet stappenplan voor het herinrichten van de organisatie en/ of de hierbij van toepassing zijnde werkprocessen.
- Ontwikkel een methode waarmee Nutsbedrijven Weert NV op eenvoudige wijze de behoefte en het gedrag van de energiemarkt ten aanzien van gas en elektriciteit kan analyseren en verwerken tot prestatie indicatoren die een succesvolle marktbenadering garanderen.

Met deze opdrachtformulering en eerder genoemde probleemstelling is een verkennend onderzoek gestart. Dit verkennend onderzoek is de eerste fase in het onderzoek. In paragraaf 2.4 wordt ingegaan op de aanpak en in hoofdstuk 4 staan de resultaten van deze oriëntatiefase vermeld. Uit deze fase is gebleken dat in het verleden het niet nodig is geweest de klant centraal te stellen en de klant tevreden te houden. Nutsbedrijven Weert NV had immers een monopoliepositie. Daarnaast was het een overheidsbedrijf (onderdeel van de gemeente Weert). Dit laatste houdt in dat Nutsbedrijven Weert NV een non-profit organisatie was, totdat de verzelfstandiging in januari 1999 gerealiseerd werd. Mede door de positie in het verleden is er geen kennis (opgebouwd) van de markt in Weert. Voor Nutsbedrijven Weert NV is de markt gelijk aan het huidige verzorgingsgebied, de huidige klanten. Doordat er geen of weinig kennis is van de markt, is het niet duidelijk of het juiste geleverd wordt. De probleemstelling wordt hierdoor versterkt. De opdrachtformulering is gewijzigd en in een terugkoppelingsbijeenkomst goedgekeurd. Redenen tot wijziging van de opdracht zijn:

- Nutsbedrijven Weert NV moet voldoen aan nog vast te stellen condities (voorwaarden), zodat klanten tevreden gesteld en behouden kunnen worden;
- de bestaande dienstverlening en mogelijke vernieuwingen moet aandacht krijgen om de volgende redenen:
 - in een commercieel bedrijf is groei noodzakelijk²; mogelijkheden om groei tot stand te brengen zijn: het verbeteren van de bestaande dienstverlening en het aanbrengen van vernieuwingen;
 - concurrenten zijn bezig met de omslag van een non-profit organisatie naar een profit organisatie, waarin ook dienstverlening en vernieuwing van belang zijn;
 - intern in de organisatie van Nutsbedrijven Weert NV zijn een reeks van mogelijke onderwerpen genoemd, waarover de klant mogelijk ontevreden kan zijn en wat er in de organisatie gedaan kan worden om het bedrijfsproces te verbeteren, zodat de klant beter bediend kan worden.

Definitieve opdrachtformulering

- Het vaststellen van de condities waaraan Nutsbedrijven Weert NV moet (gaan) voldoen ten aanzien van de dienstverlening en mogelijke vernieuwingen.
- Het zichtbaar verbeteren van de bestaande dienstverlening op een zodanige manier dat dienstverlening op maat geleverd wordt op de kortst mogelijke termijn.
- Het onderzoeken waar, welke vernieuwingen mogelijk zijn.
- Een bijdrage leveren aan een strategische herpositionering van Nutsbedrijven Weert NV.

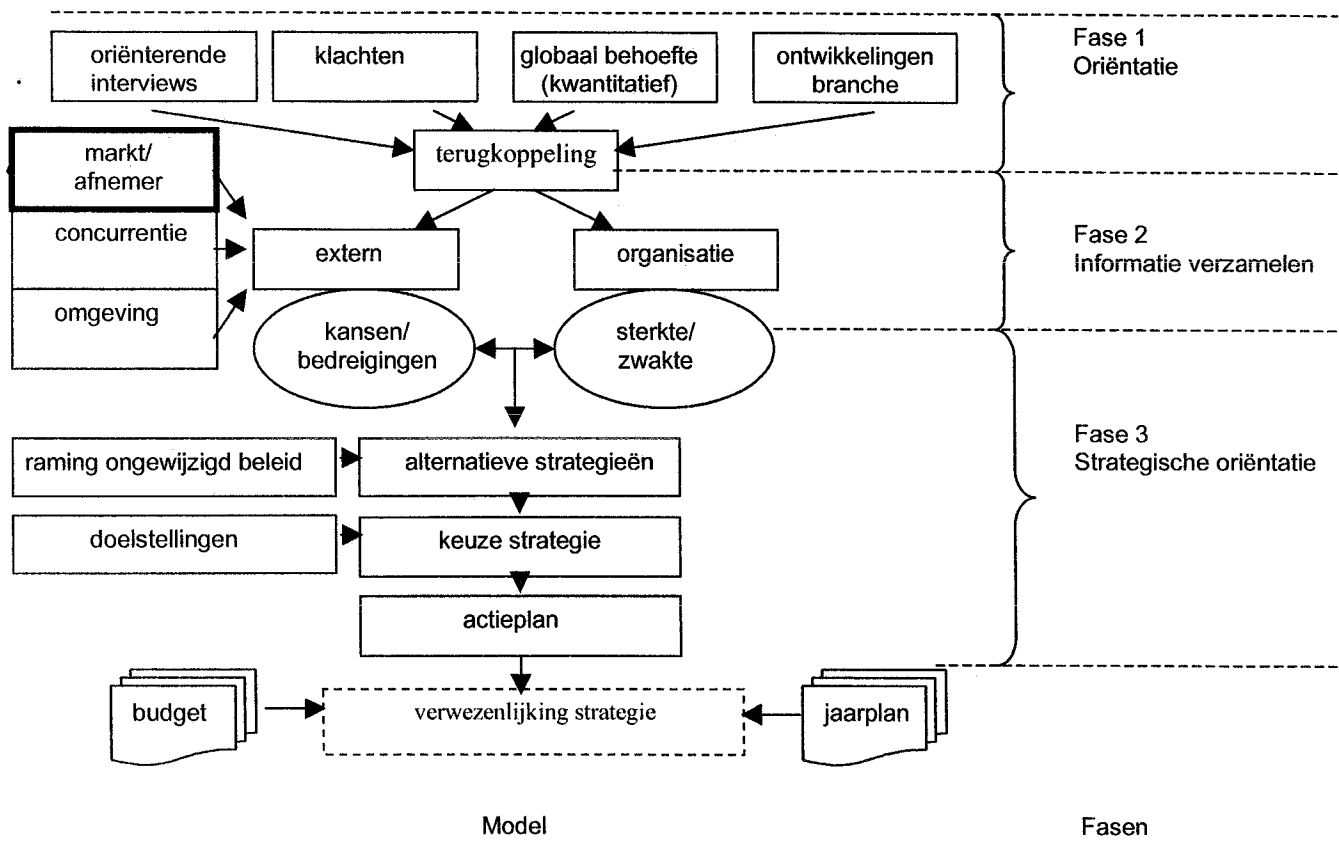
De termen in de opdrachtformulering worden in de tweede fase van het onderzoek gespecificeerd. Deze specificatie is de gedetailleerde kennis die van de klanten nodig is om aan de opdracht te voldoen en een bijdrage te leveren aan de oplossing van de probleemstelling. De nadruk van het onderzoek komt te liggen op de groep die in 2002 keuzevrijheid krijgt in elektriciteitsleverancier. Het onderzoek wordt afgebakend door kennis van de markt te verzamelen en te gebruiken als bouwstenen voor de strategische oriëntatie van Nutsbedrijven Weert NV.

2.4 Plan van aanpak

Het plan van aanpak is tot stand gekomen door kennis en ervaring te combineren. Het werkmodel dat door de heren Keizer en Kempen³ is ontworpen om adviesprocessen gestructureerd aan te pakken, is gecombineerd met een raamwerk voor analyse en besluitvorming van cases specifiek gericht op strategisch marketing management. Het eerste model is bruikbaar vanwege zijn in de praktijk bewezen diensten voor stage- en afstudeeropdrachten. Belangrijke algemene facetten komen gestructureerd aan de orde. Het

² Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control

³ Kempen, P.M. en J.A. Keizer, Werkboek Advieskunde, De stagepraktijk als uitdaging



Figuur 1: Plan van aanpak (procesontwerp)

tweede model wordt gebruikt, omdat uit de oriëntatie bleek dat informatie van de markt nodig is om te weten waaraan Nutsbedrijven Weert NV moet voldoen om klanten te behouden. Tevens zal deze informatie gebruikt worden als bouwstenen voor de verdere ontwikkeling en strategie van Nutsbedrijven Weert NV. Het voordeel van dit raamwerk is dat er een overzicht is van de diverse aspecten die nodig zijn om invulling te geven aan de strategie. Naast deze twee belangrijkste werkmodellen (zie bijlage 1) is gebruik gemaakt van onder andere literatuur van Kotler⁴ en Van Aken⁵ om een bedrijfsgerichte aanpak te verkrijgen.

Het onderzoek is in drie fasen verdeeld. De eerste fase is de oriëntering, waarin gezocht is naar de juiste probleemstelling en opdrachtformulering. Tevens is in deze fase het plan van aanpak vorm gegeven. In de tweede fase wordt de benodigde informatie verzameld. En in de laatste fase wordt de informatie geanalyseerd en verwerkt voor een strategische oriëntatie, waarbij tenslotte conclusies getrokken worden en aanbevelingen worden gedaan.

Om de hoofdlijnen van het onderzoek vast te houden, is in figuur 1 het model en de daarbij onderscheidende fasen weergegeven. In de volgende subparagrafen volgt de uitleg.

2.4.1 Fase 1: Oriëntatie

Het doel van de oriënterende fase is om inzicht te krijgen in de verkregen opdracht, de problematiek, het bedrijf, de ontwikkelingen rondom het bedrijf en om draagvlak te creëren voor de juiste opdrachtformulering en aanpak van de opdracht.

Activiteiten

- houden van oriënterende interviews;
- onderzoeken van interne klachtenregistratie (kwalitatief);
- bepalen van de behoefte aan elektriciteit en gas (kwantitatief);
- bepalen van de ontwikkelingen van de branche/ sector;
- houden van terugkoppelingsbijeenkomst.

Uitleg activiteiten

De oriënterende fase bestaat uit de volgende onderdelen:

- Oriënterende interviews
Voor de oriëntatiefase worden de directeur, alle managers van de bedrijfseenheden, en diverse werkleiders binnen de bedrijfseenheden geïnterviewd.
- Klachten
Uit de literatuur⁶ blijkt dat klachten een potentiële bron voor verbeteringen zijn. In de oriëntatiefase blijkt al snel blijkt dat er geen klachten procedure of iets dergelijks binnen Nutsbedrijven Weert NV is. Om die reden wordt dit onderwerp aangesneden in de oriënterende interviews.
- Globale behoefte (kwantitatief)
Kwantitatieve informatie over de behoefte van de klanten en de omvang van concurrenten worden globaal in kaart gebracht. In de volgende fase wordt deze informatie dieper en breder uitgewerkt.
- Ontwikkelingen in de branche
Inzicht in de ontwikkelingen in de branche wordt verkregen middels met name schriftelijke bronnen. Deze bronnen zijn bibliotheken, internet, artikelen/ kranten/ brochures betreffende de branche, onderzoeken en rapporten betreffende de branche.
- Terugkoppelingsbijeenkomst
De informatie uit de voorgaande activiteiten wordt verwerkt en gepresenteerd in een terugkoppelingsbijeenkomst. Hiermee wordt de eerste fase afgesloten en de tweede gestart.

Organisatie van het onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek wordt voor fase 2 een werkgroep ingericht. Voor de uitvoering van de uiteindelijke aanbevelingen van het onderzoek kunnen twee werkgroepen worden gevormd: een werkgroep, de verbetergroep, voor de uitwerking van de deelopdracht: de bestaande dienstverlening te verbeteren, en

⁴ Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control

⁵ Aken, J.E. van, 'Strategievorming en organisatiestructurering', organisatiekunde vanuit ontwerp perspectief

⁶ Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control; Rao, Vithala R. en Joel H. Steckel, Analysis for Strategic marketing

een andere werkgroep, de vernieuwingsgroep, voor de deelopdracht: mogelijke vernieuwingen aan te brengen. Daarnaast is er een stuurgroep voor de gehele duur van het onderzoek, bestaande uit het managementteam en de afstudeerder.

2.4.2 Fase 2: Informatie verzamelen

Voor de in fase 1 verkregen definitieve opdrachtformulering, zal in fase 2 de benodigde informatie verzameld worden, te weten:

- wat klanten willen;
- wat concurrenten doen;
- hoe de omgeving verandert.

Informatie van deze partijen is nodig om een completer beeld te krijgen van de condities waaraan Nutsbedrijven Weert NV moet voldoen en welke verbeteringen en vernieuwingen mogelijk zijn. Nutsbedrijven Weert NV hecht veel waarde aan externe, onafhankelijke informatie van energieverbruikers. En zoals in paragraaf 2.3 reeds is uitgelegd, ligt de nadruk op informatie van de elektriciteitsgrootverbruikers, de groep die in 2002 keuzevrijheid verkrijgt. In de informatieverzameling komt dit tot uitdrukking in de activiteiten.

Activiteiten

Marktonderzoek naar de doelgroep: grootverbruikers elektriciteit:

- specificeren van de opdracht voor het opstellen van de vragenlijst;
- opstellen vragenlijst/ checklist;
- voorbereiden/ benaderen respondent (keuze respondent, responsverhoging);
- uitvoeren van een pilot bij 3 bedrijven;
- aanpassen van vragenlijst/ gesprekspuntenlijst en eventueel methode;
- houden van interviews;
- verwerken van interviews;

Onderzoek naar de doelgroep: kleinverbruikers elektriciteit:

- onderzoeken van de bestaande informatie zoals bijvoorbeeld van de energiebranche;
- (vaststellen kritische succesfactoren en klanteneisen)

Concurrentieonderzoek:

- bestuderen jaarverslagen/ internet pagina's van branchegenoten;

Omgevingsonderzoek:

- onderzoeken sociale en fysieke structuur van de gemeente Weert;

Organisatieonderzoek:

- aflopen van de checklist uit het tweede werkmodel (bijlage 1).

Uitleg activiteiten

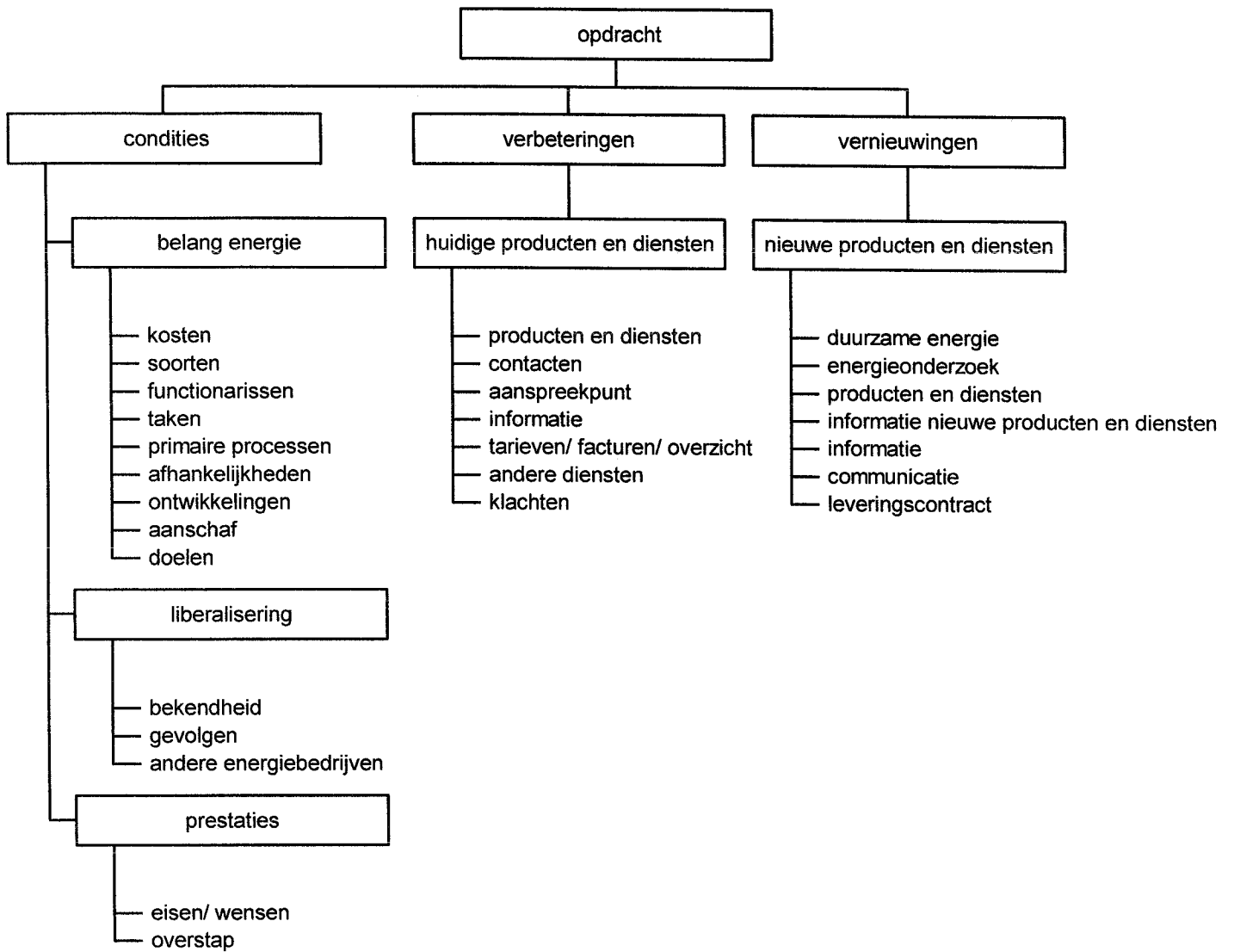
In de fase 'Informatie verzamelen' komen de volgende onderdelen uit het model aan de orde:

- Marktonderzoek naar de doelgroep: grootverbruikers elektriciteit
Rao en Steckel⁷ noemen verschillende methoden om de behoeften van klanten in kaart te brengen: focus groepen, methoden om de percepties in kaart te brengen, structuuranalyses van voordelen, mystery shopper onderzoek, probleemonderzoek, onderzoek naar de klantentevredenheid, analyse van klachten van klanten, omgevingsanalyse en analyses van trends in de verandering van de populatie, de maatschappij en de technologie. Er zijn drie hoofdvormen van ondervraging⁸ te onderscheiden, te weten mondeling, telefonisch en schriftelijk. Verder zijn er een aantal interviewvormen te onderscheiden, te weten gesloten interview, open interview, semi-gestructureerde interview, vrije interview en groepsdiscussie. Er wordt door Nutsbedrijven Weert NV meer waarde gehecht aan informatie die de klant zelf benoemt, dan dat via strak afgebakende, gesloten vragen een beeld wordt verkregen. De reden is dat in het laatste geval interne verwachtingen getoetst wordt, terwijl juist onbevooroordeelde meningen gewenst zijn.

Om de behoefte en het gedrag van met name elektriciteitsgrootverbruikers inzichtelijk te krijgen is een tussenvorm van semi-gestructureerde en het vrije interview het meest waardevol. Het semi-

⁷ ; Rao, Vithala R. en Joel H. Steckel, Analysis for Strategic marketing

⁸ Poly-Bedrijfskundig zakboekje, red. J. Bilderbeek, S. Brinkman, A. C. J. de Leeuw



Figuur 2: Onderzoeksmodel

gestructureerde interview is gericht op kwantiteit en het vrije interview op kwaliteit. Het gevaar bij een vrij interview is dat de respondent te weinig kennis in huis heeft om aan te geven welke behoefte hij heeft ten aanzien van Nutsbedrijven Weert NV. Door de opdracht te specificeren wordt duidelijk welke specifieke kennis nodig is⁹. In figuur 2 is de specificatie weergegeven.

- **Onderzoek naar de doelgroep: kleinverbruikers elektriciteit**
 De groep kleinverbruikers wordt via bestaande informatie onderzocht. Deze informatie wordt onder andere verkregen van de energiebranche, het internet en de in de oriëntatiefase verkregen klachten van klanten.
- **Concurrentieonderzoek**
 Het onderzoek is voornamelijk gebaseerd op gegevens uit de jaarverslagen. Van alle Nederlandse energiedistributiebedrijven worden jaarverslagen aangevraagd.
- **Omgevingsonderzoek**
 Enkele gegevens van de omgeving met name van de gemeente Weert worden in het onderzoek betrokken. Zo zal de sociale en fysieke structuur van de gemeente bekeken worden.
- **Organisatieonderzoek**
 Door de nauwe relatie van onderwerpen in het organisatieonderzoek met de externe analyse is er geen apart onderdeel in het rapport opgenomen.

2.4.3 Fase 3: Strategische oriëntatie

De resultaten uit de tweede fase zijn de aanzet voor een strategische oriëntatie. Deze oriëntatie leidt tenslotte tot een set van aanbevelingen voor Nutsbedrijven Weert NV.

Activiteiten

- Terugkoppelen van informatie uit de voorgaande fase;
- Analyseren van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse);
- Ramen van ontwikkelingen bij ongewijzigd beleid;
- Opstellen van alternatieve strategieën;
- Vaststellen van de doelstellingen van Nutsbedrijven Weert NV;
- Voorstellen van een strategie voor Nutsbedrijven Weert NV;
- Het opstellen van actieplannen.

Uitleg activiteiten

- **Terugkoppeling**
 De in de tweede fase verkregen informatie wordt in een bijeenkomst teruggekoppeld. Belangrijk is herkenning en overeenstemming van betrokkenen over het beeld van de markt. Daarnaast zal er overeenstemming moeten zijn over het vervolg.
- **SWOT-analyse**
 De sterkten(strenghts) en zwakten(weakness) en de kansen(opportunities) en bedreigingen(threats) worden in kaart gebracht.
- **Raming bij ongewijzigd beleid**
 Een raming bij ongewijzigd beleid geeft een beeld van de noodzaak om maatregelen te nemen.
- **Alternatieve strategieën**
 Op basis van de SWOT-analyse, de raming bij ongewijzigd beleid en een aantal analysetechnieken worden strategieën opgesteld.
- **Doelstellingen Nutsbedrijven Weert NV**
 Doelstellingen zoals ze zijn geformuleerd door Nutsbedrijven Weert NV.
- **Keuze strategie voor Nutsbedrijven Weert NV**
 Op basis van de alternatieve strategieën en de doelstellingen wordt een voorstel gedaan voor de strategie van Nutsbedrijven Weert NV.
- **Actieplannen**
 Actieplannen worden opgesteld nadat de vorige stappen verricht zijn.

⁹ Bartelds, J. F., E. P. W. A. Jansen en Th. H. Joostens, Enquêteren, Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten

3 Bedrijfsbeschrijving

In het onderstaande wordt een beeld geschetst van de historisch ontwikkelingen waar Nutsbedrijven Weert NV mee te maken heeft gehad, de missie en doelstelling die aan Nutsbedrijven Weert NV kan worden gesteld, de organisatie, de producten en diensten, de markt en tenslotte de product/markt-combinatie.

3.1 Historische ontwikkeling van de energiebedrijven

De rol van de energiebedrijven is door de jaren heen aan verandering onderhevig geweest. Tot halverwege de jaren '70 was het beleid van de energiebedrijven gericht op meer verkoop, zowel van gas als van elektriciteit. Na de eerste en tweede oliecrisis werd het belangrijk mensen er van te doordringen dat energie een schaars goed is. Met de introductie van het Milieu Actie Plan (MAP) – als afgeleide van het Nationaal Milieu Plan – van de overheid, komt het accent in de strategie van het energiebedrijf steeds meer te liggen op energiebesparing. Tegelijk met het MAP werden diverse nieuwe diensten geïntroduceerd, bijvoorbeeld met betrekking tot warmte/ krachtprojecten. Bij de totstandkoming van de elektriciteitswet 1989 ontstond enige concurrentie tussen elektriciteitsbedrijven en energiedistributiebedrijven ten aanzien van de productie van elektriciteit. Daarnaast werden er nieuwe producten en diensten voor kleinverbruikers geïntroduceerd in de actiesfeer (spaarlampen, douchekoppen) en in de subsidiesfeer (isolatie, hoogrendementsketels). Hoewel het energiebedrijf bij de levering van gas en elektriciteit op de markt van kleinverbruikers nog steeds een monopoliepositie heeft, is de trend in de markt van grootverbruikers dat energie in het buitenland wordt ingekocht. In 10 jaar tijd is de import van elektriciteit meer dan verdubbeld¹⁰.

Teruglopende omzetten en de openstelling van de energiemarkt – waardoor concurrentie optreedt - dwingen de energiebedrijven tot samenwerking. Voor de markt van kleinverbruikers heeft voorlichting altijd een voorname rol gespeeld. Dit heeft zich de afgelopen jaren geuit via huis-aan-huis media, postbus 51-spots, tv-shows en voorlichtingscentra. Daarnaast bestaat de dienstverlening van veel energiebedrijven sinds jaar en dag uit de verhuur van onder andere warmwatertoestellen. Beide activiteiten – voorlichting en verhuur – zijn ternauwernood kostendekkend, en vaak zelfs verliesgevend¹¹. In het kader van de totale omzet zijn deze activiteiten echter niet van veel betekenis.

3.2 Missie en doelstelling

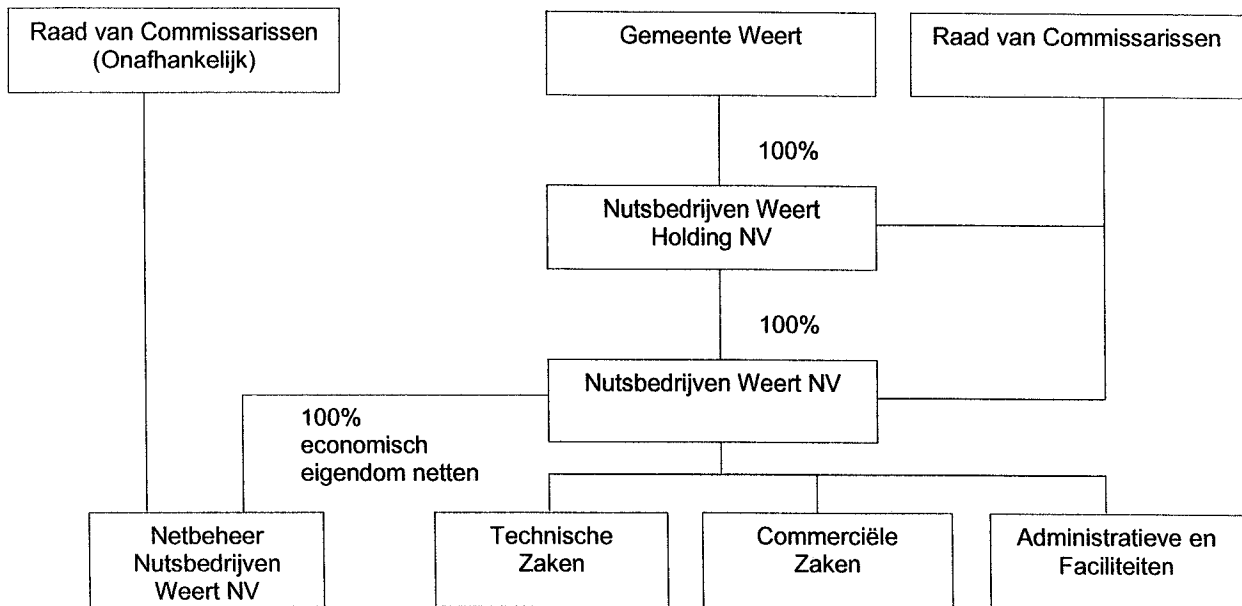
Nutsbedrijven Weert NV heeft geen officiële en formele missie. Toch kan een algemene missie worden afgeleid. De ingrediënten hiervoor zijn de nieuwe elektriciteitswet en de diensten die geleverd worden. De nieuwe elektriciteitswet bevat het volgende citaat: 'Producenten en leveranciers hebben tot taak, mede gelet op het belang van de bescherming van het milieu, te bevorderen dat elektriciteit door henzelf en door afnemers op een doelmatige en milieuhygiënisch verantwoorde wijze wordt geproduceerd of gebruikt'. De geleverde diensten zijn het leveren van gas en elektriciteit. Deze twee ingrediënten zorgen voor de volgende paradoxale missie:

De missie van het energiebedrijf is tweeledig en eigenlijk een 'contradictio in terminis'; enerzijds bestaat het bedrijf bij de gratie van het leveren van gas en elektriciteit, anderzijds heeft het de maatschappelijke plicht om het energieverbruik terug te dringen. Minder energieverbruik leidt echter tot minder inkomsten, hetgeen – bij gelijkblijvende kosten – een verkrapping van de marges inhoudt.

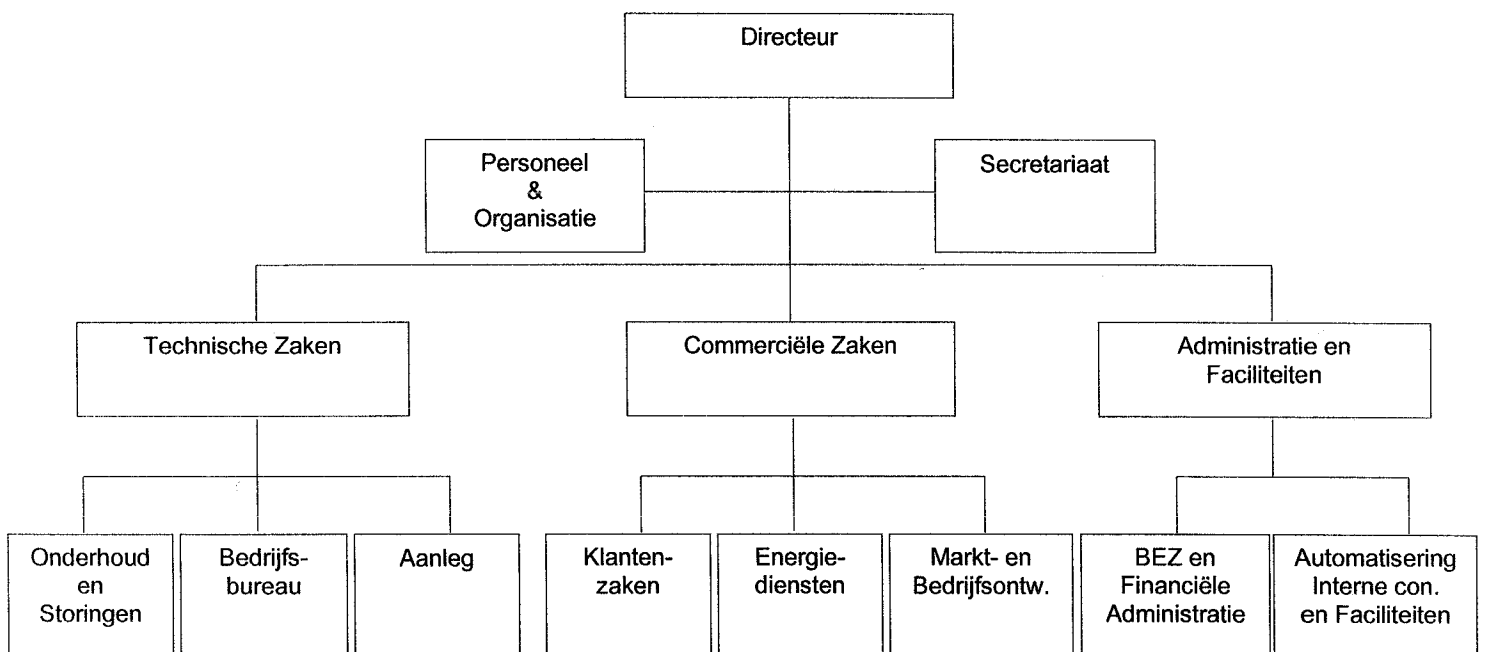
De omschakeling van Nutsbedrijven Weert NV naar een zelfstandige onderneming heeft geleid tot (her)formulering van de doelstellingen. In het verleden was dit namelijk een zaak van en voor de gemeente Weert. In de laatste gemeentebegroting van 1999 zijn nog elementen van het Nutsbedrijf opgenomen, zoals een omschrijving van het taakveld, beleidsaccenten en prestaties. In het veranderingsproces van Nutsbedrijven Weert NV van een overheidsbedrijf naar een commercieel bedrijf zijn er nieuwe doelstellingen geformuleerd. De doelstellingen zijn geformuleerd in het ondernemingsplan van 1999, maar zijn niet gekwantificeerd of uitgewerkt in een strategie. De hoofddoelstelling, aangeduid als de typering van het bedrijf, is de volgende:

¹⁰ CBS; energiemonitor 99/1

¹¹ Verhage, B. en Fontijn, W., Strategisch Marketing Management Toepassingen



Figuur 3: Organogram 'magere variant' Nutsbedrijven Weert Holding NV



Figuur 4: Organogram Nutsbedrijven Weert NV

Nutsbedrijven Weert NV beoogt een bedrijf te zijn dat in de breedste zin van het woord energiegerelateerde producten en diensten levert, met een hoge beschikbaarheid tegen concurrerende prijzen en op een klantgerichte, efficiënte en maatschappelijk verantwoorde wijze.

3.3 Organisatie van Nutsbedrijven Weert NV

Het overheidsbedrijf Nutsbedrijven Gemeente Weert is in 1909 opgericht. In 1999 is het overheidsbedrijf, als gevolg van de liberalisering van de energiemarkt en de daarmee samenhangende wetgeving, losgekoppeld van de gemeentelijke organisatie en is als verzelfstandigde onderneming in de energiemarkt gaan opereren. Binnen de gemeente Weert is in het verzelfstandigingsproces van de gemeentelijke Nutsbedrijven voor de juridische structuur gekozen voor een holding en voor de inrichting van de structuur gekozen voor de zogenaamde 'magere variant voor het netbeheer' (zie figuur 3). Onder de holding, genaamd Nutsbedrijven Weert Holding NV, is een werkmaatschappij Nutsbedrijven Weert NV actief (± 60 man personeel). Deze werkmaatschappij is een 100% dochtermaatschappij van de holding. Hierin zijn de werkzaamheden van de voormalige Nutsbedrijven ondergebracht met de erbij behorende activa en passiva met uitzondering van de taken op het gebied van openbare verlichting en verkeersregelinstallaties. Dit zijn activiteiten die volgens de wet niet tot de kernactiviteiten van een nutsbedrijf behoren en die in de nieuwe structuur derhalve buiten de boot vallen. Onder Nutsbedrijven Weert NV functioneert een 100% dochtermaatschappij Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV waarin de taken op het gebied van netbeheer zijn ondergebracht, conform de eisen zoals die zijn geformuleerd in de Elektriciteitswet 1998 (± 5 man personeel). De 'magere variant' wil onder meer zeggen dat de operationele taken aan het net en het management over deze taken voor een groot deel zijn ondergebracht bij Nutsbedrijven Weert NV middels dienstverleningsovereenkomst(en). De strategische en marktgevoelige taken omtrent het netbeheer zijn ondergebracht in Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV (in het vervolg Netbeheer NV). De strategische verantwoordelijkheden van Netbeheer NV kunnen als volgt worden omschreven:

- besluitvorming over aanleg, onderhoud, vernieuwing en aanbesteding van het elektriciteitsnet;
- bedrijfsvoering met betrekking tot de infrastructuur;
- opstellen en bewaken van het investerings- en middelenbeleid;
- zorg voor de beschikbaarheid van het elektriciteitsnet.

Zowel Nutsbedrijven Weert Holding NV en Nutsbedrijven Weert NV als Netbeheer NV staan onder toezicht van een aparte Raad van Commissarissen. In beide raden zijn leden van de gemeentelijke aandeelhouder actief, waarbij de eerste in meerderheid is bezet door leden van de gemeentelijke aandeelhouder.

Nutsbedrijven Weert NV is ingedeeld in de volgende bedrijfseenheden (zie figuur 4):

- commerciële zaken;
- technische zaken;
- administratie en faciliteiten.

De invulling van de structuur - functies en taken van de bedrijfseenheden en werkeenheden - zijn in bijlage 2 uiteengezet.

Het veranderingsproces dat in gang is gezet heeft een aantal gevolgen. De invulling van de fijnstructuur van de nieuwe organisatie, de overgang naar een nieuwe CAO gekoppeld aan een bestaand sociaal statuut, invulling van nieuwe taken in relatie tot netbeheer en het markt- en klantgericht opereren zijn voorbeelden van zaken die medewerkers zullen tegenkomen in het veranderingsproces.

3.4 Producten en diensten

Nutsbedrijven Weert NV is actief op de energiemarkt met de producten: elektriciteit en gas. Naast de levering van deze producten verzorgt Nutsbedrijven Weert NV diensten. Hierbij valt te denken aan:

- onderhoud van het leidingennet;
- inspectie van energiegerelateerde producten en diensten;
- advisering van energiegerelateerde producten en diensten, bijvoorbeeld middels een onderzoek;
- afrekening van riool- en reinigingsrecht (gemeentelijke belasting);
- meteropname voor WaterleidingMaatschappij Limburg (aan wie in het verleden door de gemeente Weert deze nutsvoorziening is verkocht);

- intake voor kabelaansluitingen (mede als gevolg van de nieuwe energiewetgeving heeft de gemeenteraad in 1997 besloten om het Centraal-Antenne-Inrichtingsbedrijf te verkopen. Per 1 maart 1998 is het cai-bedrijf verkocht aan Palet Kabelcom NV. Het nutsbedrijf verricht vanaf de verkoop van het cai-bedrijf wel nog de facturering en de inning van de maandelijkse cai-abonnementen.).

De producten elektriciteit en gas zijn zogenaamde voorwaardescheppende producten¹². Energie als product is voor consumenten en bedrijven slechts een middel om een ander product te gebruiken. Elektriciteit is bijvoorbeeld nodig om een machine te kunnen laten draaien of gebruik te kunnen maken van een computer. Gas kan nodig zijn om een ruimte te verwarmen of warm water te gebruiken. Een andere classificatie is die van een 'commodity' product¹³. De elektriciteitsleverancier brengt geen veranderingen aan in het handelsproduct vóór de elektriciteitsmeter. Ieder elektriciteitsbedrijf dient nu zijn eigen toegevoegde waarde te bepalen.

3.5 Nutsbedrijven Weert NV in de markt

Tot voor kort is er geen noodzaak geweest dat Nutsbedrijven Weert NV kennis van de markt zou moeten hebben. De reden voor het ontbreken van die noodzaak kan gezocht worden in het feit dat het nutsbedrijf in het verleden een instelling was, een non-profit organisatie. Het onderscheidende element tussen een profit en een non-profit organisatie is de noodzaak om winst te maken. Daarbij komt dat:

- in vele instellingen al dan niet wettelijk verankerde medezeggenschapsstructuren een belangrijker rol spelen bij het besturen van de organisatie dan in een bedrijf;
- verordeningen vanuit de centrale, provinciale en/ of plaatselijke overheid een meer regulerende rol spelen in instellingen, dan in bedrijven;
- de besluitvorming met name door deze karakteristieke doorgaans trager verloopt dan in bedrijven;
- de klant en de markt dikwijls veel moeilijker zijn te definiëren, waardoor terugkoppeling op het functioneren van de organisatie moeilijker wordt, waardoor het vermogen om van fouten te leren zwak ontwikkeld is.

De gevolgen van het ontbreken van de noodzaak tot kennis van de markt komt tot uiting in de bedrijfsvoering van Nutsbedrijven Weert NV. Zo is er vóór de verzelfstandiging nooit een commerciële functie geweest. Mede daardoor is er géén marktstrategie en/ of marketingstrategie aanwezig. Verder ontbreken: een marketingbeleid en marketingactiviteiten. De commerciële functie beoogt een goede afstemming te bewerkstelligen tussen het bedrijf en de markt, meer in het bijzonder tussen de markt en het primaire proces. Zo bezien is marketing dan ook het scheppen en onderhouden van marktrelaties. Dat zijn relaties waarbinnen en waardoor transacties tot stand komen. Dat kan tot uitdrukking komen in bijvoorbeeld de vormgeving van distributiekanaalen en de ontwikkeling van marketinginformatiesystemen. Een marketinginformatiesysteem kan daarbij een hulpmiddel zijn in het opbouwen en onderhouden van klantenrelaties. Vanuit managementoogpunt zijn er twee besturingstaken te onderscheiden. Het besturen van de markt en het besturen van de relatie tussen markt en productie (marketing). Door het systematisch verzamelen en interpreteren van – objectieve en relevante – gegevens over markten en de deelnemers op de markten, kan een bijdrage geleverd worden aan:

- het verminderen van de onzekerheid waaronder beleidsbeslissingen moeten worden genomen;
- het ondersteunen van marketing- en verkoopactiviteiten.

Een aantal geformuleerde doelstellingen uit het ondernemingsplan van 1999 hebben direct of indirect invloed op de markt en de marktbenadering van Nutsbedrijven Weert NV (zie bijlage 3). Dit zijn de doelstellingen ten aanzien van de markt, producten en diensten, klanten en de kwaliteit. De doelstelling ten aanzien van de markt luidt:

- het behouden van de bestaande markten met uitzondering van die segmenten die voor het bedrijf niet rendabel zijn;
- het betreden van nieuwe voor het bedrijf interessante (energie-)markten;
- het inrichten van een zodanige organisatie dat kan worden ingespeeld op marktontwikkelingen.

¹² Ogilvie, Robert G., Industriële marketing planning, Verzamelen, wegen, kiezen en doseren

¹³ Kotler en adviesbureaus als Ernst & Young, Twijnstra Gudde en Deloitte Consulting

	elektriciteit			gas		
	omzet	afzet	aansluitingen	omzet	afzet	aansluitingen
Nutsbedrijven Weert	28,8 mln.	185 mln. kWh	19.000	30,3 mln.	79 mln. m ³	17.000
Totaal Nederland	11 mld.	78.000 mln. kWh	6.954.000	11 mld.	28.070 mln. m ³	6.474.000
Aandeel	0,26%	0,24%	0,27%	0,28%	0,28%	0,26%

Tabel 1: Marktaandeel verdeeld naar producten (Basisjaar 1996)

klantencategorie	elektriciteit		gas	
	grootte	aansluitingen	grootte	aansluitingen
bijzondere grootverbruikers	> 2 MW	2	> 10 miljoen m ³	0
grootverbruikers	< 2 MW >3*80A	226	< 10 miljoen m ³ > 170.000 m ³	27
kleinverbruikers	<=3*80A	19.529	< 170.000 m ³	17.520

Tabel 2: Segmentatie klantenbestand (bron: jaarrekening 1998)

	elektriciteit			gas		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
omzet	x f 1.000,-			x f 1.000,-		
kleinverbruikers	16.184	16.881	17.395	25.845	24.607	24.166
grootverbruikers	9.392	10.696	11.651	5.295	5.377	5.407
zeer grote afnemers	3.238	3.214	3.572			
overig/ straatverl.	1.789	1.939	1.925	145	144	121
afzet	x 1.000 kWh			x 1.000 m ³		
kleinverbruikers	88.513	89.723	91.283	59.685	50.518	51.185
kleinverbruikers *				53.656	53.513	58.275
grootverbruikers	66.264	74.688	78.756	19.243	18.059	19.017
zeer grote afnemers	27.860	26.526	28.794			
overig/ straatverl.	2.366	2.344	2.375			
aansluitingen						
kleinverbruikers	18.835	19.200	19.529	16.929	17.291	17.520
grootverbruikers	196	220	226	27	29	27
zeer grote afnemers	2	2	2			
omzet per aansluiting	x f 1,-			x f 1,-		
kleinverbruikers	859	879	891	1.527	1.423	1.379
grootverbruikers	64.441	63.227	67.359	196.127	185.405	200.271
afzet per aansluiting	x 1 kWh			x 1 m ³		
kleinverbruikers	4.699	4.673	4.674	3.526	2.922	2.922
kleinverbruikers *				3.169	3.095	3.326
grootverbruikers	480.223	460.064	475.884	712.687	622.719	704.328
omzet per afzet	x f 1,-/ 1 kWh			x f 1,-/ 1 m ³		
kleinverbruikers	0,183	0,188	0,191	0,433	0,487	0,472
grootverbruikers	0,142	0,143	0,148	0,275	0,298	0,284
zeer grote afnemers	0,116	0,121	0,124			

Tabel 3: Product/markt-combinatie (bron: jaarrekeningen)

*: gasverbruik bij een normale temperatuur

Het marktaandeel van Nutsbedrijven Weert NV is in de Nederlandse energiesector minimaal. Het marktaandeel is daarbij uit te drukken in omzet, afzet en aantal aansluitingen. Het aantal aansluitingen is daarbij een benadering voor het aantal klanten. De energiemarkt is gesplitst naar de twee hoofdproducten: elektriciteit en gas voor de gehele energiemarkt in Nederland, voor Nutsbedrijven Weert NV en tenslotte voor het marktaandeel van Nutsbedrijven Weert NV in de energiemarkt in Nederland. Op geen van de genoemde verdelingen haalt Nutsbedrijven Weert NV meer dan 1% van de Nederlandse energiemarkt (zie tabel 1).

De overheid segmenteert de markt naar keuzevrijheid. Deze segmentering wordt toegepast op het klantenbestand van Nutsbedrijven Weert NV. In tabel 2 is dit weergegeven.

3.6 Product/markt-combinatie

Overzicht en inzicht in de ontwikkelingen van de product/markt-combinatie wordt verkregen door voor een aantal criteria de belangrijkste producten te combineren met de markt. Onderscheid is gemaakt naar de producten: elektriciteit en gas. De markt is gesegmenteerd naar keuzevrijheid. Om de ontwikkelingen zichtbaar te maken zijn van de jaren 1996, 1997 en 1998, de omzet, afzet, aantal klanten en een combinatie van deze weergegeven (zie tabel 3). Het aantal aansluitingen is een benadering voor het aantal klanten. Het kan namelijk voorkomen dat een klant meerdere aansluitingen heeft.

De categorie overig/straatverlichting is toegevoegd, doordat deze niet onder een van de andere categorieën is geplaatst en tegelijkertijd niet verwaarloosbaar is. De categorie kleinverbruikers bestaat uit huishoudens, maar ook verbruikers als bedrijven en instellingen die tot 'zakelijke kleinverbruikers' gerekend kunnen worden.

De categorieën kleinverbruikers en grootverbruikers vertonen voor het product elektriciteit de laatste drie jaren een stijging in de omzet, afzet en aantal aansluitingen. De categorie zeer grote afnemers vertoont een wisselend beeld voor omzet en afzet. De omzet voor de kleinverbruikers en grootverbruikers vertonen voor het product gas respectievelijk een daling en een stijging. De afzet van gas vertoont voor kleinverbruikers ten opzichte van 1996 een sterke daling – ongeveer 15 % - en ten opzichte van 1997 een lichte stijging. De afzet van gas blijft voor de grootverbruikers ongeveer gelijk ten opzichte van 1996 en ten opzichte van 1997 een stijging. Als de afzet van gas van de categorie kleinverbruikers wordt gecorrigeerd naar een gasverbruik bij normale temperaturen, wordt een tegengesteld beeld verkregen. Het gasverbruik stijgt in 1998 met 9% ten opzichte van 1997.

De afname per kleinverbruiker neemt af ten opzichte van 1996. Mede als gevolg van de zachte winters is het gasverbruik afgenomen. Om het gasverbruik over de jaren met elkaar te vergelijken, wordt het verbruik gecorrigeerd voor de temperatuursfactor. Dan blijkt er juist een toename te zijn. Zonder correctie, zou de gedachte kunnen ontstaan dat de kleinverbruikers in de gemeente Weert zuiniger met energie omspringen. Daarnaast leidt minder energiegebruik tot minder inkomsten bij gelijk blijvende kosten en gelijk blijvende prijzen. De prijzen zijn ten opzichte van 1996 gestegen per verbruikte eenheid energie.

4 Fase 1: Oriëntatie

In het plan van aanpak is reeds aangegeven wat onderzocht wordt. Voor wat betreft de ontwikkelingen in de branche wordt er een specifiek onderzoek met betrekking tot de marktwerking in de energiesector uitgelicht en samengevat in paragraaf 4.1¹⁴. De reden is dat in dat onderzoek de richting aangegeven wordt, waarin de energiesector zich zou moeten begeven en welke ontwikkelingen daardoor verwacht kunnen worden. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingezoomd op de energiesector, waardoor de diverse partijen zichtbaar gemaakt worden. De verschillende uitgevoerde activiteiten, zoals beschreven in het plan van aanpak, zorgen voor de invulling. In paragraaf 4.3 wordt vervolgens ingegaan op de mogelijkheden voor de klant. Tenslotte wordt de oriënterende fase afgesloten met enkele bevindingen en conclusies. Daarnaast heeft deze fase geleid tot de opdacht in paragraaf 2.3.

4.1 Marktwerking in de Nederlandse energiesector

In 1996 is een onderzoek verricht naar de mogelijkheden tot de introductie van marktwerking in de Nederlandse energiesector, uitgevoerd in opdracht van de directie Marktwerking en het directoraat-generaal Energie van het ministerie van Economische Zaken. In dat onderzoek zijn verschillende mogelijkheden besproken om te komen tot een hervorming van de Nederlandse Energiesector, zodanig dat de maatschappelijke prestaties van deze bedrijfstak toenemen. Er wordt met name ingegaan op de structuur van de elektriciteitssector.

Wijziging structuur

De Nederlandse elektriciteitsmarkt wordt als 'gecontroleerde coördinatie' omschreven. Dit betekent dat afspraken door de energiesector zelf worden voorbereid en dat de overheid een duidelijke toezichthoudende functie vervult. Middels een niet-lineair programmeringsmodel zijn verschillende vormen van liberalisering uitgewerkt. Aanbevolen wordt de 'grote liberalisering' in te voeren. Dat betekent dat de Nederlandse energiemarkt een 'gecontroleerde vrije markt' wordt en op termijn eventueel een 'gecoördineerde vrije markt'. De gecontroleerde vrije markt wordt gekenmerkt door het prijsmechanisme, aangevuld met voorschriften (van de overheid).

Onderbouwing keuze

De reden dat gekozen is voor de grote liberalisering, is dat deze vorm het meeste financiële voordeel oplevert voor producent en consument (minimaal 4% van de jaarlijkse omzet). Verder worden er voordelen behaald doordat op de markt voor de meest efficiënte technologieën wordt gekozen en de mogelijkheden voor internationale handel beter worden benut. De industriële warmte/kracht-koppeling wordt tot deze meest efficiënte technologieën gerekend en daardoor kan er voor de toekomstige elektriciteitsvoorziening in Nederland veel waarde aan worden gehecht. Om de mogelijkheden voor internationale handel te beoordelen, is gekeken naar de landen België, Duitsland, Frankrijk en Noorwegen. Duitsland biedt een exportpotentieel vanwege de slechtere kostenstructuur dan de Nederlandse. Dat wordt veroorzaakt door een andere samenstelling van het productiepark, waaronder deels verouderde kolengestookte centrales. Ondanks de eliminatie van een kostencomponent en een daling van de prijs van kolen in Duitsland is de prijs zo'n 30 tot 45 procent hoger dan in Nederland. De andere drie landen bieden geen kans tot handel. Met name in Frankrijk zijn de producenten in principe in staat elektriciteit tegen zeer lage kosten aan te bieden (waterkracht en kerncentrale). Verder wordt nog een kans genoemd. Doordat in de Nederlandse elektriciteitssector relatief veel gasgestookt vermogen aanwezig is, zou men zich kunnen voorstellen dat de sector zich hierin gaat 'specialiseren'. Hierdoor zou export van elektriciteit voor het opvangen van pieklast in de omringende landen tot de mogelijkheden van de Nederlandse sector behoren.

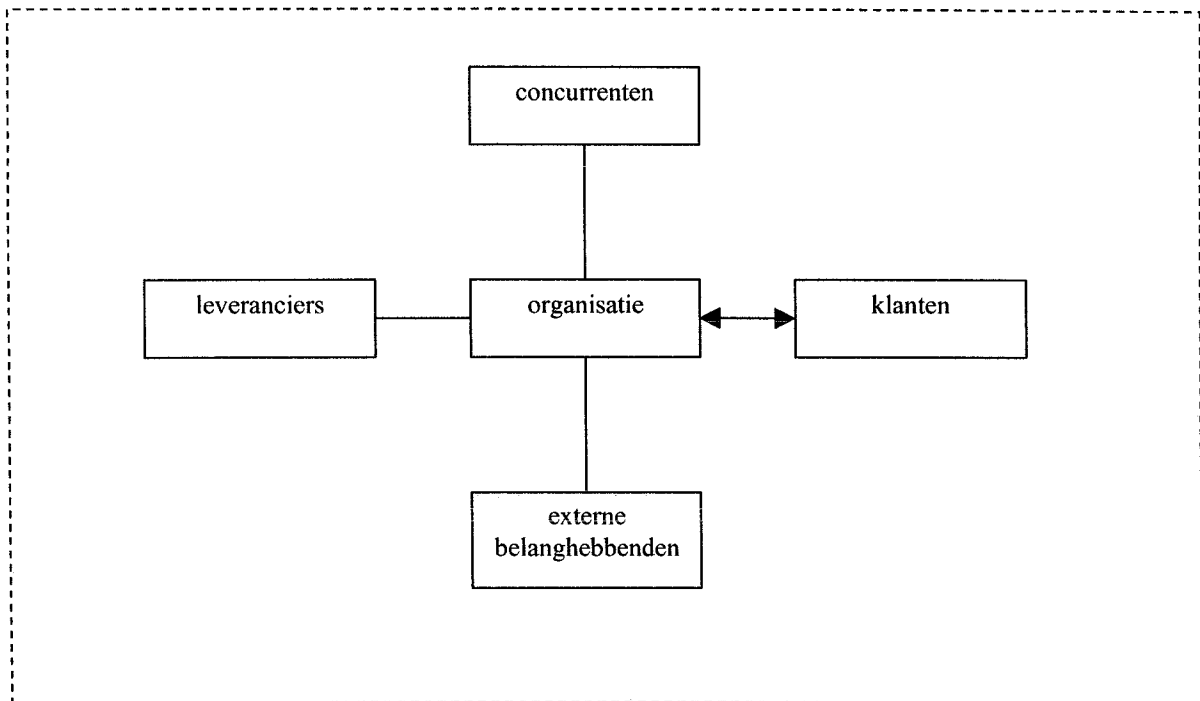
Gevolgen liberalisering en beoordelingscriteria sectorale kenmerken

De liberalisering heeft gevolgen voor het prestatievermogen en de concurrentiekracht van de Nederlandse energiesector. De beoordeling vindt plaats door een kwalitatieve beoordeling van het begrip 'dynamische efficiëntie'. Dynamische efficiëntie wordt opgevat als de mate waarin een bedrijfstak in staat is product- en procesinnovaties te initiëren en zich moeiteloos aan te passen aan veranderende technologieën en

¹⁴ Künneke, R. W. (projectleider), M. J. Arentsen, A. M. P. Manders, A. E. Steenge, M. H. Voogt, Marktwerking in de energiesector, Een onderzoek naar de mogelijkheden tot introductie van marktwerking in de Nederlandse energiesector, directie Marktwerking en het directoraat-generaal Energie van het Ministerie van Economische Zaken

		oude organisatie	nieuwe organisatie
omschrijving elektriciteitsmarkt		gecontroleerde coördinatie	gecontroleerde vrije markt
marktstructuur	toetreding	beperkt	open
	onderlinge rivaliteit	gering	goed
	onderhandelings positie	ongelijk	goed
	substituten	nauwelijks	ja
institutionele stabiliteit		instabiel	stabiel
dynamische efficiëntie		geringe stimulering	hoge mate van stimulering

Tabel 4: Kenmerken van de sectorale organisatie



Figuur 5: Belanghebbende partijen in een concurrerende omgeving

behoefden. De dynamische efficiëntie wordt in het onderzoek in afhankelijkheid van de sectorale marktstructuur en de institutionele stabiliteit verklaard. De sectorale marktstructuur is met behulp van het concurrentiemodel van Porter in kaart gebracht. Dit model meet de verschillende krachten in en rondom de organisatie. Deze krachten zijn de leverancier en de afnemer als onderhandelingsmacht, de kansen van nieuwe partijen die toetreden tot de markt, substituten voor de bestaande producten ofwel andere producten die ook aan de behoefte van de klant voldoen en tenslotte de concurrentie tussen dezelfde soort bedrijven. Institutionele stabiliteit is het niet kunnen beïnvloeden van de eigen marktpositie (anders dan bijvoorbeeld interne veranderingen) door bijvoorbeeld de oplegging van wetten en voorwaarden.

Verschillen structuur en gevolgen wijziging structuur

De verschillen tussen de situatie van 1996 en de grote liberalisering zijn kort samengevat in tabel 4. De marktstructuur in 1996 vertoont een beperkte mate van rivaliteit ten aanzien van de elektriciteitsproductie. Rivaliteit in de handel in energie is geheel afwezig door de regelgeving en de monopoliepositie van de handelsbedrijven (distributiebedrijven). In de oude situatie wordt de institutionele instabiliteit voornamelijk veroorzaakt door de ongelijke behandeling van centrale en decentrale opwekkingscapaciteit. De decentrale opwekking verkeert in een relatief voordelige positie omdat deze geen onderdeel uitmaakt van het nationale elektriciteitsplan (waarin voorwaarden zijn gesteld) en omdat tegen een vastgesteld tarief de afname verzekerd is. Zo is ze minder afhankelijk van de hoeveelheid decentrale opwekking en de totale vraag. Terwijl ze wel een belangrijke functie vervullen in de garantie van de voorzieningszekerheid. De relatie producent en distributeur is ook veranderd mede door de elektriciteitswet van 1989. Distributeurs zijn minder afhankelijk van de centrale producenten. Uit cijfers van het CBS blijkt ook dat er een stijging te constateren is in de decentrale opwekking. Het decentrale productievermogen is in amper 6 jaar verdubbeld tot 6200MW. Dit is circa 30% van het totaal in Nederland opgestelde productievermogen. De totale bruto decentrale productie bedraagt 32% van de totaal in Nederland geproduceerde elektriciteit, voor ongeveer de helft wordt deze elektriciteit geleverd aan het openbare net. Het model van de grote liberalisering leidt tot de hoogste mate van rivaliteit en naar verwachting tot de sterkste stimulering van innovativiteit en het vermogen zich aan te passen aan de omgeving. De stabiliteit van het systeem lijkt relatief groot, indien de overheid erop toeziet dat bestaande energiebedrijven een niet te sterke marktbeheersende positie verkrijgen als gevolg van hun gevestigde positie. De toetreding van nieuwkomers moet mogelijk zijn, en zo nodig worden gestimuleerd. De stabiliteit kan eveneens door een consequent mededingingsbeleid worden gewaarborgd.

4.2 Marktpartijen in de energiesector

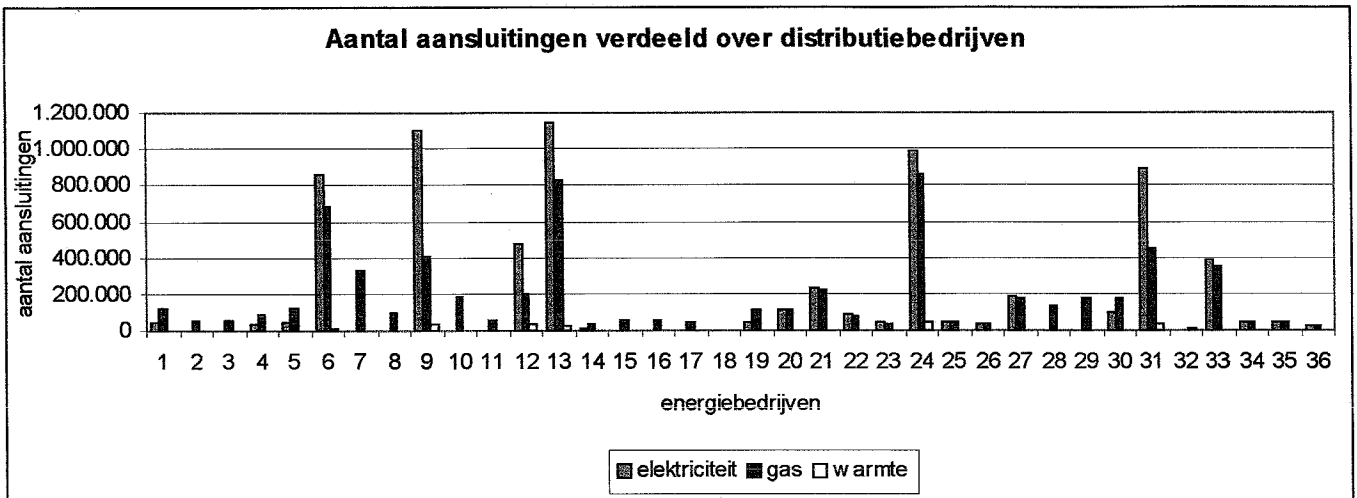
In figuur 5 zijn de verschillende marktpartijen weergegeven. De belanghebbende partijen zijn de leveranciers (enkel de elektriciteitsproducenten bedoeld), de concurrenten (energiehandelsbedrijven), andere externe belanghebbenden, de klanten van Nutsbedrijven Weert NV (de verbruikers) en de organisatie zelf (Nutsbedrijven Weert NV). Ook wordt één onderdeel van de relatie tussen de organisatie en de klanten bekeken, namelijk klachten. Zoals in het plan van aanpak al is uit een gezet, is de informatie uit onder andere de oriënterende interviews mede gebruikt om de ontwikkelingen van de diverse marktpartijen inzichtelijk te krijgen.

4.2.1 Leveranciers

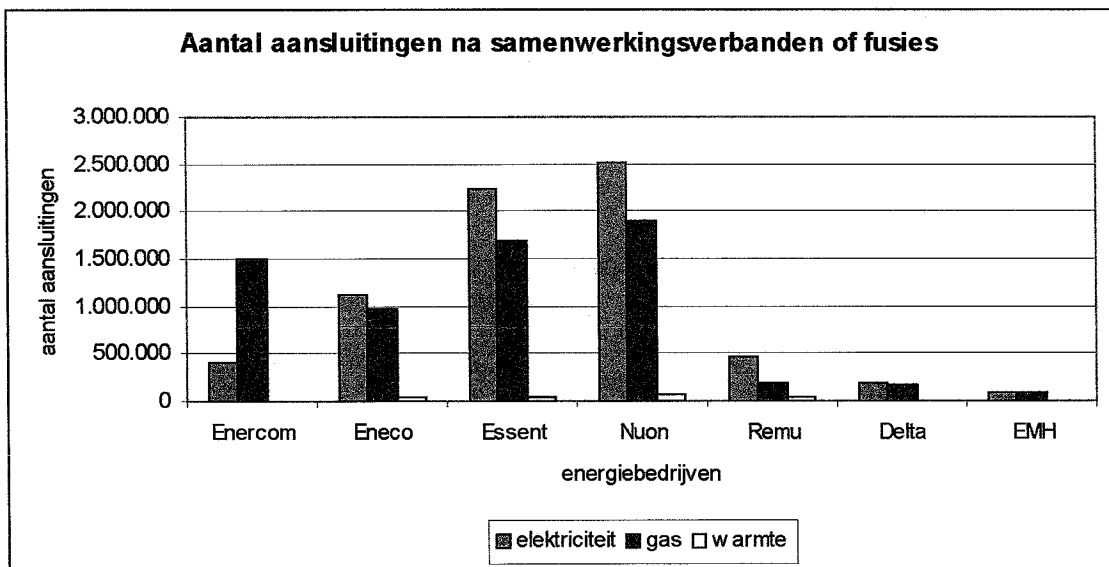
Voor wat betreft de leveranciers wordt enkel gekeken naar de elektriciteitsproducenten. Nederland kent vier grote energieproducenten. Deze zijn:

- EPON N.V. Elektriciteits-Produktiemaatschappij Oost- en Noord-Nederland, Zwolle
- EPZ N.V. Elektriciteits-Produktiemaatschappij Zuid-Nederland, Eindhoven
- EZH N.V. Electriciteitsbedrijf Zuid-Holland, Voorburg
- UNA N.V. Energieproductiebedrijf UNA, Utrecht

Deze vier producenten werken samen in Sep (NV Samenwerkende elektriciteits-productiebedrijven, Arnhem). De Sep importeerde in 1998 12% van het totale elektriciteitsaanbod in Nederland. Het decentrale productievermogen is, zoals in paragraaf 4.1 is uiteengezet, in zes jaar tijd verdubbeld. Daardoor zijn energiehandelsbedrijven minder afhankelijk van de centrale producenten.



Figuur 6: Energiebedrijven in 1996
(nummering energiebedrijven komt overeen met de nummering in bijlage 4)



Figuur 7: Energiebedrijven

In de nota Stroomlijnen uit 1996, welk een vervolg is op de Derde Energienota en de evaluatie van de Elektriciteitswet 1989, heeft het kabinet een voorlopige zienswijze gepresenteerd over de structuur en wetgeving die moest leiden tot de elektriciteitswet. Eén van die zienswijzen was dat de vier elektriciteitsproducenten samengevoegd moesten worden tot een 'Grootschalig ProductieBedrijf'. Op die manier zou er een partij gevormd kunnen worden die in de internationale energiesector een redelijk macht zou kunnen uitoefenen. Dit is er niet van gekomen. Vervolgens zijn de producenten zelf op zoek gegaan naar een versteviging van de positie. Een Amerikaans bedrijf Reliant Energy neemt UNA over (na goedkeuring en onder garantiebepalingen). Een Duits bedrijf, PreussenElektra (onderdeel van VEBA-concern), neemt EZH over. EPON is voor 80% in handen van het Belgische Electrabel en voor 20% in handen van ING. De elektriciteitsproducent EPZ maakt deel uit van de PnemMega-Groep.

Nutsbedrijven Weert NV heeft gebruik gemaakt van de liberalisering door van meerdere partijen energie af te nemen. Naast de levering door EPZ via een contract met Energie Delfland wordt van een Amerikaans bedrijf - Enron - energie ingekocht. Door de deelname in Enercom, een samenwerkingsverband van diverse deelnemende energiebedrijven, zijn contacten in en kennis van energieleverantie uitgebreid. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van decentraal geplaatste productiecapaciteit. Tenslotte wordt duurzame energie ingekocht.

4.2.2 Concurrenten

De opvallendste verandering van de energiehandelsbedrijven in Nederland is dat getracht wordt de positie te verbeteren door krachten te bundelen. Deze bundeling kan een vorm van samenwerking zijn, maar ook fusies of overnames. Figuur 6 geeft de situatie weer van het aantal energiehandelsbedrijven in 1996 en het bijbehorende aantal aansluitingen. De nummering in figuur 6 komt overeen met de nummering met het bijbehorende energiebedrijf in bijlage 4. Figuur 7 geeft de situatie weer na de bundeling van krachten. De stevigheid van de bundeling zal in de toekomst moeten blijken evenals de kracht en de macht die er van uit gaat.

De volgende concurrentieontwikkelingen zijn van belang¹⁵:

- het vergroten van de schaal van Nederlandse energiebedrijven (zie figuur 6 en 7);
- het aanbieden van meerdere en diverse producten en diensten, zoals elektriciteit, gas, warmte, water en kabel;
- het bedienen van meerdere markten (energiemarkt, afvalmarkt, kabelmarkt, telecommunicatiemarkt);
- het veranderen van het aantal en de vorm van de schakels in de bedrijfskolom (productie, transport, handel en distributie); afhankelijkheid verminderen door verminderen van het aantal schakels, waardoor mede kostenbesparing mogelijk zijn; anderzijds worden nieuwe partijen gevormd, bijvoorbeeld als gevolg van de oprichting van de Nederlandse energiebeurs (Amsterdam Power eXchange) zijn energiemakelaars nodig;
- het inrichten van interne bedrijfsprocessen op een efficiënte en klantgerichte wijze;
- het kunnen ontstaan van belangstelling voor Nutsbedrijven Weert NV, vanwege de gunstige ligging (namelijk dicht bij de Belgische grens en niet al te ver van de Duitse grens) en vanwege de relatief kleine markt, waardoor het een goede proeftuin zou kunnen zijn voor buitenlandse concurrenten.

In paragraaf 5.5 komt de concurrentie nog uitgebreid aan de orde. Om die reden zijn de onderwerpen hier niet verder uitgediept.

4.2.3 Andere extern belanghebbenden

Er zijn diverse externen te noemen. De meest belangrijke is de aandeelhouder: de gemeente Weert. In het nabije verleden is de gemeente ook invloedrijk (zo niet bepalend) geweest in het vaststellen van de energietarieven. Daar in de gemeente Weert de energiebedrijven Nutsbedrijven Weert NV en PnemMegaGroep (voorheen Mega Limburg) actief zijn, is het voor de gemeente, maatschappelijk gezien, van belang ten opzichte van de burgers gelijke tarieven te hanteren. Nu de markt vrijkomt, verliest de gemeente die invloed.

¹⁵ Deloitte Consulting, Energiebedrijven en milieugerelateerde energiediensten in het jaar 2008, scenariostudie; Moret Ernst & Young, Trends in Energy 1999; diverse publicaties van EnergieNed (b.v. krantjes); internetpagina's

Nutsbedrijven Weert NV maakt deel uit van een coöperatief samenwerkingsverband, Enercom. Dit samenwerkingsverband, waarin 16 Nederlandse energiebedrijven deelnemen, brengt voor- en nadelen met zich mee. Het gezamenlijk inkopen van energie biedt financiële voordelen voor de deelnemende energiebedrijven, wat voor een handelsbedrijf uiteraard zeer belangrijk is. Verder kunnen investeringen en risico's gedeeld worden. Enercom kan een interessante partner zijn voor klanten met meerdere vestigingen verspreid over het land. Nederlandse energiebedrijven hebben immers afgebakende aaneengesloten geografische gebieden. De leden van Enercom hebben gezamenlijk verzorgingsgebieden verspreid over het land en is daarmee aantrekkelijk voor klanten met meerdere vestigingen. Een nadeel zou kunnen zijn dat de verstrekte informatie in het samenwerkingsverband door leden als concurrerende informatie gebruikt wordt.

Een andere belanghebbende is de landelijke netbeheerder (systeem operator), TenneT, die een dochteronderneming is van de Sep (samenwerkende energieproducenten). TenneT is verantwoordelijk voor het hoogspanningsnet en de aansluiting met regionale en met Europese elektriciteitsnetten. Voor de uitvoering en het toezicht op de naleving van de elektriciteitswet is de Dienst uitvoering en toezicht Elektriciteitswet, DTe, opgericht. DTe valt onder de verantwoordelijkheid van de Minister van Economische Zaken. Tenslotte is de overkoepelende organisatie EnergieNed in de loop van dit jaar omgedoopt tot een federatie. EnergieNed is een brede federatie voor alle bedrijven die in Nederland actief zijn in productie, transport, handel of levering van gas, elektriciteit en warmte. Het lidmaatschap staat ook open voor buitenlandse energiebedrijven die in Nederland actief zijn en voor nieuwkomers in de branche. EnergieNed behartigt de belangen van de aangesloten partijen.

4.2.4 Klanten

Ten aanzien van de marktpartij 'klanten' worden in deze paragraaf de volgende onderwerpen beschreven: benadering van de klant, bewustwording liberalisering, maatschappelijke druk, telecomunicatiesector (vergelijking onderzoek), producten en diensten, marktsegmenten en verschillen tussen klanten.

De vrijheid van energieverbruikers te kiezen uit energieleveranciers, noodzaakt energiebedrijven aandacht te besteden aan de benadering van de klant en de klantenbinding. Ook de zienswijze van energiebedrijven ten opzichte van energieverbruikers verandert. Verbruikers zijn klanten. Daardoor zal de rol en functie van de nutsbedrijven veranderen.

Het is niet zeker dat klanten beseffen welke ontwikkelingen zich in de energiewereld afspelen. In de media wordt zo nu en dan aandacht besteed aan de liberalisering. Het kan een positieve uitwerking op de klantenbinding hebben als Nutsbedrijven Weert NV een pro-actieve rol vervult door het verstrekken van informatie over de liberalisering aan de klant. De informatie maakt de klanten bewust van de (mogelijke) gevolgen van de liberalisering.

Nutsbedrijven Weert NV heeft tot taak, als gevolg van de elektriciteitswet (art. 50), te bevorderen dat elektriciteit door henzelf en door afnemers op een doelmatige en milieutechnisch verantwoorde wijze wordt geproduceerd of gebruikt. Naast deze taak van de energiebedrijven kan er op termijn een maatschappelijke druk op klanten (inclusief bedrijven) verwacht worden om duurzame energie af te nemen. Als duurzame energie financieel duurder is dan gewone energie zal de verwachting nog groter zijn. Voorbeelden in het verleden op het gebied van milieu ondersteunen deze verwachting (BrendSpar, afvalverwerking: gescheiden afval, hergebruik van materialen).

De liberalisering in de telecomunicatiesector geeft een idee hoe het zou kunnen gaan in de energiesector. De belangrijkste bevinding in die sector is dat klanten van leverancier veranderen. Het switchgedrag van klanten wordt - in volgorde van belangrijkheid - veroorzaakt doordat: 92% te weinig aandacht krijgt van de leverancier, 86% ontdekt geen initiatief van de leverancier, 83% vindt dat niet wordt meegedacht, 81% afspraken worden niet nagekomen, 78% ervaart fouten die niet worden hersteld, 75% ervaart onvoldoende deskundigheid, 69% heeft het gevoel niet voor vol te worden aangezien, 67% denkt niet eerlijk te worden behandeld, ..., 17% prijs. Redenen waarom klanten van Nutsbedrijven Weert NV mogelijk zouden gaan switchen komt in fase 2 aan bod. In de energiesector zouden de volgende factoren kritisch kunnen zijn: beschikbaarheid levering, kwaliteit van de levering, communicatie/ informatiestromen/ -voorziening en afbreukrisico.

Volgens onder andere adviesbureau Ernst & Young willen klanten kunnen kiezen en willen aanbieders zich kunnen onderscheiden van concurrenten. Om dat mogelijk te maken zullen de huidige producten en diensten verbeterd en nieuwe producten en diensten aangeboden dienen te worden. Variatie in producten en diensten bieden hiertoe een bijdrage, maar heeft tevens als nadeel dat het maken van fouten toeneemt en de kwaliteit afneemt ('kwaliteitsregel' volgens Deming¹⁶).

Bij een mogelijke keuze om bepaalde marktsegmenten niet meer te (willen) bedienen moet rekening gehouden worden met de gevolgen voor het totaal. Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen voor het imago van het bedrijf en welke invloed heeft dit op andere klanten? Welke uitstraling, presentatie en profilering wil Nutsbedrijven Weert NV afgeven? Ook als de klant zelf kiest om energie van een andere leverancier af te nemen, kunnen aan deze klant eventueel nog andere producten of diensten geleverd worden.

Er is een verwachting dat er grote verschillen tussen klanten zijn op het gebied van bijvoorbeeld verbruik en de behoefte aan informatie. De behoefte en het gedrag van bijvoorbeeld een installatiebedrijf is anders dan van een productiebedrijf of een tuinbouwbedrijf.

4.2.5 Organisatie

De volgende onderwerpen worden beschreven: missie, doelstelling en bedrijfsstrategie, wensen en tevredenheid van de klant, informatiesysteem over klanten, informatie, processen, cultuur en het imago.

Het personeel van Nutsbedrijven Weert NV is niet geheel op de hoogte van de missie, doelstelling en bedrijfsstrategie. Het is belangrijk dat in de organisatie de neuzen dezelfde kant op wijzen. Daardoor kan er consistent gehandeld worden naar de maatstaven van de organisatie.

De wensen en behoeften van klanten zijn niet bekend binnen het bedrijf. Het is niet bekend wat klanten belangrijk vinden in de dienstverlening van Nutsbedrijven Weert NV. Daardoor is het niet bekend of klanten tevreden zijn.

Het huidige informatiesysteem bevat minimale gegevens van klanten en is niet flexibel. Ontwikkelingen en (essentiële) veranderingen bij of voor de klant worden niet systematisch bijgehouden. Het aanschaffen van machines of veranderingen in de productie bij bedrijven kan gevolgen hebben voor de energievoorziening. Nutsbedrijven kan een toegevoegde waarde leveren als deze informatie bekend is. De werkeenheden Energiediensten van de bedrijfseenheid Commerciële Zaken heeft nog te weinig instrumenten in handen om accountmanagement te vervullen. De inhoud van het systeem zou minimaal adresgegevens van grootverbruikers moeten bevatten. Daarnaast zouden variabelen bijgehouden dienen te worden die de prestatie van de dienstverlening, inclusief prijs, beïnvloeden.

Informatie met betrekking tot klanten is om diverse redenen niet actueel of juist. Een reden is dat verwerking van informatie batchgewijs plaatsvindt. Informatie kan dus wel aanwezig zijn, maar is nog niet verwerkt, waardoor onjuiste informatie bij de klant terecht kan komen. Ook komt het voor dat niet de juiste gegevens in het bestand staan. Zo is bijvoorbeeld de naam van een bedrijf veranderd, die niet is veranderd in het bestand. Door verschillende informatiesystemen/ bestanden te gebruiken kan het voorkomen dat veranderingen niet in alle systemen zijn doorgevoerd.

Het personeel voert veel handmatige (routinematige) processen uit, welke foutgevoeliger zijn dan automatische. Processen zouden efficiënter uitgevoerd kunnen worden door de processen zorgvuldig te onderzoeken, waardoor werkzaamheden die dubbel uitgevoerd worden, geschrapt kunnen worden.

De ingevoerde organisatievorm, als gevolg van de liberalisering, zal invloed hebben op de organisatiecultuur. Eén van de aspecten, die een prominente rol in de cultuur zal moeten krijgen, is de klantgerichtheid. Ieder personeelslid heeft tot nu toe zijn eigen invulling gegeven aan klantgerichtheid. Of dit een goede invulling is of niet, is niet bekend. Voor de uitstraling van het bedrijf en voor de zekerheid van het personeel het werk op een goede manier uit te voeren, is het een verbetering als een uniforme definitie ten aanzien van klantgerichtheid gehanteerd wordt. Uiteraard zijn er beperkingen en grenzen aan verbonden. Zo

¹⁶ Lochner, R. H. en J. E. Matar, Designing for quality, an introduction to the best of taguchi and western methods of statistical experimental design

moet klantvriendelijk bijvoorbeeld niet betekenen dat coulant wordt opgetreden ten aanzien van wanbetalers door ruimere betalingstermijnen te tolereren of door kwijtschelding van schulden. Een ander aspect, welk deel uitmaakt van de cultuur, is de onderlinge verdraagzaamheid van medewerkers. Tijdens de oriënterende interviews is aangegeven dat deze hoger zou kunnen. Een laatste aspect is dat van een handelsbedrijf enige flexibiliteit verwacht wordt. Flexibiliteit kan toegepast worden ten aanzien van tarieven, het geven van kortingen of anderszins extra's te geven om klanten te binden.

Het imago van Nutsbedrijven Weert NV is het imago van de Gemeente Weert. Diverse oorzaken hebben tot dit beeld geleid. Ten eerste dat Nutsbedrijven vanaf 1999 geen deel meer uitmaakt van de gemeente en dit minimaal is gecommuniceerd naar de klanten. Tijdens de jaarwisseling van 1998/1999 is dit bekend gemaakt, maar er kan niet verwacht worden dat de klant deze eenmalige boodschap onthoudt (als de klant het al gelezen heeft). Ten tweede is Nutsbedrijven Weert NV gehuisvest in het gemeentehuis. Dit versterkt de gedachte dat Nutsbedrijven deel uit maakt van de gemeente.

4.2.6 Klachten

Een klacht is een geuite vorm van ontevredenheid aan het adres van de Nutsbedrijven. De klacht kan daarbij formeel als klacht zijn aangemeld schriftelijk dan wel mondeling. Een storing in het energienetwerk leidt automatisch tot ontevredenheid bij de mensen die tijdelijk niet meer over energie kunnen beschikken. Dit gegeven leidt ertoe dat er onderscheid te maken is in verschillende vormen van ontevredenheid. Het is waardevol de hinder als gevolg van een storing te scheiden van andere vormen. Een storing wordt binnen de Nutsbedrijven dan ook niet als een klacht beschouwd. In het onderstaande zijn het niet enkel klachten, maar ook percepties van klachten. De volgende onderwerpen worden beschreven: klachtenprocedure, snelheid van helpen en reactiesnelheid, bereikbaarheid, verstrekken van informatie aan de klant, afspraken nakomen, betalingswijze en het imago.

Een procedure of systeem voor klachten (of geuite vormen van ontevredenheid) ontbreekt. Er is geen registratie van klachten. Dat betekent dat adhoc gereageerd wordt. Door het niet registreren is er geen kwantitatieve onderbouwing mogelijk en is niet precies duidelijk hoe vaak een klacht voorkomt. In het algemeen is het voor de klant een hele stap om een klacht te uiten. En iedere vorm van ontevredenheid kan leiden tot het kiezen van een andere leverancier. In die context is het te waarderen dat correctie mogelijk is. Door een systeem is het mogelijk structureel klachten te voorkomen. Preventief in plaats van correctief dus.

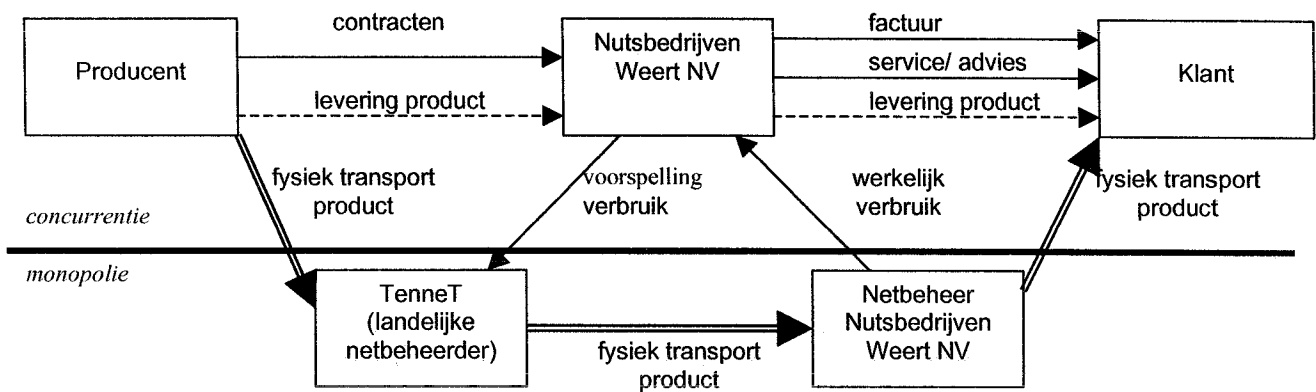
De klant wordt niet snel genoeg geholpen. Te vaak wordt de klant doorverbonden of is de juiste contactpersoon niet beschikbaar. Redenen voor het doorverbinden zijn bijvoorbeeld dat de klant op de verkeerde plaats in de organisatie terecht komt of dat de medewerker niet over de kennis beschikt de klant te kunnen helpen. Het probleem kan als een planning en control probleem gekenmerkt worden.

De reactiesnelheid is bij een commercieel bedrijf van belang. Het minste wat gedaan kan worden, is een brief sturen dat de brief van de klant in ontvangst is genomen in plaats van de brief onbeantwoord te laten liggen tot er tijd of capaciteit voor is om de brief van de klant te behandelen.

In een 24-uurs economie worden de verwachtingen van klanten ten aanzien van bereikbaarheid groter. De openstelling van het gemeentehuis legt hier nu nog beperkingen aan. Anderzijds is er wel een 24-uurs storingsdienst actief.

Als aan de klant onjuiste informatie wordt verstrekt, bijvoorbeeld een verkeerde nota, is een excuus minimaal op zijn plaats. Middels een brief kan dit bekrachtigd worden. Het kan voorkomen dat klanten ten onrechte een betalingsherinnering ontvangen. De reden kan zijn dat de betaling door de klant verricht is op een moment tussen het aanmaken van een overzicht van de dubieuze debiteuren (openstaande posten), het verzenden van de betalingsherinneringen en het bij de klant in de bus vallen van die herinnering. Verder komt het voor dat verschillende medewerkers, verschillende en tegenstrijdige informatie aan dezelfde klant geven. Dit leidt tot verwarring en irritatie zowel bij de klant als bij het personeel.

De klanten van Nutsbedrijven Weert NV ontvangen minimale informatie. Nutsbedrijven Weert NV voldoet wel aan de voorlichtingsplicht ten aanzien van de tarieven. Er zijn echter concurrenten die op internet een complete uitleg hebben staan over de tarieven, zodat de klant op elk moment deze informatie kan



Figuur 8: Proces van producent tot klant

raadplegen. Tevens kan via internet informatie gegeven worden wat het desbetreffende energiebedrijf allemaal voor de klant kan betekenen en eventueel op welke manier. De verbruikersraad, waarin klanten in het verzorgingsgebied van Weert deelnemen, hebben ook laten weten weinig informatie te ontvangen. Mogelijkheden om energie te besparen is één van de onderwerpen waarover meer informatie gewenst is. Nutsbedrijven zou bijvoorbeeld informatie kunnen verstrekken om de bewustwording van het energieverbruik te verhogen. De grootverbruikers zouden naast de maandelijkse rekening een jaaroverzicht kunnen ontvangen. Andere manieren zijn bijvoorbeeld de voorgaande maand te presenteren, de maand van het voorafgaande jaar te presenteren of het cumulatieve verbruik te presenteren.

Het belang van het nakomen van afspraken neemt toe door de keuzevrijheid van klanten. Het niet nakomen van afspraken vergroot de kans om klanten te verliezen.

Klanten van Nutsbedrijven Weert NV hebben tot nu toe de mogelijkheid contant te betalen. Daarbij zijn klanten - die van die mogelijkheid gebruik maken of hebben gemaakt - die vroegen om de mogelijkheid tot pinnen. Vandaag de dag is het vrij normaal dat per bank of giro betaald wordt. Andere energiebedrijven sluiten de contante betaling uit, onder andere vanwege de besparing op administratieve werkzaamheden. Daardoor is de fysieke bereikbaarheid minder belangrijk voor groot- en kleinverbruikers en zijn er meer mogelijkheden in de locatiekeuze van het bedrijf.

Klanten vormen ook een beeld van Nutsbedrijven Weert NV door observatie van medewerkers op locatie. Een negatief beeld kan gevormd worden als medewerkers niet zichtbaar actief of productief bezig zijn, al is het dan een subjectieve momentopname. Ook het achterlaten van de werkplek geeft een indruk van het nutsbedrijf. Ook al hoeft het geen taak van het nutsbedrijf te zijn. Tenslotte is het niet efficiënt om adressen te bezoeken zonder afspraak. De kans voor een gesloten deur te blijven staan is groot.

4.3 Marktmogelijkheden voor de klant

De liberalisering heeft gevolgen voor de klant. De klant krijgt te maken met nieuwe onderwerpen en keuzes in de energielevering. Figuur 8 geeft een systeemtekening weer zoals in meerderheid van de gevallen het proces zal gaan verlopen. In figuur 8 is ervan uitgegaan dat de programmaverantwoordelijkheid (voorspelling en werkelijk verbruik) is overgedragen aan Nutsbedrijven Weert NV en dat dit bedrijf een factuur stuurt waarin netwerktarief en leveringstarief is opgenomen. In het keuzeproces van energielevering kan de klant te maken krijgen met:

- monopolie in netwerk en concurrentie in levering;
- programmaverantwoordelijkheid;
- importvoorwaarden;
- transportafspraken;
- tariefafspraken;
- serviceafspraken.

Monopolie in netwerk en concurrentie in levering

Het netwerkgebonden karakter van elektriciteit maakt dat de elektriciteitsmarkt een natuurlijke aanleg heeft voor het ontstaan van een monopolie. De hoge kosten van de aanleg van een netwerk belemmeren de aanleg van concurrerende netwerken, waardoor er geen toetreders komen op de markt. Door onderscheid te maken tussen het product elektriciteit en de dienst, die bestaat uit het transport van elektriciteit via het netwerk, wordt bij liberalisering van de elektriciteitsmarkt het monopolie opgebroken. Het netwerk blijft een monopolie, dat onderhevig zal zijn aan sterke overheidsregulering om misbruik van macht te voorkomen. Voor het aanbieden van het product elektriciteit zijn andere regels geldig en is concurrentie mogelijk.

Programmaverantwoordelijkheid

In tegenstelling tot veel andere markten dient bij de elektriciteitsmarkt op elk moment sprake te zijn van een balans tussen vraag en aanbod, omdat in het elektriciteitsnet geen opslagmogelijkheid bestaat. Voorheen bestonden hierover afspraken tussen energiebedrijven en elektriciteitsproducenten. Nu is dit een taak voor de landelijke netbeheerder (TenneT). Iedere afnemer dient dagelijks de landelijke netbeheerder te informeren over de elektriciteit die hij gecontracteerd heeft en denkt de volgende dag af te nemen. Dit wordt de programma-verantwoordelijkheid (PV) genoemd. Vindt er een afwijking plaats tussen de afgesproken afname en de daadwerkelijke afname dan wordt een heffing in rekening gebracht. De landelijke

netbeheerder zorgt ervoor dat bij een eventueel tekort extra wordt geproduceerd. Afnemers kunnen de PV en het daaraan verbonden risico overdragen aan elektriciteitsleveranciers en -handelaren. Beschermde afnemers hebben geen programmaverantwoordelijkheid; deze ligt bij de elektriciteitsleverancier. Om technische redenen is het niet mogelijk vanaf het moment van inwerkingtreding van de Elektriciteitswet alle vrije afnemers en elektriciteitsleveranciers als programmaverantwoordelijke te laten functioneren. Daarom is een overgangperiode ingesteld die loopt tot 2001. Het aantal programma-verantwoordelijken wordt door DTe vastgesteld en gedurende de overgangperiode uitgebreid.

Importvoorwaarden

Om te mogen importeren uit het buitenland gelden een aantal regels. De regels gelden om oneerlijke concurrentie bij de handel van elektriciteit tussen verschillende landen te voorkomen en om een rechtvaardige verdeling van de beperkte importcapaciteit mogelijk te maken. De twee belangrijkste regels zijn dat de importaanvrager meer dan 20GWh afneemt en dat het reciprociteitsprincipe geldt. De importaanvrager kan een directe eindverbruiker zijn of een leverancier. Het reciprociteitsprincipe houdt in dat de afnemer alleen mag invoeren, wanneer hij in het land van waaruit de elektriciteit zou worden ingevoerd ook aangemerkt zou worden als een afnemer die elektriciteit mag invoeren.

Transportafspraken

De marktpartijen dienen zelf afspraken te maken met de netbeheerder over het fysieke transport van elektriciteit. De netbeheerders hebben tot taak elektriciteit op een veilige en doelmatige wijze te transporteren van producent naar afnemer, de netten te onderhouden en de capaciteit ervan zo nodig uit te breiden. Zij dienen in principe iedereen op het net aan te sluiten die daarom vraagt. Er zal een Netcode worden opgesteld waarin technische voorwaarden, afspraken en procedures over de bedrijfsvoering worden opgenomen. Daarnaast zal een aparte Meetcode worden opgesteld, omdat in een vrije elektriciteitsmarkt een correcte energiemeting essentieel is. De netbeheerders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de instandhouding van de totale elektriciteitsvoorziening, waaronder de afstemming van het aanbod op de vraag. Hiervoor zal een Systeemcode worden opgesteld. In de elektriciteitswet is bepaald dat landelijke en regionale netbeheerders hiervoor een samenwerkingsovereenkomst moeten sluiten.

Tariefafspraken

Voor het transport zal een zogenaamd 'postzegeltarief' gelden dat onafhankelijk is van de afstand waarover de elektriciteit binnen Nederland wordt getransporteerd. Wel zal rekening worden gehouden met de verschillende spanningsniveaus die voor het transport van elektriciteit nodig is. Afnemers betalen voor het niveau waarop zij zijn aangesloten en alle hogere niveaus. Daarnaast kunnen de tarieven van verschillende netbeheerders verschillen doordat rekening mag worden gehouden met verschil in aansluitdichtheid en bodemgesteldheid. De Dienst uitvoering en toezicht Elektriciteitswet (DTe), die speciaal ten behoeve van de nieuwe elektriciteitswet in het leven is geroepen, wordt ondergebracht als kamer van de Nederlandse Mededingingsautoriteit. DTe ziet er op toe dat netbeheerders iedereen die van het elektriciteitsnet gebruik wil maken op een gelijke wijze behandelen. Uiteindelijk stelt DTe de netwerktarieven vast. De toepassing van decentrale productiecapaciteit wordt benadeeld, doordat op een lager spanningsniveau wordt geleverd en afnemers toch voor de kosten van de hogere spanningsniveaus betalen, terwijl hier dus geen transport over plaatsvindt.

De tarieven van het daadwerkelijke product zullen op basis van marktwerking tot stand moeten gaan komen. Voor de beschermde afnemers worden de tarieven door DTe goedgekeurd.

Serviceafspraken

Dit is een breed begrip, waaronder vele zaken kunnen vallen. De elektriciteitsleverancier kan bijvoorbeeld een integraal tarief aanbieden. Hiermee wordt bedoeld het innen van het netwerktarief voor de netbeheerder en het elektriciteitstarief voor het eigen elektriciteitsbedrijf. Een dienst kan zijn het overnemen van de programmaverantwoordelijkheid voor de klant, inclusief de bijbehorende risico's. EnergieNed en de Consumentenbond hebben samen een Kwaliteitsmeter opgesteld. De Kwaliteitsmeter geldt voor de levering van elektriciteit, gas en warmte. Deze meter geeft in principe een minimaal te verwachten serviceniveau. In overleg met de klant kunnen hierover aparte afspraken gemaakt kunnen worden. De Kwaliteitsmeter bestaat uit de volgende punten:

1. Bij een storing aan de aansluiting van de klant is de monteur binnen 2 uur ter plaatse.
2. Afhandeling van correspondentie, die zowel klachten als informatie kan betreffen, met de klant geschiedt binnen 10 werkdagen; als een oplossing in deze periode niet mogelijk is, krijgt de klant binnen 5 werkdagen bericht wanneer deze een adequaat antwoord kan verwachten.

3. Bij het maken van afspraken met de klant (incl. verhuizingen) worden tijdsblokken van 2 uur gehanteerd.
4. Met de klant overeengekomen werkzaamheden worden binnen drie werkdagen uitgevoerd; indien daarvoor de energielevering aan andere klanten moet worden onderbroken, bedraagt de termijn waarop de werkzaamheden aanvangen maximaal 10 werkdagen; voor werkzaamheden waarmee volgens de planning meer dan 4 metingen zijn gemoeid, bedraagt de termijn waarop de werkzaamheden aanvangen maximaal 10 werkdagen.
5. Bij het uitvoeren van inplandige werkzaamheden op verzoek van het bedrijf, wordt vijf werkdagen van tevoren schriftelijk of telefonisch een afspraak gemaakt met de klant (waarbij tijdsblokken van twee uur worden gehanteerd, zie punt 3).
6. Bij geplande werkzaamheden waarbij de energielevering kan worden onderbroken, wordt drie werkdagen van tevoren gewaarschuwd.
7. De jaarlijkse uitvalduur die een inzicht geeft in de continuïteit van de elektriciteitslevering.

Het leveringsbedrijf mag geen producten en diensten tegen commerciële tarieven aan beschermde afnemers leveren. Dit om te voorkomen dat de monopoliepositie van de bedrijven versterkt wordt. Wel mogen bijvoorbeeld adviezen gratis of tegen kostprijs geleverd worden.

4.4 Bevindingen en conclusies

Bevindingen

Om kort een beeld te geven van de bevindingen uit de eerste fase is in het onderstaande een selectie gemaakt van de bevindingen uit de eerste fase (inclusief de bedrijfsbeschrijving).

- Nederlandse elektriciteitsproducenten zijn overgenomen;
- Nederlandse energiebedrijven (distributeurs, netwerkbedrijven en handelsbedrijven) zijn bezig zich voor te bereiden op het open gaan van de energiemarkt. Manieren waarop voorbereid wordt, zijn bijvoorbeeld schaalvergroting, verbeteren van de interne bedrijfssituatie, verbeteren van de dienstverlening, zoeken naar vernieuwingen (productdifferentiatie);
- De prijs zal gehanteerd worden als een marktinstrument (onderdeel van de marketingmix: product, prijs, plaats, promotie). Tot nu toe is de prijs door prijspolitiek tot stand gekomen. De invloed van de gemeente Weert en de prijsstelling van energiebedrijf Mega Limburg waren daarbij bepalend.
- Nutsbedrijven Weert NV is een klein bedrijf in vergelijking met andere Nederlandse energiebedrijven. Mede door het geringe marktaandeel heeft Nutsbedrijven Weert NV een zwakke positie. Het coöperatief samenwerkingsverband, Enercom, biedt mogelijkheden voor verbetering.
- Door de ontwikkelingen in de energiesector veranderen de krachten tussen belanghebbende partijen en worden nieuwe belangengroepen gevormd, zoals de landelijke net-/ en systeemoperator, TenneT en de toezichthouder voor de naleving van de elektriciteitswet, DTe.
- Het is binnen Nutsbedrijven Weert NV niet bekend wat klanten willen en wat klanten weten. Er zijn wel verwachtingen.
- De missie, doelstelling en strategie is onvoldoende bekend bij het personeel.
- Er zijn teveel beperkingen aan het huidige informatiesysteem.
- Het imago van Nutsbedrijven Weert NV past niet bij een commercieel bedrijf. Nu is het imago gelijk aan dat van de gemeente Weert.
- Binnen Nutsbedrijven Weert NV zijn een reeks van onderwerpen genoemd die de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt, ondanks het ontbreken van een klachtenprocedure/ systeem.

Conclusies

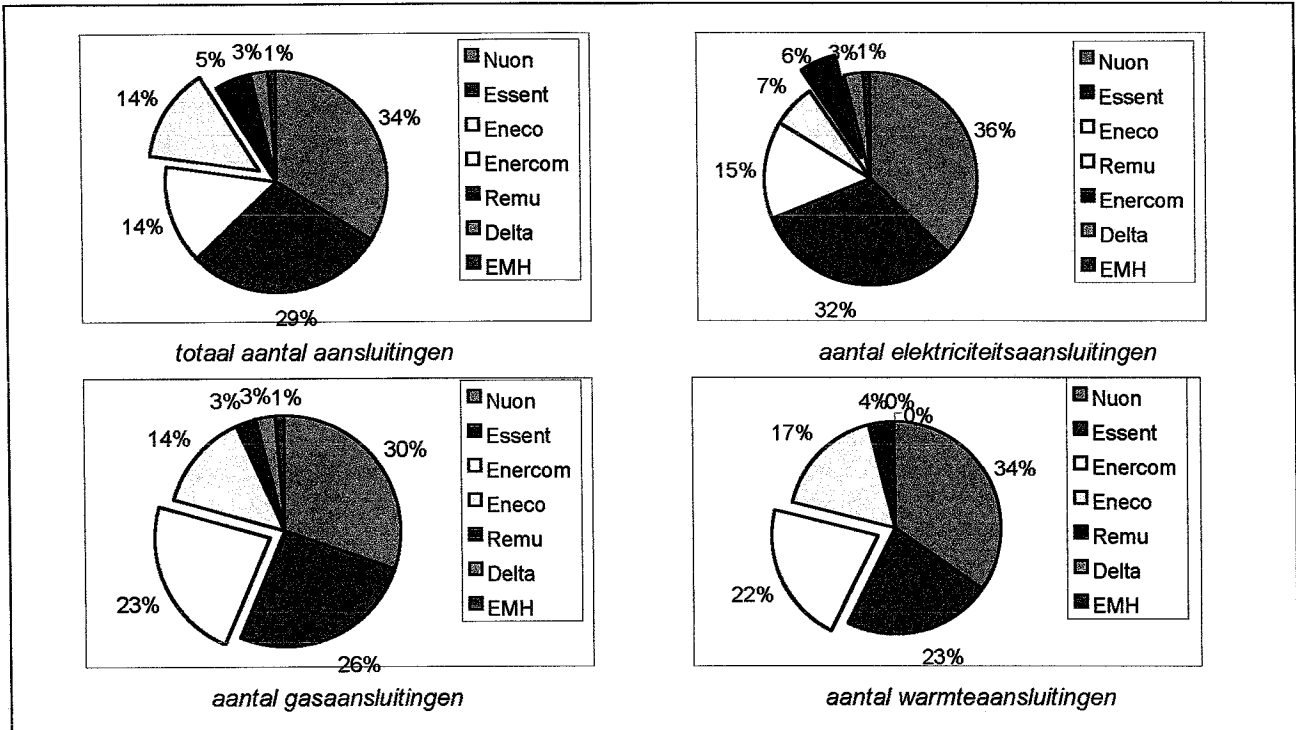
Aanwezige informatie van klanten ten aanzien van behoeften, zijn voornamelijk gebaseerd op verwachtingen. Er is informatie uit eerste hand nodig om betrouwbaardere informatie te vergaren.

- Er is onvoldoende kennis van de markt aanwezig en ontwikkeld, zoals kennis van klanten, van concurrenten en van de omgeving. Door het ontbreken van deze basisinformatie wordt de organisatie bestuurd op grond van verwachtingen en op informatie van derden. De benodigde kennis zal verzameld moeten worden.
- Het is niet bekend wat de behoeften van klanten zijn. Daardoor is het niet duidelijk of Nutsbedrijven Weert NV tegemoet komt aan de wensen van klanten. Een mismatch tussen vraag en aanbod zou aanleiding kunnen zijn voor klanten om over te stappen naar een concurrent.
- Door de liberalisering in de energiesector zijn energiebedrijven concurrenten van elkaar geworden. Daardoor is inzicht in concurrenten nodig.

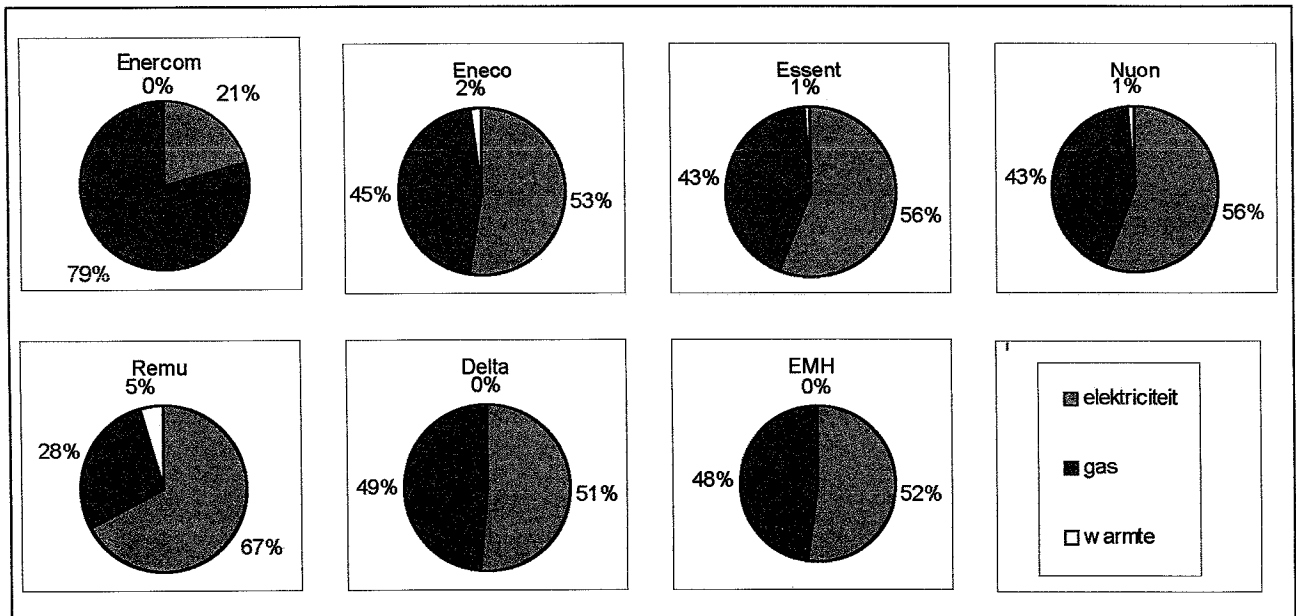
	Afzet (in eenheden van het product)		Afzet (in eenheden energie)	
	Nederland	Nutsbedrijven Weert	Nederland	Nutsbedrijven Weert
Elektriciteit	89.890,1GWh	201 GWh	323.578 TJ	723,5 TJ
Gas	29.942,8 mln. m ³	70 mln. m ³	946.060 TJ	2.211,7 TJ
Warmte	24.152 TJ		24.152 TJ	
Totaal energie			1.293.790 TJ	2.935,2 TJ

Tabel 5: Marktomvang in afzet (bron: jaarverslagen energiebedrijven 1998)

$$1 \text{ PJ} = 1.000 \text{ TJ} = 10^{15} \text{ J} = 277,8 \text{ GWh} = 277,8 \text{ mln. kWh} = 31,65 \text{ mln. m}^3$$



Figuur 9: Marktaandeelen in aantal aansluitingen



Figuur 10: Verdeling aantal aansluitingen per bedrijf of combinatie

5 Fase 2: Informatie verzamelen

In het plan van aanpak zijn de onderwerpen beschreven die onderzocht worden in de tweede fase. In paragraaf 5.1 worden een aantal aspecten van de markt behandeld. De resultaten van de zakelijke klanten, de grootverbruikers, staan in paragraaf 5.2. De resultaten van de huishoudens, de kleinverbruikers, staan in paragraaf 5.3. In paragraaf 5.4 zijn de klanteneisen en kritische succesfactoren opgenomen voor de diverse marktsegmenten. Vervolgens wordt ingegaan op de concurrenten of branchegenoten. Tenslotte worden de resultaten van de omgeving weergegeven.

5.1 Aspecten van de markt

Omvang en verdeling van de markt

Voor Nutsbedrijven Weert NV is 'de markt' op dit moment gelijk aan het huidige verzorgingsgebied in de gemeente Weert. Het verzorgingsgebied valt samen met de grenzen van de gemeente Weert vóór de samenvoeging met de gemeente Stramproy op 1 januari 1998. In Stramproy verzorgt energiebedrijf Mega Limburg de levering van elektriciteit en gas. Het marktaandeel, uitgedrukt in percentages van de omzet, is afgenomen van 100% tot zo'n 90% door de overstap van de twee bijzondere grootverbruikers. Dat betekent niet automatisch dat dit als een verlies beschouwd zou moeten worden. Uit een reeds eerder uitgevoerd onderzoek van Deloitte Consulting blijkt immers dat er verlies gemaakt werd op de grootste afnemer.

Voor Nutsbedrijven Weert NV in de Nederlandse energiemarkt is in paragraaf 3.5 reeds een beeld geschetst. Het marktaandeel van Nutsbedrijven Weert NV in dit verband is minimaal, namelijk nog geen 1% van de Nederlandse energiemarkt. In tabel 5 is de marktomvang uitgedrukt in de afzet. De marktomvang, uitgedrukt in eenheden energie, is in 1998 ten opzichte van 1996 met bijna 9% toegenomen. Voor Nutsbedrijven Weert NV is de marktomvang echter door de verminderde gasafzet met zo'n 7% afgenomen. De gasafzet, gecorrigeerd naar normale temperaturen, is met 6% toegenomen. De elektriciteitsafzet is juist met zo'n 9% toegenomen ten opzichte van 1996.

De marktomvang zal de komende jaren gaan toenemen. De energiebranche verwacht dat de afzet van distributiebedrijven per jaar met gemiddeld 1,9% zal toenemen. De afzet voor Nutsbedrijven Weert NV is de afgelopen jaren met 4,4% toegenomen. De verwachting is dat de afzet de komende jaren met 3 à 4% zal toenemen.

Een ander beeld wordt verkregen als marktaandelen worden gevormd per samenwerkingsverband of fusie/overnamepartijen (zie figuur 9). Het marktaandeel is in percentages van het aantal aansluitingen (bij benadering het aantal klanten) uitgedrukt. Enercom, waarvan Nutsbedrijven Weert NV lid is, behaalt een marktaandeel van 14% van het totaal aantal aansluitingen, 6% van het aantal elektriciteitsaansluitingen, 23% van het aantal gasaansluitingen en 22% van het aantal warmteaansluitingen. De twee energiebedrijven Nuon en Essent hebben gezamenlijk meer dan 60% van de Nederlandse energiemarkt in handen.

Het aantal aansluitingen verdeeld over de energieproducten levert het volgende beeld op (zie figuur 10). De meeste energiebedrijven en samenwerkende energiebedrijven hebben verhoudingsgewijs meer elektriciteitsaansluitingen dan gasaansluitingen. Enercom is hierop een uitzondering.

Winstgevendheid

Het gemiddelde rendement¹⁷ in de energiebranche bedraagt ongeveer 13%. Het rendement van Enercom is maar liefst 22%. Het rendement van Eneco is 16%, Remu 14%, Nuon 11%, Essent 10% en Delta 6%.

Voor het bepalen van de winstgevendheid per product worden een aantal aannames toegepast. De totale omzet en afzet in Nederland in 1996 en de winstbijdrage van de producten elektriciteit en gas van Nutsbedrijven Weert NV in 1996 zijn de basis voor de berekening. De prijs en de marge zijn dan:

Elektriciteitsprijs:	f 39,18/ GJ (0,141/ kWh)	marge op elektriciteit:	f 3,117/ GJ (0,0103/ kWh)
Gasprijs:	f 12,40/ GJ (0,392/ m ³)	marge op gas:	f 1,283/ GJ (0,0456/ m ³)

¹⁷ Nieuwsbrief van Enercom, februari 1999

indeling	aantal	afzet (1.000 kWh)		omzet (f 1.000)	
		normaaltarief	laagtariet	verbruik	overig
industrie (slachthuis)	1	6.880,4	2.454,8	907,7	420,9
industrie (drukkerij)	1	10.759,6	8.699,2	1.680,4	672,7
totaal	2	17.640,0	11.154,0	2.588,1	1.093,6
		28.794,0		3.681,7	

Tabel 6: Verdeling bijzondere grootverbruikers elektriciteit in verzorgingsgebied in 1998

indeling	aantal	elektriciteit				gas			
		afzet (1.000 kWh)		omzet (f 1.000)		aantal	afzet (1.000 m³)	omzet (f 1.000)	
		normaaltarief	laagtariet	verbruik	overig			verbruik	overig
niet ingedeeld	1	20,4	16,4	3,9	7,2	6	176,2	45,5	4,0
landbouw en visserij	18	1.866,8	1.800,6	368,0	173,3	17	2.386,5	604,6	14,2
Industrie	79	29.681,4	13.564,2	4.907,3	2.004,2	23	10.861,4	3.416,8	283,5
Elektr., gas water	3	661,6	478,0	121,2	44,3	4	1.996,2	445,5	8,0
Bouwnijverheid	6	657,7	221,5	104,2	69,2				
reparatie, handel, horeca	63	7.751,6	4.305,4	1.330,8	645,7	3	192,2	34,0	7,9
vervoer, opslag, communicatie	15	1.419,7	770,7	243,1	127,3	3	87,2	19,3	4,1
Bank, verzekerings wezen	5	495,0	237,7	82,4	45,4	1	107,6	19,5	3,4
verhuur, zakelijke dienstverl	11	610,9	377,8	107,6	76,9	20	1.349,6	595,6	147,1
openb. bestuur, overh diensten en soc. verz.	4	1.707,2	872,6	289,2	100,2	1	1.197,9	350,1	17,3
Onderwijs	6	629,8	183,4	98,7	81,3	3	220,4	86,7	18,1
gezondh., welzijnszorg	5	796,1	507,5	139,5	141,9	4	3.484,3	906,6	29,6
milieu, cultuur, recreatie, ov. diensten	24	5.385,0	3.678,4	969,0	430,9	7	1.950,9	561,6	2,9-
Extra-terr	1	43,4	14,8	6,7	7,6	1	25,1	11,3	2,7
Totaal	241	51.726,5	27.029,1	8.771,7	3.955,3	93	24.035,4	7.097,1	537,0
		78.755,6		12.727,0				7.634,1	

Tabel 7: Verdeling grootverbruikers in verzorgingsgebied in 1998

Indeling	aantal	elektriciteit			gas		
		afzet (1.000 kWh)	omzet (f 1.000)		aantal	afzet (1.000 m³)	omzet (f 1.000)
			verbruik	vast			
Huishoudens	16.672	53.963,0	9.095,1	1.133,0	15.890	33.769,2	15.239,1
Niet ingedeeld	71	353,8	63,6	4,3	50	121,1	54,5
Landbouw en visserij	303	6.708,6	1.200,0	122,4	213	1.689,7	762,8
Industrie	116	2.129,6	411,3	61,5	155	2.144,1	967,8
Elektr., gas, water	40	105,4	18,7	4,2	7	94,0	42,3
Bouwnijverheid	57	718,7	138,0	19,5	60	468,8	211,6
Reparatie, handel	491	10.482,3	1.952,6	256,1	420	2.797,8	1.262,5
Horeca	139	3.839,0	685,9	66,9	135	1.084,6	489,3
Vervoer, opslag en comm.	103	1.119,7	209,7	27,1	60	378,8	170,8
Bank- en verz. wezen	28	351,0	65,0	8,3	29	142,9	64,4
Verhuur, zakelijke dienstverl.	335	2.646,4	480,3	73,6	141	705,5	318,5
Openb. Bestuur, overh diensten, soc. verz	23	246,0	46,2	6,1	10	268,2	121,0
Onderwijs	42	507,0	126,2	21,5	47	822,0	370,9
Gezondh. en welzijnszorg	97	1.119,7	222,7	32,2	92	544,2	245,6
Milieu, cultuur, recreatie, ov. dienstverl.	199	2.023,5	385,0	70,4	160	1.051,5	474,3
Extra-terr.	20	62,8	11,8	3,1	17	86,1	38,9
Totaal	18.736	86.376,5	15.112,1	1.911,1	17.486	46.168,4	20.834,3
			17.023,2				

Tabel 8: Verdeling kleinverbruikers naar elektriciteit- en gasverbruik in verzorgingsgebied in 1998

De winstgevendheid van elektriciteit is ruim twee maal zo hoog als van gas. In termen van eenheden energie betaalt de klant voor elektriciteit ruim drie maal zoveel als voor gas. De energiekosten van het koken van water op gas zijn dus lager dan op elektriciteit. De totale kosten kunnen uiteraard anders zijn door de aanschaf- en onderhoudskosten.

De winstgevendheid van elektriciteit per marktsegment is in 1997 door het adviesbureau Deloitte Consulting uitgerekend. In die berekening zijn kosten naar de marktsegmenten verdeeld op basis van overleg en niet op basis van de werkelijk gemaakte kosten. Voor het resultaat wordt het verschil van de omzet en alle kosten gedeeld door de omzet. Tot die kosten behoren onder andere de inkoopwaarde van de omzet, personeelskosten, kapitaallasten en onderhoudskosten. Voor de brutomarge wordt het verschil van de omzet en de inkoopwaarde van de omzet gedeeld door de omzet. Het resultaat en de brutomarge voor de segmenten zijn als volgt:

Bijzondere grootverbruikers:	resultaat: 10,2% (negatief)	brutomarge: 15,1%
Grootverbruikers:	resultaat: 8,3%	brutomarge: 19,9%
Kleinverbruikers:	resultaat: 8,0%	brutomarge: 29,1%

De winstgevendheid van de segmenten kleinverbruikers en grootverbruikers zijn positief en hoopgevend voor de toekomst. De resultaten van de bijzondere grootverbruikers zijn voor de langere termijn negatief.

Marktsegmentatie

Een marktsegment is een groep potentiële afnemers, met soortgelijke kenmerken voor wat betreft bepaalde wensen of behoeften, waarop een specifiek product of specifieke dienst gericht kan worden. Het doel van segmentatie is om beter inzicht te verkrijgen in de verschillende afnemersgroepen die bediend worden.

Om een gefaseerde vrije markt te creëren, segmenteert de overheid de elektriciteitsmarkt op basis van de criteria: aansluitwaarde en vermogen (belasting). In de elektriciteitswet (artikel 1 lid 1 onderdeel d) zijn deze criteria opgenomen om de niet-vrije klant te beschermen. De segmentatie die Nutsbedrijven Weert NV toegepast heeft, komt hiermee niet geheel overeen. In overleg met de klant werd de indeling naar grootverbruiker of kleinverbruiker gemaakt. Het kostencriterium was daarbij het belangrijkste. De aansluitwaarde, het vermogen en de afnamehoeveelheid zijn richtlijnen voor de door te berekenen kostencomponenten. Zo kan het dus zijn dat klanten van Nutsbedrijven Weert NV in de categorie 'grootverbruiker' zijn geplaatst, maar die volgens de elektriciteitswet 'kleinverbruiker' zijn en daardoor keuzevrijheid hebben in 2007 in plaats van 2002. Dit onderscheid is van belang met betrekking tot een juiste voorlichting over de keuzevrijheid van afnemers én de plicht beschermde afnemers energie te leveren.

De marktsegmenten kunnen verder gespecificeerd worden naar soort bedrijf. De specificatie is uitgevoerd naar de diverse branches conform de indeling die het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert. Dit is de zogenoemde SBI-code ('StandaardBedrijfsIndeling'). Behalve inzicht in aantallen, afnamehoeveelheden en omzet levert deze informatie aanknopingspunten voor de klantenbenadering. Het getuigt namelijk van professionaliteit als het nutsbedrijf over specifieke branche-informatie beschikt of over kennis van het betreffende bedrijf. De betonwarenfabrieken bijvoorbeeld hebben zich via de eigen branche geconformeerd tot milieubesparingen die via energiebesparingen gerealiseerd kunnen worden. Deze informatie biedt aanknopingspunten voor gesprekken met deze bedrijven en om eventueel extra diensten aan te bieden.

De specificaties voor de segmenten: bijzondere grootverbruikers, grootverbruikers en kleinverbruikers zijn in de tabellen 6, 7 en 8 weergegeven. Aantallen, afzet en omzet van elektriciteit en gas zijn weergegeven. De afzet van elektriciteit is verdeeld naar normaal- en laagtarief. Het laagtarief is van toepassing tussen 21.00 uur en 7.00 uur en hele weekenden en feestdagen. En het normaal-tarief is van toepassing op de overige tijden. Het segment kleinverbruikers kan kiezen tussen enkeltarief en dubbeltarief (normaal- en laagtarief). In bijlage 5 is dit onderscheid zichtbaar gemaakt. De bedragen in de tabellen zijn exclusief BTW.

In het segment kleinverbruikers zijn de huishoudens (de consumentenmarkt) te onderscheiden. De levensstijl en de functie van energie zijn verschillend tussen de huishoudens en de zakelijke kleinverbruikers. Uit dit oogpunt is het zinvol huishoudens als een aparte doelgroep te bewerken.

De verhouding tussen huishoudens en zakelijke kleinverbruikers op basis van het soort tarief ligt niet veruit elkaar. Van de zakelijke kleinverbruikers wordt 62% afgerekend op enkeltarief en 38% op dubbeltarief. En bij de huishoudens is dit 65% respectievelijk 35%. Van de zakelijke kleinverbruikers die afgerekend worden op

indeling	gemiddelde afnamehoeveelheid per maand (in 1000 kWh)										totaal	
	0 < 5		5 < 10		10 < 20		20 < 40		> 40			
	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
niet ingedeelde verbr	0,04	1									0,04	1
landbouw en visserij	0,09	3	0,29	3	1,77	9	1,08	3	0,82	1	4,07	19
industrie	0,66	17	1,50	14	3,29	15	6,71	16	42,47	22	54,65	84
el., gas water	0,06	1	0,09	1					1,20	1	1,35	3
bouwnijverheid	0,12	3	0,12	1	0,24	1			0,59	1	1,06	6
reparatie, handel en horeca	0,12	5	1,94	17	4,33	22	7,97	19	2,08	2	16,44	65
vervoer, opslag en comm.	0,11	2	0,42	4	1,33	6	0,30	1	0,70	1	2,86	14
bank en verz. wezen	0,07	2	0,31	3	0,21	1	0,35	1			0,94	7
verhuur en zakelijke dienstverl	0,30	7	0,24	2	0,75	3	0,33	1			1,62	13
openb. bestuur, overh diensten en soc. verz.					0,35	2			2,69	2	3,03	4
onderwijs	0,05	1	0,09	1	0,79	4					0,92	6
gezondh. en welzijnszorg	0,02	1			0,20	1	0,69	2	0,59	1	1,51	5
milieu, cultuur, recreatie en ov. diensten	0,23	5	1,07	10	1,37	7	1,07	3	7,69	4	11,43	29
extra-terr	0,07	1									0,07	1
totaal	1,95	49	6,06	56	14,64	71	18,51	46	58,83	35	100,0	257

Tabel 9: Verdeling elektriciteitsgrootverbruikers in percentages en aantallen (1997 en 1998)

dubbeltarief is 51% van het verbruik normaal tarief en 49% is laagtarief. En bij de huishoudens is dit 58% respectievelijk 42%.

Binnen het segment van grootverbruikers verbruiken 22 bedrijven uit de industrie ($\pm 9\%$ van de grootverbruikers), meer dan 40% van de totale afzet in dit segment (zie de donkere markering in tabel 9). En de 35 grootste verbruikers van alle categorieën nemen ongeveer 60% af. In tabel 9 is van de klantencategorie grootverbruikers het belang weergegeven in percentages van de afzet met het bijbehorende aantal grootverbruikers. Tabel 9 geeft inzicht in het belang van bedrijven voor Nutsbedrijven Weert NV. Schommelingen in het verbruik bij de afnemers met de grootste gemiddelde afzet heeft uiteraard grotere gevolgen in de totale afzet van Nutsbedrijven Weert NV dan van de kleinverbruikers. Ook bij een eventuele prioriteitstelling kan deze tabel bruikbaar zijn. Hoe groter de afname, hoe hoger de prioriteit. In bijlage 5 is van tabel 9 nog het totale verbruik weergegeven. En van de categorie met een gemiddeld verbruik van meer dan 40.000kWh per maand is een verdere splitsing gemaakt.

Segmentaties ten aanzien van gas zijn historisch ontstaan en gegroeid. Bijvoorbeeld voor het segment tuinbouw gelden (nog) andere tarieven. De nieuwe gaswet kan hierin verandering brengen.

Conclusies

- Verkoop van elektriciteit is lucratiever dan de verkoop van gas
- Er is een stijgende vraag naar elektriciteit in Nederland en in Weert
- De vraag naar gas is temperatuur afhankelijk
- Het rendement in Enercom is zeer goed ten opzichte van de andere Nederlandse energiebedrijven

5.2 Resultaten onderzoek naar de elektriciteitsgrootverbruikers

In het plan van aanpak is beschreven hoe de vragenlijst tot stand gekomen is. Een pilotproject heeft niet geleid tot een verandering van de vragenlijst en bevestigt dat de juiste methode en de juiste vragen zijn gesteld. In bijlage 6 is de vragenlijst toegevoegd. In bijlage 7 is uitgebreid aandacht besteed aan de resultaten per vraag. In tabelvorm zijn per vraag zo kort mogelijk de antwoorden weergegeven en gekwantificeerd. Deze zijn weergegeven bij de desbetreffende subparagraaf.

5.2.1 Respons en de verdeling van de respondenten

De bruikbare respons bedraagt 26%. Om de waarde en sterkte van dit onderzoek te onderstrepen volgt kort een vergelijking met twee bedrijven, die gespecialiseerd zijn in het opstellen en gebruiken van marketingplannen. De bedrijven Marketing Planning Centre Nederland en Dingena & Verhoeff Consulting hebben van de 123 benaderde bedrijven 16 bedrijven bereid gekregen mee te werken aan een semi-gestructureerd diepte-interview en van de 6500 verzonden gestructureerde vragenlijsten 296 bruikbare ingevulde vragenlijsten ontvangen. De respons in dit onderzoek is daarmee hoger dan de respons van 13% respectievelijk 4,6%. De respons is van belang met betrekking tot de representativiteit van het onderzoek.

De respondenten zijn in de zomermaanden telefonisch benaderd. De deelnemers ontvingen als waardering voor de medewerking een kleine attentie. De attentie betrof een Parkerpen voorzien van het logo van de Nutsbedrijven Weert NV. De meest genoemde redenen voor de non-respons betrof vakantie of het te druk hebben.

Voor de bepaling van de respondenten worden uit de lijst met elektriciteitsgrootverbruikers 50 mogelijke respondenten aselect gekozen. Doordat aan de eis van aselect gekozen grootverbruikers is voldaan, wordt een representatief beeld verkregen. Daarnaast zijn er deelnemers uit diverse branchecategorieën en zijn de categorieën met het grootste aantal vertegenwoordigd in de steekproef. De verdeling van de respondenten is als volgt:

- 38% industrie;
- 23% bouwnijverheid;
- 23% reparatie van consumentenartikelen en handel;
- 8% vervoer, opslag en communicatie;
- 8% recreatie.

conditie			
belang energie			
nr.	onderwerp enquête	antwoord	aandeel
1a	elektriciteits- en gaskosten t.o.v. totale kosten	minder dan 3,5% van de totale kosten	77%
b	energiesoorten	andere energiebronnen (diesel en propaan meest genoemd)	62%
c	welke energiekosten	enkel elektriciteit en gas	62%
d	alle energiekosten t.o.v. totale kosten	gelijk percentage als bij vraag 1 (elektriciteit en gas) hoger percentage als bij vraag 1 (elektriciteit, gas en ...) niet beantwoord	54% 31% 15%
2a	energie-inkoper	directielid inkoopfunctionaris technische dienst functionaris geen meerdere functionarissen	46% 23% 15% 23% 23%
b	energiefunctionarissen	meer functionarissen dan vorige	69%
c	taken	verzorging en betaling energierekening aandacht energie bij investering apparatuur en machines, nieuwbouw en verbouwing registratie verbruik onderhoud contracten van verbruikscijfers en nota	 15% 15%
d	tijdsbesteding	± 1 uur per maandag meer dan 1 uur per week minder dan 2 uur per jaar	46% 31% 23%
3	primaire processen	geen maatregelen genomen bij energiestoring gevolgen energiestoring catastrofaal	85% 54%
4a	afhankelijkheid	hoge afhankelijkheid productie (90-100%) weer verlichting, warmte	31% 23% 23%
b	afhankelijkheid productie	sterk tot heel sterk	77%
c	afhankelijkheid markt	niet wel onbekend	54% 31% 15%
d	type markt	stabiel onstabiel	85% 15%
5	ontwikkelingen energieafname	continuïteit toename afname	64% 27% 9%
6a	aanschaf machines/ apparatuur	aandacht energieverbruik verkoopargument verkopende partij (spontaan)	69% 23%
b	beslissingen	regelt eigen energiezaken meerdere vestigingen	75% 31%
7	doel	energiekosten omlaag brengen (formeel of informeel)	69%

Tabel 10: Resultaten grootverbruikers op het gebied van belang van energie

5.2.2 Te stellen condities aan Nutsbedrijven Weert NV

Het belang van energie

Belangrijkste resultaten:

- weinig aandacht en tijd voor energiezaken;
- aandacht voor energiezaken stijgt bij aanschaf van apparatuur, bouw- en milieuzaken;
- belang van energie is zeer groot;
- een energiestoring is catastrofaal;
- een verwachte toename van het energieverbruik.

Uitleg resultaten:

De energiekosten zijn slechts een klein deel van de totale kosten voor de grootverbruiker. Om die reden is het te begrijpen dat deze bedrijven weinig aandacht en tijd aan energiezaken besteden. Daarnaast is er tot nu toe geen mogelijkheid geweest te onderhandelen over de prijs van energie. Dat is ook een reden voor bedrijven er weinig aandacht aan te besteden. Ondanks dat een groot deel van de bedrijven aan geeft nog gebruik te maken van andere energiebronnen, waarvan propaan en diesel de meest genoemde zijn, is het verschil tussen de totale energiekosten en de kosten van elektriciteit en gas miniem. Volgens de meeste respondenten bestaan de energiekosten toch enkel uit elektriciteits- en gaskosten. Dat energiezaken weinig aandacht van het bedrijfsleven krijgen, is ook zichtbaar in de beantwoording van vragen omtrent taken en verantwoordelijkheden op dit gebied. Aarzelend en moeizaam worden functionarissen opgenoemd die verantwoordelijk zouden zijn voor energiezaken.

De meerderheid van de bedrijven stelt zich formeel dan wel informeel voor de energiekosten omlaag te brengen. Informeel, bijvoorbeeld: het uitschakelen van de verlichting in ruimtes die (tijdelijk) niet gebruikt worden, ondanks het missen van expliciete doelstellingen. Formeel, bijvoorbeeld: bedrijven die zich vanwege wetgeving of via de branche geconformeerd hebben milieumaatregelen te nemen, kunnen door energiebesparingen milieubesparingen realiseren. Aandacht voor energie ontstaat dus door milieuzaken. Verder is er aandacht voor energiezaken bij aanschaf van apparatuur, aanschaf van machines, nieuwbouw of verbouwing en verplaatsing van machines. De verkopende partij van bijvoorbeeld een machine gebruikt energiebesparing als verkoopargument. Verder is in de Derde Energienota uit 1995 het accent gelegd op extra besparingsmaatregelen in de gebouwde omgeving. Deze maatregelen krijgen een sterker verplicht karakter. De reeds eerder ingevoerde prestatienorm voor nieuwbouw (EPN) wordt aanzienlijk aangescherpt en voor de bestaande bouw komt een Energie-prestatie-keuring (EPK) met als streefdatum 2004. Deze maatregelen hebben zijn weerslag op de aandacht die bedrijven voor energiezaken bij nieuwbouw en verbouwing hebben. Door deze maatregelen zal de aandacht de komende jaren toenemen.

Het belang van energie is voor het functioneren van het bedrijfsleven zeer groot. Het belang wordt pas zichtbaar als er geen energie is. Niet voor niks wordt het wel eens als de aders van onze samenleving genoemd. Respondenten noemen het catastrofaal als er een energiestoring zou zijn. De meeste bedrijven hebben geen maatregelen genomen voor een energiestoring. Het niet nemen van maatregelen is op diverse manieren uit te leggen. Een reden kan zijn dat door de geringe aandacht voor energiezaken er niet of te weinig over de gevolgen van een mogelijke energiestoring is nagedacht. Een tweede reden kan zijn dat de kans dat een storing voorkomt te klein wordt geacht voor het nemen van maatregelen. Dit laatste kan mede betekenen dat er vertrouwen is in de levering van energie.

De afhankelijkheid van energie in en voor bedrijven is op diverse manieren uit te drukken. Een meerderheid geeft aan dat energieverbruik sterk afhankelijk is van de productie. Voor bedrijven waar dit niet voor geldt, wordt verwarming en verlichting genoemd als belangrijkste verbruik. Verwarming wordt vervolgens weer in relatie met het weer gebracht. De relatie tussen energieverbruik en temperatuur wordt ook wel uitgedrukt volgens een methode gebaseerd op de zogenaamde graaddagen. Zo is de verwachting dat hoe meer de temperatuur van 18 graden afwijkt, hoe meer energie er verbruikt wordt. Een bedrijf dat inzicht verkregen heeft in energieverbruik, heeft geconstateerd dat er geen correlatie aanwezig is tussen energieverbruik en productie. Toch heeft een stijging van de productie een toename in het energieverbruik tot gevolg. Deze constatering wordt door functionarissen van Nutsbedrijven Weert NV bevestigd. Doordat het energieverbruik niet afhankelijk lijkt te zijn van productie, zal het energieverbruik ook niet afhankelijk zijn van de markt waarin de grootverbruikers actief zijn. De informatie van grootverbruikers over de stabiliteit van de markt (85%)

condities			
liberalisering			
nr.	onderwerp enquête	antwoord	aandeel
1	bekendheid	totaal niet beperkt op de hoogte	31% 31% 38%
2a	gevolgen	prijs concurrentie betere service	62% 49% 15%
b	gevolgen eigen bedrijf	prijs concurrentie service prijsgevolgen beter verhoging minder sterke groei onder druk	69% 31% 23% 67% 11% 11% 11%
3a	andere energiebedrijven	geen één meerdere van de genoemde: Mega Nuon	38% 38% 24% 75% 38%
b	benaderd door andere energiebedrijven	niet benaderd	92%
c	interesse alternatief	wel niet	77% 15%
d	actief	niemand	100%

Tabel 11: Resultaten grootverbruikers op het gebied van liberalisering

condities			
prestaties			
nr.	onderwerp enquête	antwoord	aandeel
1	eisen en wensen	constante levering deskundigheid en ervaring afspraken nakomen kennis van bedrijfsprocessen eenvoudige leveringsbijeenkoms	77% 62% 23% 15% 15%
2	overstap	prijs	77%

Tabel 12: Resultaten grootverbruikers op het gebied van prestaties

geeft een indruk van het voortbestaan van deze verbruikers en daarmee van de energieafname. De risico's in een onstabiele markt zijn immers groter. De meerderheid van de respondenten verwacht dat het energieverbruik gelijk blijft. Een kwart verwacht een stijging en een klein deel verwacht een afname. Verhoudingsgewijs betekent dit een lichte stijging van de energieafname. De energiebranche voorspelt een gemiddelde jaarlijkse stijging van het totale elektriciteitsverbruik met 1,9% tot en met het jaar 2008. Voor de categorie industrie wordt een stijging voorspeld van 1,6%, tractie (spoorwegen) 2,2%, openbare verlichting 1,4%, diensten en overige 2,2%. De schatting voor Weert is een jaarlijkse stijging van 3 à 4 procent. De laatste drie jaren laten een gemiddelde stijging van maar liefst 7% per jaar zien. En de omzet steeg daarbij gemiddeld 10% per jaar.

Liberalisering

Belangrijkste resultaten:

- grootverbruikers zijn niet tot beperkt op de hoogte van ontwikkelingen in de energiesector;
- de meerderheid verwacht dat de liberalisering gunstig zal zijn voor de prijs;
- Mega en Nuon zijn de meest bekende alternatieve energiebedrijven;
- grootverbruikers zijn geïnteresseerd in alternatieve energiebedrijven;
- er is geen laaiende concurrentie.

Uitleg resultaten:

De grootverbruikers in de gemeente Weert zijn niet tot beperkt op de hoogte van de liberalisering in de energiesector. De respondenten die wel op de hoogte zijn, hebben dit voornamelijk via de krant vernomen. Enkele noemen de eigen branche, vakbladen en tv als informatiebron. De meerderheid van de respondenten verwacht dat de liberalisering gunstig zal zijn voor de prijs. Andere verwachte gevolgen zijn: meer concurrentie, meer aanbieders, meer en betere service, onoverzichtelijke situatie zoals in de telecommunicatiemarkt.

Een andere manier waarop te merken is dat er weinig aandacht is voor energiezaken en de ontwikkelingen in de energiesector nauwelijks bekend zijn, is dat de respondenten nauwelijks andere energiebedrijven kunnen benoemen. Als wel een energiebedrijf genoemd wordt, is Mega de meest genoemde. Ook Nuon wordt nog als energiebedrijf genoemd, die bekend is als sponsor van een professionele voetbalclub.

Er is nog geen laaiende concurrentie te constateren. Slechts één bedrijf is indirect door een concurrerend energiebedrijf benaderd. Indirect, vanwege het door een concurrerend energiebedrijf benaderen van de hoofdvestiging van dit bedrijf, welke niet in de gemeente Weert gevestigd is. Dit energiebedrijf wil zo alle vestigingen van de grootverbruiker beleveren. Dat de concurrentie nog niet hevig is, is begrijpelijk vanwege het feit dat pas in 2002 de markt voor grootverbruikers en in 2007 voor alle verbruikers open is. In het Verenigd Koninkrijk is de markt voor grootverbruikers al in 1990 open gesteld en voor de middencategorie in 1994. Hiervan zijn 70% respectievelijk 52% van elektriciteitsleverancier verwisseld. Grootverbruikers in de gemeente Weert zijn geïnteresseerd in alternatieve energiebedrijven. Slechts twee grootverbruikers zijn niet geïnteresseerd. Uiteraard betekent de interesse niet automatisch een overstap naar een concurrerend energiebedrijf.

Prestaties

Belangrijkste resultaten:

- belangrijkste eisen en wensen: constante levering, deskundigheid en ervaring;
- reden voor verandering energiebedrijf: prijs.

Uitleg resultaten:

De belangrijkste reden om te kiezen voor een ander energiebedrijf is voor de grootverbruikers de prijs. Dit resultaat wordt bevestigd door een onderzoek verricht door het adviesbureau Deloitte Consulting¹⁸. Dit

¹⁸ Deloitte Consulting, Energiebedrijven en milieugerelateerde energiediensten in het jaar 2008, scenariostudie

verbeteringen bestaande dienstverlening			
huidige producten en diensten			
nr.	onderwerp enquête	antwoord	aandeel
1a	welke producten en diensten	elektriciteit en gas informatieverstrekking, advisering, subsidies, besparingsopties kabel, water (gecorrigeerd)	100% 31% 23%
b	tevredenheid genoemde	tevreden	85%
c	behoefte genoemde	geen ander dan elektriciteit of gas genoemd behoefte informatie	54% 46%
d	verbeteringen genoemde	geen tarief lager energieadvies diversen	31% 23% 15%
2a	contacten afgelopen 2 jaar	verbouwing of verzwaring energieadvies	38% 15%
b	initiatief tot contact	klant zelf Nutsbedrijven	77% 8%
c	tevredenheid contact	redelijk tot tevreden ontevreden n.v.t.	54% 31% 15%
d	behoefte contact	groot dan wel gestegen weinig of geen	31% 69%
e	verbeteringen contact	sneller in contact komen met de juiste persoon	38%
3a	behoefte vast aanspreekpunt	ja nee continuatie huidige situatie niet belangrijk	69% 15% 8% 8%
b	eisen en wensen aanspreekpunt	technische inzicht	
4a	informatie afgelopen 2 jaar	onbekend tariefswijziging folders subsidieregelingen en energiebesparende maatregelen	54% 23% 23%
b	tevredenheid	geen mening 'niet ontevreden' tot tevreden ontevreden (prijsverhoging, complexe info energiebesp.)	46% 38% 15%
c	behoefte	ja voor degene die weten welke informatie ontvangen is	100%
d	verbeteringen informatie		
5a	tijdigheid tariefsinformatie	tijdig niet tijdig	62% 23%
b	gewenste periode tariefsinformatie	na verandering en voor de eindafrekening voor de begroting: oktober en november geen voorkeur, onbelangrijk	54% 23% 23%
c	voldoende tariefsinformatie	voldoende geen mening onvoldoende (uitleg piekbelasting)	77% 15% 8%
d	verbeteringen factuur	tevreden, geen veranderingen bevorderen bewustwording (relatie verbruik voorgaande jaar, eenvoudige en overzichtelijke factuur) geen mening	62% 23% 15%
e	behoefte jaarlijks overzicht	ja maakt overzichten zelf nee	77% 15% 8%
6a	andere dienstverlening	geen technische en financiële adviezen (subsidiemogelijkh.)	77% 23%
b	tevredenheid	geen uitspraak tevreden	85% 15%
c	behoefte	geen uitspraak behoefte groot en belangrijk	85% 15%
d	verbeteringen	geen verbeteringen aangeven subsidiemogelijkheden, samenwerking met derden	92% 8%
7a	klachten geuit	geen klachten of ontevredenheid klacht of ontevreden	62% 38%
b	behandeling klachten	goede afhandeling (betref één klacht)	100%

Tabel 13: Resultaten grootverbruikers op het gebied van huidige producten en diensten

onderzoek geeft verder aan dat voor de bijzondere grootverbruikers de factoren kostenbesparing, gemak, betrouwbaarheid en imago in hoge mate geldt. Nutsbedrijven Weert NV heeft dit ondervonden doordat een bijzondere grootverbruiker, die deel uit maakt van een groter concern met meerdere vestigingen verspreid over het hele land (en daarbuiten), de elektriciteitsinkopen gezamenlijk bij één energiebedrijf verricht. Op die manier zal dit bedrijf synergievoordelen willen behalen. Voor de grootverbruikers is in het onderzoek van Deloitte Consulting een gedifferentieerd beeld gegeven (zie ook paragraaf 5.4). De overeenkomsten in de middengroep is dat gemak in mindere mate geldt en het imago niet of nauwelijks geldt. Voor de industrie is de kostenbesparing de belangrijkste factor, daarna volgen gemak en betrouwbaarheid. De gemeente Weert wil zich als industriestad profileren, hetgeen uitgesproken door de wethouder van Economische Zaken. Zie paragraaf 5.6 voor meer informatie over de omgeving. Voor de lichte industrie en verzorging geldt kostenbesparingen in mindere mate en voor kantoren geldt dit niet of nauwelijks. De respondenten in de gemeente Weert, die de diverse branches vertegenwoordigen, vinden de prijs wel degelijk belangrijk. Ook een aantal telefonisch benaderde grootverbruikers die niet aan het onderzoek deelnamen, gaven aan de prijs belangrijk te vinden. Een aantal respondenten vermeldde dat ze een leveranciersbeoordelingssysteem zullen toepassen, waarbij dan uiteraard ook andere factoren mee zullen wegen. De belangrijkste eisen en wensen die aan een energiebedrijf gesteld worden, zijn een constante levering (betrouwbaarheid) en deskundigheid en ervaring. Voor wat betreft deze laatste eis ervaring heeft Nutsbedrijven Weert NV een voordelige positie ten opzichte van andere concurrenten. Nutsbedrijven Weert NV is tenslotte al in 1909 opgericht en heeft hierdoor 90 jaar ervaring in het leveringsgebied van Weert.

5.2.3 Verbeteringen bestaande dienstverlening

Belangrijkste resultaten:

- een zeer ruime meerderheid is tevreden over de verkregen producten en diensten;
- in meerderheid van contacten heeft klant initiatief tot contact genomen;
- verbeteringen: snelheid en initiatiefneming door Nutsbedrijven Weert NV;
- behoefte aan vast aanspreekpunt met technisch inzicht;
- een kwart vindt tariefsinformatie niet tijdig genoeg;
- tariefsinformatie verstrekken na een verandering en minimaal in oktober i.v.m. begroting;
- behoefte aan een jaarlijks overzicht;
- informatie over ontwikkelingen, veranderingen, subsidiemogelijkheden en informatie toegespitst op het bedrijf of branche zijn gewenst.

Uitleg resultaten:

Een zeer ruime meerderheid van de grootverbruikers is tevreden over de verkregen producten en diensten. Het is opvallend dat van de verkregen producten en diensten in één adem elektriciteit, gas én water genoemd wordt. Er zijn twee mogelijke verklaringen voor te geven. De eerste is dat in de jaarverslagen en jaarrekening van de bedrijven deze vaak onder één post komen te staan. Een andere verklaring is dat in het verleden water nog bij de activiteiten van het nutsbedrijf hoorde. Niet alle respondenten kunnen verbeteringen noemen voor de huidige producten en diensten. Verbeteringen die genoemd worden zijn divers en (soms) klantspecifiek. Tariefsverlaging is vaker genoemd. In bijlage 8 zijn een aantal specifieke onderwerpen genoemd waar de klant ontevreden over is.

De grootverbruikers hebben in meerderheid van de contacten het initiatief tot een contact genomen. Het aantal contacten is volgens grootverbruikers minimaal. De onderwerpen van de contacten betreffen bijvoorbeeld verbouwing of verzwaring, energieadvies of contacten wanneer de meteropname plaatsvindt. Ook zijn er bedrijven die vanwege de bedrijfsvoering van het eigen bedrijf contacten hebben met de Nutsbedrijven die in feite buiten de relatie liggen van grootverbruiker en energieleverancier, bijvoorbeeld als leverancier. Door de gebruikte methode (semi-gestructureerde interview) is het mogelijk geweest een genuanceerd beeld te verkrijgen. Zo is bijvoorbeeld aangegeven dat het contact stroef en op een bureaucratische manier verliep, maar dat eenmaal met de juiste persoon in contact het wel werkzaam was. De contacten kunnen verbeterd worden door sneller de juiste persoon van de Nutsbedrijven in contact te brengen met de grootverbruiker en door meer initiatief te nemen.

Er blijkt behoefte te zijn aan een vast aanspreekpunt, waarbij technisch inzicht van het aanspreekpunt de belangrijkste eis is. Hoe meer aan de andere eisen voldaan wordt - zoals financieel inzicht,

mogelijke vernieuwingen			
nieuwe producten en diensten			
nr.	onderwerp enquête	antwoord	aandeel
1a	behoefte duurzame energie	nee (zeer snel beantwoord) ja, mits... concurrerende prijs	38% 62%
b	behoefte duurzame energie bij hoger tarief	nee behoefte lager verwacht geen hogere prijs	69% 23% 8%
2	behoefte energie-onderzoek	geen of geringe behoefte afhankelijk kosten en rendabiliteit ja ja, maar geen kosten	62% 23% 8% 8%
3	welke nieuwe producten en diensten		
4	informatie nieuwe producten en diensten	behoefte	92%
5	informatie	energiebesparende tips nieuwe producten en diensten nieuwe ontwikkelingen	23% 23% 15%
6	communicatievormen	schriftelijk persoonlijk email	69% 31% 15%
7a	eisen en wensen leveringscontract		
b	duur leveringscontract	minimaal 3 jaar 1 jaar geen contract onbeantwoordbaar onbelangrijk	15% 15% 15% 23% 32%

Tabel 14: Resultaten grootverbruikers op het gebied van nieuwe producten en diensten

beslissingsbevoegdheid, brede productenkennis en inlevingsvermogen -, hoe meer grootverbruikers vervolgens tevreden worden gesteld. Een ander voordeel van een vast aanspreekpunt is dat voorkomen wordt dat de grootverbruiker telkens de historie van bijvoorbeeld de relatie moet uitleggen. De organisatiestructuur, die in april 1999 is ingevoerd, maakt het mogelijk te voldoen aan de behoefte van een vast aanspreekpunt. In de nieuwe structuur is namelijk onder de bedrijfseenheid commerciële zaken een werkeenheid energiediensten gevormd. Deze werkeenheid dient zorg te dragen voor accountmanagement, gericht op een situatie van op termijn ongebonden klanten.

Een meerderheid is tevreden over de tijdigheid van de tariefsinformatie. Toch vindt een kwart dat de informatie niet tijdig genoeg is. Ruim de helft vindt dat tariefsinformatie doorgegeven moet worden zodra er een verandering is en een kwart wenst de informatie vóór het opstellen van de begroting (oktober/ november). Een grote meerderheid vindt de tariefsinformatie voldoende. Mogelijke verbeteringen zijn uitleg op het gebied van de piekbelasting en de bewustwording van energieverbruik vergroten door op de factuur een relatie met voorgaande perioden weer te geven. Daarentegen geeft een andere respondent aan dat de verschillende prijscomponenten niet door de verbruiker zijn te beïnvloeden en daardoor overbodige informatie is en de factuur alleen maar complex maakt. Een grote meerderheid heeft behoefte aan een jaarlijks overzicht.

Zakelijke klanten hebben behoefte aan informatie. Informatie over ontwikkelingen en veranderingen in de energiesector en bij het nutsbedrijf, informatie over subsidiemogelijkheden en informatie toegespitst op het bedrijf of de branche van de klant. Andere gewenste informatie is informatie over ontwikkelingen, veranderingen, subsidiemogelijkheden, en informatie toegespitst op het bedrijf of branche.

5.2.4 Mogelijke vernieuwingen

Belangrijkste resultaten:

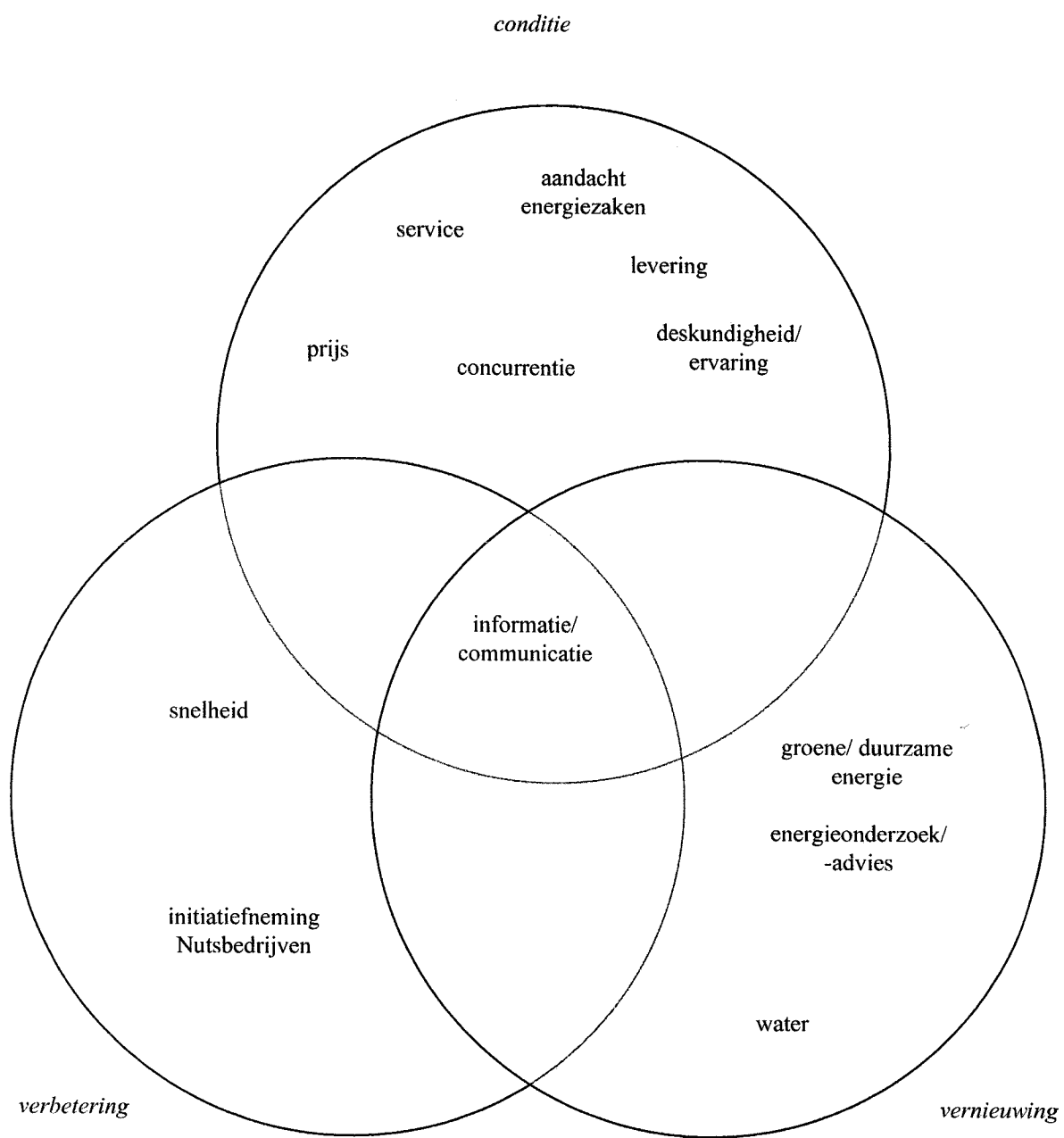
- grootverbruikers kiezen pas voor groene energie op basis van een zakelijk besluit (prijs);
- een kwart van de grootverbruikers heeft belangstelling voor energieonderzoek;
- enkel de producten: energieadvies en water is meerdere malen genoemd als nieuw product;
- de overgrote meerderheid wil geïnformeerd blijven over nieuwe producten en diensten;
- de communicatievormen schriftelijk en persoonlijk zijn het meest genoemd;
- er zijn geen overheersende eisen en wensen t.a.v. een leveringscontract.

Uitleg resultaten:

De Rijksoverheid stelt de energiebedrijven voor de opgave om in het jaar 2000 3% van de totale energiebehoefte uit duurzame bronnen te betrekken. En in 2020 moet dit zelfs 10% zijn. Een enorme uitdaging, die zeer grote investeringen vereist. Energiebedrijven spelen op deze verplichting in door duurzame energie als product aan te bieden. Energiebedrijven geven deze producten namen als Natuurstroom, EcoStroom en Groene Stroom. De energiesector heeft voor dergelijke producten de verzamelnaam Groene Energie bedacht. Producten die het etiket Groene energie mogen dragen, zijn producten die geproduceerd worden uit wind, zon, water, schone biomassa, stortgas, biogas, aard- of omgevingswarmte. Kortom, energie die geproduceerd is met duurzame energiebronnen, waardoor er geen CO₂-uitstoot plaatsvindt. Voor alle groene energieproducten geldt de garantie dat jaarlijks niet meer kilowatturen groene elektriciteit worden verkocht dan het bedrijf zelf geproduceerd of ingekocht heeft. De respondenten zullen voor groene energie kiezen op basis van een zakelijk besluit. Dit besluit zal gebaseerd zijn op een concurrerende prijs of een eventuele vorm van subsidie. De grootverbruikers zien het belang van deze manier van opwekking voor het milieu in en geven aan ook veel voor het milieu te doen. Een aantal respondenten noemen zaken op die ze in het belang van het milieu verrichten, al dan niet verplicht gesteld door de overheid.

Een kwart van de bedrijven heeft belangstelling voor energieonderzoek. Deze belangstelling betekent niet automatisch dat ook gebruik gemaakt zal worden van deze mogelijke dienst. Voor deze dienst geldt dat ze concurrerend moet zijn met professionele adviesbureaus.

Door een van de respondenten is treffend weergegeven dat er interesse aan nieuwe producten of diensten van of via de Nutsbedrijven ontstaat zodra de respondent ontevreden is over de huidige situatie omtrent het



Figuur 11: Samenhangende resultaten grootverbruikers

product of dienst of als de Nutsbedrijven het nieuwe product of dienst concurrerend kan aanbieden. Bijna de helft van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan nieuwe producten of diensten via de Nutsbedrijven. Veel van de genoemde producten en diensten zijn slechts één keer genoemd. De producten energieadvies en water zijn meerdere malen genoemd als nieuw product.

De overgrote meerderheid wil geïnformeerd blijven over nieuwe producten en diensten. Zoals reeds bij de huidige producten en diensten vermeld is, is er behoefte aan informatie over ontwikkelingen, veranderingen, subsidiemogelijkheden, en informatie toegespitst op het bedrijf of branche. De manier waarop de informatie gecommuniceerd zou moeten worden, is door respondenten afhankelijk gesteld van het belang van de informatie. Hoe belangrijker de informatie, des te persoonlijker de informatie overgebracht zou moeten worden. De schriftelijke communicatievorm is door de overgrote meerderheid genoemd en daarna persoonlijk. Andere geopperde ideeën door een respondent is tweemaandelijks een bulletin uit te brengen en één keer per jaar een persoonlijk bezoek brengen.

Er zijn geen overheersende eisen en wensen ten aanzien van een leveringscontract. De genoemde eisen en wensen zijn zeer divers, zoals duidelijkheid, doorzichtigheid, leesbaar, maximaal opzegbaar, afspraken nakomen, continuïteit van levering en garantie daarvan. Eisen en wensen ten aanzien van de duur van het contract is ook zeer verschillend. Van onbelangrijk, onbeantwoordbaar, geen contract, 1 jaar tot minimaal 3 jaar.

5.2.5 Samenhangende resultaten

Om de samenhang van de resultaten zichtbaar te maken, is gebruik gemaakt van de (wiskundige) verzameling. Iedere verzameling stelt een deelopdracht voor. De resultaten per deelopdracht zijn opgenomen in één verzameling. De verzamelingen hebben invloed op elkaar (zie figuur 11).

Verzameling van condities, de grootverbruiker:

- selecteert bij keuzevrijheid naar energiehandelaren op prijs;
- verwacht een lage prijs;
- verwacht betere en meer service;
- verwacht meer concurrentie;
- heeft weinig aandacht voor energiezaken;
- eist/ wenst constante levering;
- eist/ wenst deskundigheid en ervaring van het Nutsbedrijf.

Verzameling van verbeteringen, de grootverbruiker:

- wil meer snelheid van het Nutsbedrijf;
- wil meer initiatief van het Nutsbedrijf.

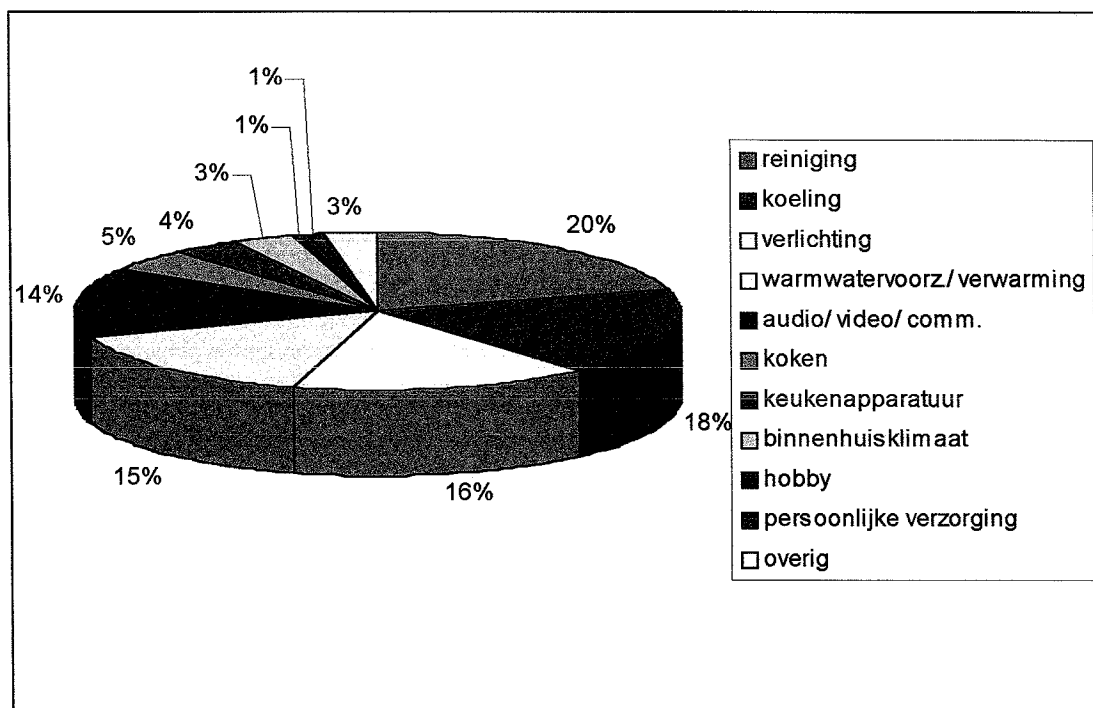
Verzameling van vernieuwingen, de grootverbruiker:

- kiest op basis van een zakelijk besluit (prijs) voor groene energie;
- heeft belangstelling voor energieonderzoek/ energieadvies;
- heeft belangstelling voor water.

Overlapping van de drie verzamelingen:

- informatie en communicatie.

Door het geven van informatie wordt de aandacht voor energiezaken vergroot. De aandacht stijgt al bij zaken als ver-/ nieuwbouw, aanschaf van apparatuur of machines of bij milieuzaken (energiebesparing is milieubesparing) en zal in de nabije toekomst nog groter worden als gevolg van wet- en regelgeving van de overheid. Grootverbruikers hebben verder behoefte aan informatie over: ontwikkelingen en veranderingen in de energiesector, subsidies, het bedrijf of branche van de grootverbruiker, (nieuwe) producten en diensten van de Nutsbedrijven en tarieven (na een verandering en voor oktober in verband met begroting). Grootverbruikers hebben behoefte aan een jaaroverzicht, waarop per maand verbruik en betaald bedrag staan. Grootverbruikers hebben behoefte aan een vast aanspreekpunt, die beschikt over technisch inzicht, voor de communicatie. De meest genoemde communicatievormen zijn schriftelijk en persoonlijk, al naar gelang het belang van de informatie.



Figuur 12: Elektriciteitsverbruik naar toepassingsgebied

Ten aanzien van de concurrentie (verzameling condities) een drietal opmerkingen. Ten eerste hebben grootverbruikers interesse in alternatieve energieleveranciers. Ten tweede zijn Mega en Nuon de bekendste energieleveranciers. En ten derde is er (nog) geen laaiende concurrentie. De eis/ wens voor een constante levering van energie is te verklaren vanwege het belang van energie voor grootverbruikers. Een energiestoring is immers catastrofaal. En een toename wordt verwacht in het energieverbruik.

5.3 Resultaten onderzoek kleinverbruikers

Onderzoeksmethode

Het marktonderzoeksbureau: Centrum voor Marketing Analyses heeft in opdracht van de branchevereniging EnergieNed een onderzoek uitgevoerd naar kleinverbruikers. Daar het jaarverbruik van respondenten voor dit soort onderzoek nauwkeurig dient te worden vastgesteld, wordt gebruik gemaakt van de single-source onderzoeksmethode; dat wil zeggen dat gebruik gemaakt wordt van een vast panel respondenten. Ook ten behoeve van de ontwikkeling in penetratiegraden van energieapparatuur is deze onderzoeksmethode aanmerkelijk nauwkeuriger dan door de resultaten ad-hoc en onafhankelijke steekproeven met elkaar te vergelijken. De omvang van deze continue steekproef bedraagt 3351 respondenten, welke representatief is voor de Nederlandse huishoudens. Deze steekproef wordt tevens gebruikt voor het onderzoek naar het aardgasverbruik.

Het huishoudelijk elektriciteitsverbruik

Het gemiddeld elektriciteitsverbruik is voor 1997 berekend op 3280 kWh. In Weert ligt dit voor 1997 op 3184 kWh. In 1998 is dit voor Weert gestegen naar 3237 kWh. Het aantal huishoudens in Weert is daarbij gestegen van 16.508 naar 16.672. Het verbruik per huishouden in Weert is toegenomen met 1,7% en het totale verbruik van de categorie huishoudens is met 2,7% toegenomen. Het gemiddelde elektriciteitsverbruik per huishouden is in Weert 3% lager dan het landelijk gemiddelde.

Beïnvloedende factoren

De beïnvloedende factoren zijn: gezinsgrootte, sociale klasse, inkomen, enkel/ dubbeltariefmeter en boilerbezit. Uit het genoemde onderzoek blijkt dat het verbruik met de gezinsgrootte toeneemt. Dit is terug te voeren op het feit dat met de gezinsgrootte tevens het aantal (zware) elektrische toestellen toeneemt. Bij een splitsing naar sociale klassen blijkt dat het verbruik stijgt naarmate de sociale klasse hoger wordt. Dit hangt samen met de hogere penetratiegraad van (luke) elektrische apparaten bij de hogere sociale klassen. Bij een splitsing naar netto gezinsinkomen blijkt verder dat het elektriciteitsverbruik stijgt naarmate het inkomen hoger is. Hier ligt de relatie tussen inkomen en aantal elektrische apparaten voor de hand. Er blijkt een duidelijk verschil te zijn in het verbruik wanneer onderscheid wordt gemaakt naar dubbel- en enkeltariefmeter. Dit is logisch omdat huishoudens met een dubbeltarief in het algemeen meer apparatuur hebben die veel stroom verbruiken en vica versa. Zo heeft 28% van de huishoudens met een dubbeltariefmeter een elektrische boiler. Bij de huishoudens met een enkeltariefmeter is dit 9%. Het al dan niet in bezit hebben van een elektrische boiler blijkt grote invloed op het verbruik te hebben.

geen boiler	3070 kWh
1 boiler < 20 liter	4145 kWh
1 boiler > 20 liter	4060 kWh
2 boilers	6570 kWh

Toepassingsgebied

De stijging van het energieverbruik is toe te schrijven aan de toename van het aantal huishoudelijke apparaten in huis. Door de opkomst van met name de wasdroger, de afwasmachine en de magnetron ligt het elektriciteitsverbruik ten opzichte van tien jaar geleden 20% hoger. De wasdroger (gemiddeld jaarverbruik 540kWh) en de vaatwasmachine (gemiddeld jaarverbruik 300kWh) zijn de grote verbruikers. Maar ook de opkomst van apparaten met een lager verbruik zoals de magnetron, de videorecorder, de computer en de warmwaterkoker dragen bij aan de stijging. Bij het gebruik van elektriciteit worden weliswaar ook besparingen bereikt door gebruik van spaarlampen. Het aantal spaarlampen nam in tien jaar tijd toe van gemiddeld 0,8 naar 2,2 per huishouden. Ook worden er als gevolg van de komst van energielabeling steeds meer energiezuinige koelkasten en diepvriezers aangeschaft. Zonder deze besparingen was de groei van het elektriciteitsverbruik dus nog hoger geweest. Reiniging is het meest stroomverslindende toepassingsgebied is, gevolgd door koeling en verlichting (zie figuur 12). Wanneer alle verbruiken worden gesommeerd

	kostenbesparing	gemak	betrouwbaarheid	imago
Bijzondere grootverbruikers	+	+	+	+
Grootverbruikers				
industrie	+	o	o	-
lichte industrie	o	o	-	-
verzorging	o	o	-	-
kantoren	-	o	-	-
Kleinverbruikers				
zakelijk	o	o	-	-
huishoudelijk	-	+	-	+

Tabel 15: Klanteneisen verschillen sterk per segment (bron: scenariostudie Deloitte Consulting)

+: geldt in hoge mate
o: geldt in mindere mate
-: geldt niet of nauwelijks

marktsegment	bijzondere grootverbruikers	kleinverbruikers
criterium	maatwerk	gemak
succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • ervaring met het beheer van meerdere utilities • 24-uurs storingsdienst/ bewaking op afstand • eigen vermogen/ solvabiliteit • commerciële vaardigheden • imago/ betrouwbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • databasemanagement • call centers • klachtenbehandeling • massamarketing • imago/ betrouwbaarheid

Tabel 16: Criterium en kritische succesfactoren (bron: scenariostudie Deloitte Consulting)

komt het gemiddeld verbruik uit op 3354 kWh. Het (geringe) verschil met het gemiddeld verbruik van 3280 kWh kan niet worden toebedeeld.

Stijgende penetratiegraad apparatuur

Inmiddels heeft 53% van de huishoudens een wasdroger – een verdubbeling ten opzichte van 1989 – en 25% van de huishoudens een vaatwasmachine – een verdrievoudiging ten opzichte van 1989 en 69% een magnetron of combimagnetron – ruim vijf maal zoveel als in 1989. Door de technische vooruitgang komen steeds meer apparaten in huis die 24 uur per dag stroom verbruiken, ook als ze de functie waarvoor ze primair zijn ontwikkeld, niet vervullen. Al met al bedraagt dit sluimerverbruik inmiddels gemiddeld tussen de 350 en 400kWh op jaarbasis. De grootste bijdrage hieraan levert de videorecorder in standby-stand: 100kWh op jaarbasis. Daarnaast gaat het om andere audio- en videoapparatuur met afstandsbediening, apparaten met lampjes en klokjes die permanent aanstaan en oplaadbare apparaten als de kruimeldief en de draadloze telefoon.

De invloed van REB op het elektriciteitsverbruik

In het onderzoek is een aantal vragen opgenomen om te bepalen in hoeverre huishoudens bekend zijn met het bestaan van de Regulerende Energie Belasting op elektriciteit. Op het moment van ondervraging bedroeg deze 2,95 cent per kWh (excl. BTW) boven een jaarverbruik van 800 kWh. Daarnaast is geïnventariseerd in welke mate men met de REB rekening houdt bij het verbruik van elektrische apparaten. Uit de antwoorden blijkt dat in totaal 60,7% van de huishoudens van de REB heeft gehoord (spontaan dan wel geholpen). De inhoudelijke kennis van de REB is nog erg laag. Bovendien blijkt de REB niet of nauwelijks invloed te hebben op het elektriciteitsverbruik van huishoudens.

Prestaties en liberalisering

65% van de consumenten vindt het een goede zaak als er mogelijkheden ontstaan om zelf een elektriciteitsleverancier te kiezen. Een lagere prijs zou de belangrijkste reden zijn om van leverancier te veranderen. Dat blijkt uit een representatief onderzoek dat bureau Interview heeft gehouden in opdracht van EnergieNed¹⁹.

De elektriciteitsconsumenten staan overigens niet te dringen om van energiebedrijf te switchen. Op punten als service, klantvriendelijkheid, het verhelpen van storingen en voorlichting scoort het eigen energiebedrijf ver in de plus. Minder tevreden is men echter over de hoogte van de elektriciteitsprijs; 25% is daar ontevreden over, 35% is neutraal en 40% is uitgesproken tevreden. Prijsvoordelen kunnen dus een belangrijk instrument voor de energiebedrijven worden om klanten te behouden en te werven.

Door de scheiding tussen netwerkbedrijf en handelsactiviteiten zullen in principe ook andere partijen zich met de levering van elektriciteit kunnen gaan bezig houden. De consument staat daar gereserveerd tegenover. Ruim 60% meent dat elektriciteitslevering het beste in handen kan blijven van de energiebedrijven.

5.4 Klanteneisen en kritische succesfactoren

Het succesvol aanbieden van energiediensten staat of valt met de mate waarin aan eisen van klanten kan worden voldaan, wat afhankelijk is van de capaciteiten van de organisatie. Het adviesbureau van Deloitte Consulting heeft een onderzoek gedaan naar klanteneisen en kritische succesfactoren van de diverse marktsegmenten. De resultaten uit dit onderzoek kunnen slechts als een indicatie beschouwd worden, vanwege diverse tegenstellingen met de resultaten uit het onderzoek van de grootverbruikers in Weert (zie paragraaf 5.2) en een onderzoek van EnergieNed (zie paragraaf 5.3). Deze tegenstellingen komen in deze paragraaf aan de orde. De eisen van de klant zijn in tabel 15 weergegeven en de kritische succesfactoren in tabel 16.

Voor de bijzondere grootverbruikers zal maatwerk in producten, contracten en financieringsvormen van belang zijn. In dit segment zullen bijvoorbeeld ook servicecontracten en utility diensten (overname van beheer, exploitatie of zelfs eigendom van energieconversie-installaties) worden gevraagd. Deze laatste eis hangt sterk samen met een tendens tot uitbesteding van de energiehuishouding van bijzondere grootverbruikers, omdat dit niet wordt beschouwd als een kernactiviteit. Hoewel betrouwbaarheid uiteraard voor alle afnemers van belang is, zullen vooral de bijzondere grootverbruikers hieraan een bijzonder belang

¹⁹ www.energiened.nl

hechten. Hun business kan volledig afhankelijk zijn van de energievoorziening. Het is volgens Deloitte Consulting denkbaar dat een differentiatie ontstaat naar betrouwbaarheid van de geleverde energie. Daar de infrastructuur in handen is van een netwerkbedrijf en de levering in handen van handelsbedrijven, zal verandering in de betrouwbaarheid gevolgen kunnen hebben voor alle aangesloten verbruikers. Dit in tegenstelling tot de bewering van Deloitte Consulting. Het marktsegment: grootverbruikers is het meest heterogeen. De klanteisen van de grootverbruikers zijn dan ook niet uniform. De grotere industriële afnemers uit deze categorie zullen een eisenpakket hebben dat tot op zekere hoogte vergelijkbaar is met dat van de bijzondere grootverbruikers terwijl de eisen die door de 'kantorensector' weer meer overeenkomsten vertonen met de eisen die worden gesteld door de zakelijke kleinverbruikers. Bij de grootverbruikers is tevens een tendens tot uitbesteding van beheer, exploitatie en soms eigendom van hun energieconversie-apparatuur waarneembaar. Dit uit zich in een vraag naar utility dienstverlening, die uiteraard minder omvangrijk is en meer is gestandaardiseerd dan de dienstverlening die wordt aangeboden aan de bijzondere grootverbruikers. Daarnaast zullen in het segment van de grootverbruikers zogenaamde 'corporate contracten' worden gevraagd door ondernemingen met meerdere vestigingen (zoals bijvoorbeeld grootwinkelbedrijven).

Voor de huishoudelijke kleinverbruikers staat gemak voorop. Zij wensen bij voorkeur zoveel mogelijk energie-inkopen bij één leverancier onder te brengen (one stop shopping). In de financiële dienstverlening is een vergelijkbare tendens waarneembaar. De door verschillende fusies ontstane bankverzekeraars bieden momenteel een zeer breed scala van financiële producten aan, van de oude vertrouwde rekening-courant en verzekeringen tot aan aandelenleasing. Voor zover een imago een rol zal gaan spelen, zal dat het sterkst zijn bij de huishoudelijke kleinverbruikers. Er is nu reeds een trend zichtbaar waarin energiehandelaren zich trachten te profileren met een specifiek imago, bijvoorbeeld 'duurzaam', 'betrouwbaar' of 'ondernemend'.

Uit het onderzoek naar de grootverbruikers in Weert en het onderzoek naar de huishoudens uitgevoerd door EnergieNed blijken de segmenten grootverbruikers en kleinverbruikers de prijs zeer belangrijk te vinden. Dit in tegenstelling tot de bevinding dat voor de huishoudens kostenbesparing niet of nauwelijks geldt en kostenbesparing minder belangrijk is dan het gemak of het imago. De reden van die tegenstelling zou gezocht kunnen worden in de wijze van informatieverzameling en de geformuleerde vragen. Als de respondent zich niet bewust is van de mogelijkheid van 'one stop shopping', zal een keuze van energieleverancier op basis van prijs eerder voor de hand liggen dan de klanteneis: gemak. Als de respondenten in het onderzoek van Deloitte Consulting betrouwbaarheid als een vanzelfsprekendheid beschouwen, zal deze eis minder belangrijk zijn dan gemak.

5.5 Concurrentieanalyse

5.5.1 Aspecten van concurrenten

Intensiviteit concurrentie

Op dit moment is de concurrentie voor Nutsbedrijven Weert NV in de bedrijfstak zeker niet intensief. Een oorzaak is dat een beperkt aantal afnemers keuzevrijheid heeft gekregen. In Nederland hebben slechts 650 bedrijven keuzevrijheid. In het verzorgingsgebied van Nutsbedrijven Weert NV zijn er twee klanten die keuzevrijheid hebben gekregen. Beide klanten hebben gebruik gemaakt van die vrijheid door over te stappen naar een ander energiebedrijf. Beide zakelijke klanten maken deel uit van een groter concern, met meerdere vestigingen verspreid over het land. De zakelijke klant verwacht dat gezamenlijke inkoop voor al zijn vestigingen bij één energieleverancier gunstiger is. Dat de grootste klant is gewicht, is voor Nutsbedrijven Weert NV financieel gunstig. In 1996 is ruim 2 ton verlies gemaakt op deze verbruiker²⁰. De reden kan zijn dat de prijs door prijspolitiek tot stand gekomen (zie bijvoorbeeld paragraaf 4.4). Uit de activiteiten van de energiebedrijven is op te maken dat ze zich (al enkele jaren) voorbereiden op de te verwachten concurrentie.

Horizontale concurrentie

Horizontale concurrentie is op verschillende niveaus te onderscheiden. Deze niveaus zijn te onderscheiden naar lokale, regionale, nationale en internationale organisaties. Lokaal is er in feite (nog) geen concurrerende organisatie. Regionaal is Mega Limburg - tegenwoordig deel uit makend van de PnemMegaGroep - de concurrent. Fysiek gezien ligt deze concurrent het meest dichtbij en levert in Limburg

²⁰ Deloitte & Touche, Strategisch plan Nutsbedrijven Weert

	Duitsland			België			Frankrijk			Verenigd Koninkrijk					
										Engeland/ Wales		Schotland		Noord Ierland	
aantal	8	80	900	1	15	18	1	25	160	5	51	1	2	3	1
productie (%)	78	10	12	96,1			94	6		88		100		100	
distributie (%)	33	35	32	80		20	95		5	40	60		100		98

Tabel 17: Internationale concurrentie

met uitzondering van Maastricht en Weert. Daarnaast is PnemMegaGroep marktleider in Noord-Brabant en Limburg. De PnemMegaGroep heeft een vestiging in Nederweert. Aangezien dit dichtbij het verzorgingsgebied van Nutsbedrijven Weert NV ligt, kan dit als een bedreiging worden beschouwd. Het voordeel dat Nutsbedrijven Weert NV dichtbij de klant staat (fysiek), zal daardoor geen blijvend voordeel zijn. Van andere nutsbedrijven als Nutsbedrijf Regio Eindhoven en Nutsbedrijven Maastricht is geen concurrentie te verwachten. Deze bedrijven maken deel uit van de Enercom-coöperatie, evenals Nutsbedrijven Weert NV.

Nationaal hebben er fusies en samenvoegingen plaatsgevonden, waardoor het aantal concurrerende bedrijven afneemt, maar de kracht (en macht) van de concurrent toeneemt. In paragraaf 4.2.2 is reeds aandacht besteed aan algemene ontwikkelingen op het gebied van concurrenten en in de volgende subparagraaf wordt aandacht besteed aan concurrenten op nationaal niveau.

Thans zal kort op de situatie in de omliggende landen²¹: Duitsland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk ingegaan worden (tabel 17). In 1996 zorgden in Duitsland 8 elektriciteitsbedrijven voor 78% van de productie en 33% van de rechtstreekse distributie. 80 Regionale bedrijven zorgden voor 10% van de elektriciteitsproductie en 35% van de distributie. 900 relatief kleinere gemeentelijke energiebedrijven zorgden voor 12% van de elektriciteitsproductie en 32% van de distributie. De elektriciteitsmarkt in België wordt gedomineerd door slechts één privaat bedrijf, welk onderdeel uitmaakt van een groter concern. Deze heeft een belang van 91,5% bij de opwekking van 96,1% van de productie. Dit bedrijf levert tezamen met 15 geassocieerde bedrijven 80% van de distributie. 20% wordt geleverd door 9 zuivere intercommunales (verenigingen die bestaan uit alleen publiekrechtelijke instellingen) en 9 regies (gemeentebedrijven die financieel en technisch zelfstandig zijn, maar onderdeel blijven van de betreffende gemeente). In Frankrijk domineert één publiek bedrijf de elektriciteitsmarkt. Deze droeg zorg voor 94% van de productie en 95% van de distributie. De overige 6% wordt geproduceerd door 25 gemeentelijke elektriciteitsbedrijven, zelfopwekkers en onafhankelijke producenten. De overige 5% wordt gedistribueerd door 160 elektriciteitsbedrijven die geheel dan wel voor meer dan 50% in publiek bezit zijn. In Engeland en Wales bezitten 5 productiebedrijven 88% van de productiecapaciteit, waarvan 2 40% rechtstreeks naar de klant distribueren. Verder zijn er 12 regionale elektriciteitsbedrijven en 39 andere bedrijven. Van de 12 regionale bedrijven hebben inmiddels 11 bedrijven een nieuwe eigenaar, waarvan 7 in Amerikaanse handen. Onder de 39 andere bedrijven opereren ook distributiebedrijven die daar een deel van hun verloren marktaandeel als 'second tier'-leverancier proberen terug te winnen, bijvoorbeeld onder een andere naam. Afgezien van Londen Electricity zijn er geen gemeentelijke energiebedrijven in Engeland. In Schotland zijn 2 bedrijven actief die alle elektriciteit afnemen van een producent. Deze leveren aan de gehele Schotse markt, waarvan 13% als 'second tier'-leverancier. In Noord-Ierland zijn 3 productiebedrijven verplicht alle elektriciteit te verkopen aan een bedrijf. Dit bedrijf heeft alle transport en distributenetten in bezit en verzorgt de elektriciteitslevering van 98%. Slechts 2% wordt door een 'second tier'-leverancier verzorgd.

Externe bedrijfstakconcurrentie

Externe bedrijfstakconcurrentie voor het segment van kleinverbruikers is mogelijk van retailers als bijvoorbeeld Albert Heijn, banken en verzekeringen en buitenlandse energiebedrijven als energiehandelaren. Retailers hebben jarenlange ervaring in het groot in- en verkopen van producten aan met name consumenten. Op het gebied van marketing en klantenservice hebben retailers ook veel ervaring. Partijen als KPN, Albert Heijn, Postbank, VISA en Wehkamp, die grote competenties hebben opgebouwd in retail marketing, worden genoemd als dé leveringsbedrijven voor kleinverbruikers in de toekomst. De eerste verkenningen door dit soort bedrijven vinden momenteel plaats²². Super de Boer is in september 1999 begonnen met een proefproject in Nieuwegein. Dit project houdt in dat de consument met gebruikmaking van een oplaadbare kaart energie kan verbruiken. De kaart wordt bij Super de Boer opgeladen en in een speciale energiemeter bij de consument geplaatst. Volgens Super de Boer wil de consument gemak en past deze service daar goed bij. Het eerste resultaat van het proefproject is dat de consument bewuster met energie omgaat en minder energie verbruikt. De hoge kosten voor de aanschaf van de energiemeter maakt het voor de consument niet aantrekkelijk. Verder verwacht Super de Boer dat de markt van kleinverbruikers veel eerder open zal zijn dan het nu vastgestelde jaar: 2007. Banken en verzekeringen hebben naast ervaring op het gebied van marketing en klantenservice, sterke kwaliteiten op het gebied van 'billing' (bijvoorbeeld betaalwijze).

²¹ Beschrijving elektriciteits- en gasmarkten in Duitsland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk; EnergieNed, 6 oktober 1998; marktstructuur, productie en import, consumptie en export, infrastructuur en prijzen

²² Arthur D. Little, Marktwerking in de leidinggebonden energiesector

Externe bedrijfstakconcurrentie voor het segment van bijzondere grootverbruikers is mogelijk van installatiebedrijven en productiebedrijven. Deze potentiële concurrentie heeft een voorsprong op bijvoorbeeld: technische ontwerp, bouw en beheer. Installatiebedrijven hebben daarnaast kennis van financieringsconcepten en accountmanagement.

De hiervoor genoemde, mogelijke concurrenten blijken niet volledig te zijn. Deloitte Consulting voorzag bijvoorbeeld niet een mogelijke concurrentie van aardoliemaatschappijen. Shell heeft inmiddels aangegeven interesse te hebben voor de elektriciteitsmarkt. Een joint-venture met energiehandelsbedrijf Eneco is een eerste stap om industriële klanten te belevaren. Daarnaast is de elektriciteitsprijs mede afhankelijk van een brandstoffentoeslag. Kennis over de hoogte en de ontwikkelingen van brandstofprijzen is bij Shell groter dan bij de elektriciteitsbedrijven. Tenslotte zal bij Shell meer kennis zijn over risicomangement welke van nut kan zijn bij een onvoorspelbare toekomst voor de energiebedrijven.

5.5.2 Nederlandse energiehandelsbedrijven

De interne bedrijfstakconcurrentie wordt in deze paragraaf beschreven. De informatie is voornamelijk gebaseerd op de aangevraagde jaarverslagen. Van 29 Nederlandse energiebedrijven zijn jaarverslagen aangevraagd. 25 jaarverslagen zijn ontvangen en verwerkt. Van een viertal concurrenten zijn geen gegevens ontvangen. In bijlage 9 is per concurrent een samenvatting gegeven.

Strategie

- schaalvergroting

De belangrijkste ontwikkeling op het gebied van concurrentie is tot nu toe de schaalvergroting. Hierdoor wordt een sterkere marktpositie bereikt. Schaalvergroting vindt plaats door fusies of door vormen van samenwerking. Tot nu toe zijn dat schaalvergrotingen binnen de Nederlandse energiemarkt. De twee grootste energieleveranciers in Nederland vergroten de doelgroep, waarbij schaalvergroting een manier is om dat te bereiken. Nuon kondigt aan op de Europese energie- en watermarkt een krachtige positie te willen bereiken. En PnemMegaGroep (Essent) wil in de energiemarkt in Noordwest-Europa een rol van betekenis spelen. Nutsbedrijven Weert NV maakt gebruik van de samenwerkingsvorm: Enercom. Met name aan de invoerzijde wordt gebruik gemaakt van Enercom, zoals de inkoop van energie en materialen. De noodzakelijke schaalvergroting voor een 'commodity' product - volgens adviesbureaus als Ernst & Young, Twijnstra Gudde en Deloitte Consulting - wordt minimaal benut aan de uitvoerzijde. De kracht van de coöperatie wordt niet benut in de relatie met klanten. Dit past bij de profilering van Nutsbedrijven Weert NV in de markt als een zelfstandig bedrijf.

- multi-utility onderneming

De profilering van concurrenten als een multi-utility onderneming past bij de wens van zakelijke klanten om meerdere utilities te beheren en te verzorgen en bij de wens van consumenten voor 'one stop shopping' (criterium: gemak). Afhankelijk van de historie en de relatie met de overheid (b.v. gemeente) zijn energiebedrijven in staat zich als een multi-utility onderneming te profileren. De gemeente Weert heeft - eerst als eigenaar en nu als aandeelhouder van Nutsbedrijven Weert NV - de producten water en kabel verkocht. Meerdere nutsbedrijven hebben hiermee te maken (gehad). Voor Nutsbedrijf Amstelland Holding NV zijn deze activiteiten nog onzeker. Nuon richt zich op de energie- en watermarkt. PnemMegaGroep wilde zich profileren als een multi-utility concern op de markten voor energie, telecommunicatie en afvalverwerking. In de loop van het jaar 1999 werd echter besloten de telecommunicatie - met name kabelactiviteiten - af te stoten, vanwege het te geringe marktaandeel in deze markt. Nuon heeft al eerder telecommunicatie-activiteiten van de hand gedaan. De strategie om meerdere, verschillende markten te bedienen noodzaakt tot kennis en kunde van de diverse markten, zoals de verschillende van toepassing zijnde regelgevingen.

- productdifferentiatie

De energiebedrijven bieden niet allemaal dezelfde producten en diensten in de energiemarkt. De belangrijkste aangeboden producten zijn elektriciteit, gas en warmte. Het product koeling komt slechts bij één energiebedrijf voor. Het onderhouden en verhuuren van energieapparatuur komt bij meerdere energiebedrijven voor. En door de voorlichtingsfunctie die de nutsbedrijven in de Nederlandse maatschappij te vervullen hebben, hebben nutsbedrijven de kennis om energieadvies aan te bieden. De voorlichtingsfunctie is en wordt in samenwerking met de energiebranche - inmiddels federatie - gerealiseerd. Aan het aanbieden van energieadvies zijn door de overheid voorwaarden gesteld. De overheid verbiedt via de nieuwe energie-wet energiebedrijven, anders dan de pure levering van energie en met uitzondering van de beschermde

afnemers, producten en diensten tegen commerciële tarieven te verkopen. Om aan deze verplichting te voldoen en toch commerciële producten en diensten te verkopen, hebben energiebedrijven inmiddels aparte 'maatschappijen' opgericht.

- speerpunten: duurzame energie en service

Twee opvallende speerpunten in de strategie zijn duurzame energie en service. De resultaatverplichting voor energiebedrijven om duurzame energie in te kopen, verklaart de aandacht voor duurzame energie.

Energiebedrijven brengen, soms onder een merknaam, duurzame energie op de markt. Nuon verhoogt de doelstelling om in 2010 10% duurzame energie te leveren in plaats van in 2020 volgens de wettelijke bepalingen. Service wordt door verschillende concurrenten gebruikt en/ of uitgewerkt om de klant te binden. Concurrenten geven servicegaranties af bijvoorbeeld dat binnen een bepaald tijdsbestek een schriftelijke brief van de klant is behandeld of dat binnen een bepaald tijdsbestek na een storing een monteur aanwezig is. Zulke activiteiten onderstrepen de klantgerichtheid van een energiebedrijf. Inmiddels heeft de consumentenbond en de federatie van energiebedrijven in Nederland een kwaliteitsmeter opgesteld, waarin activiteiten met betrekking tot de service meetbaar worden gemaakt. De consument kan de energiebedrijven dan gaan vergelijken. Daardoor wordt service geen onderscheidend vermogen, maar een minimale vereiste.

Kwantitatieve resultaten

Van de concurrenten is verschillende kwantitatieve informatie verzameld (zie bijlage 10). Informatie over:

- aantal aansluitingen (Dit is tevens een benadering van het aantal klanten per concurrent en geeft de belangrijkste geleverde producten aan);
- afzetgegevens;
- resultaatgegevens (omzet, inkoopkosten, brutomarge, resultaat, bedrijfslasten);
- balansgegevens (eigen vermogen, balans totaal, vaste activa, investeringen, cashflow, rentabiliteit op het eigen vermogen, solvabiliteit);
- resultaat en balansgegevens per werknemer (selectie voorgaande per werknemer);
- enkele verhoudingsgetallen (selectie voorgaande).

Uit deze informatie blijkt dat afhankelijk van het gehanteerde beoordelingscriterium, er een ander beeld gevormd wordt. Het is duidelijk dat Nuon en Essent de grootste energiebedrijven zijn uitgedrukt in bijvoorbeeld aantal klanten, afzet en omzet. Van de Nederlandse energiebedrijven zal van deze twee energiebedrijven de meeste concurrentie te verwachten zijn. Van Essent is concurrentie te verwachten, vanwege de positie in Limburg en Noord-Brabant. Van Nuon is concurrentie te verwachten, vanwege de te verwachten overname van de watermaatschappij in Limburg waardoor toegang tot de klanten van Limburg is. Nuon wil immers een sterke speler in Europa zijn op zowel de water- als de energiemarkt. Door de beschikking over het adressenbestand voor de levering van water, kan Nuon aan dezelfde adressen tevens energie aanbieden. Het voordeel voor de klant is dus 'one-stop shopping'.

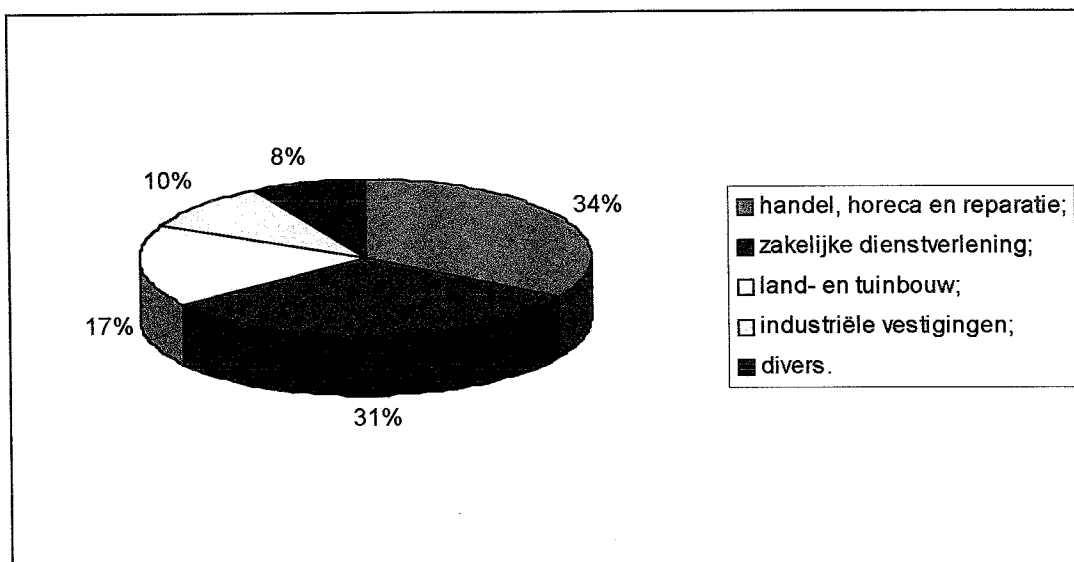
Opvallend is dat de bedrijven met de hoogste absolute omzet, gemiddeld tot laag scoren op de omzet per werknemer. Bedrijven als Obragas en Nutsbedrijf Westland scoren het best op de omzet en het resultaat per werknemer, namelijk meer dan 2 miljoen gulden op de omzet per werknemer en zo'n 165.000 gulden op het resultaat per werknemer. De prestatie van bedrijven met een grotere schaal zijn dus niet per definitie beter dan bedrijven met minder klanten. Nutsbedrijven Weert NV scoort in ratio's of verhoudingsgetallen redelijk. Bijvoorbeeld het resultaat per aansluiting bedraagt voor Nutsbedrijven Weert NV f123,-. Het gemiddelde bedraagt f 108,-. Uitschieters zijn Nutsbedrijf Westland met f 361,- en Nutsbedrijf Regio Eindhoven met f 26,-. Nutsbedrijf Westland en Delta zijn de bedrijven met het hoogste gemiddelde verbruik per aansluiting (klant). Het gemiddelde gasverbruik is immers 4.550 m³. Bij Nutsbedrijf Westland bedraagt dit 33.226m³ en bij Delta 31.356 m³. Dit hoge verbruik zal veroorzaakt worden door de soort klanten. Nutsbedrijf Westland levert bijvoorbeeld relatief veel aan de glastuinbouw. Bij Nutsbedrijven Weert NV is het gemiddelde verbruik 4.000m³. Het gemiddelde elektriciteitsverbruik bedraagt 12.600kWh. Bij Delta is dit 31.000kWh, bij Nutsbedrijf Westland 17.500kWh en bij PnemMegaGroep 18.850kWh. Bij Nutsbedrijven Weert NV is het gemiddelde verbruik 10.200kWh.

Conclusies:

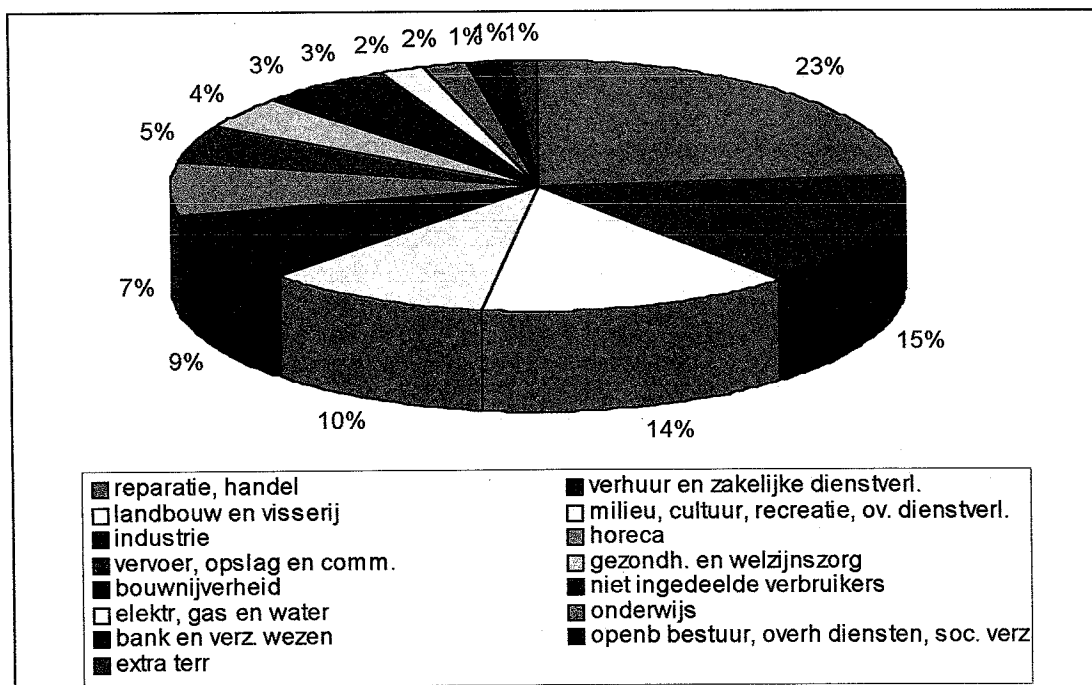
- Versteving en vergroting van de machtspositie hebben bij de concurrenten de prioriteit, waarbij diverse strategieën gehanteerd worden.
- De grootste dreiging van de concurrenten voor Nutsbedrijven Weert NV komt van Nuon en Essent.
- De prestaties van Nutsbedrijven Weert NV zijn niet minder dan die van de grootste concurrenten.

	1998	1999
Sociale structuur		
Aantal inwoners	47.713	47.799
van wie: van 0 – 19 jaar	11.115	11.176
van 20 – 64 jaar	30.705	30.556
van 65 jaar en ouder	5.893	6.067
Bevolkingsdichtheid per km ²	452	453
Fysieke structuur		
Oppervlakte gemeente	10.547	10.547
Aantal woonruimten	20.701	20.893
Aantal inwoners per woonruimte	2,30	2,29
Woonruimte-dichtheid per ha.	1,96	1,98

Tabel 18: Kerngegevens gemeente Weert



Figuur 13: Verdeling aantal vestigingen (bron www.gemeenteWeert.nl)



Figuur 14: Verdeling aantal aansluitingen (volgens SBI-code)

- De organisaties van concurrenten zijn aangepast aan de nieuwe situatie, middels het oprichten van aparte organisatieonderdelen voor de verschillende marktsegmenten. Hierdoor kan de klant beter bediend gaan worden.
- De beperkte omvang van Nutsbedrijven Weert NV met de daarbij behorende beperkingen, maakt schaalvergroting noodzakelijk.
- De kans voor Nutsbedrijven Weert NV ligt in de lokale binding met de klanten.

5.6 Omgevingsanalyse

De ontwikkelingen en aanzien van groene energie bleken gedurende het onderzoek belangrijker te kunnen zijn dan aanvankelijk in het plan van aanpak aangenomen werd. Vandaar dat alsnog aandacht is besteed aan dit onderwerp.

5.6.1 Sociale en fysieke structuur gemeente Weert

De gemeente Weert heeft zo'n 47.800 inwoners en ligt tegen de grens met Brabant en België. De totale oppervlakte van de gemeente bedraagt 10.547 hectare, waarvan circa 400 hectare bedrijventerrein. Naast de stad zelf omvat de gemeente Weert vijf kerkdorpen: Stramproy, Laar, Altweerderheide, Tungalroy en Swartbroek. Het aantal inwoners exclusief Stramproy is 42.824 en de oppervlakte bedraagt 9.400 hectare.

In 1999 vindt een lichte stijging van het inwonersaantal plaats ten opzichte van 1998. De relatieve stijging is het hoogst in de categorie van 65 jaar en ouder (3%). De leeftijdscategorie van 20 tot 65 neemt met een 0,5% af. Zie tabel 18 voor de sociale en fysieke structuur van de gemeente Weert.

Het aantal woonruimten neemt met bijna 200 toe. Met ingebruikneming van deze woonruimten zal het totale energieverbruik gaan toenemen, aannemende dat deze woonruimten in het verzorgingsgebied van de Nutsbedrijven liggen. Het aantal inwoners per woonruimte zal echter enigszins dalen.

Weert is in de eerste plaats een industriestad. Het sterke aandeel van de industrie in het totale werkgelegenheidspakket wordt door de gemeente Weert als zeer positief gewaardeerd, aangezien de gemeente zich ervan bewust is, dat van hieruit nieuwe impulsen gegeven kunnen worden voor een verdere versterking en verbreding van de economische structuur in Weert. Meer dan 40% werkt immers in de industrie. De positie van industriestad wil het gemeentebestuur koesteren en verder uitbouwen. Vanuit dit standpunt hebben de ontwikkelingen in het bedrijfsleven in Weert nadrukkelijk de aandacht, waarbij wordt gestreefd om de aanwezige knelpunten zoveel mogelijk weg te nemen. Tegelijkertijd staat de gemeente open voor nieuwe ontwikkelingen.

Economische Zaken van de gemeente Weert streeft in het kader van de werkgelegenheid naar een gemiddelde uitgifte van 7 a 8 hectaren bedrijfsterrein²³. De gemeente Weert heeft de bedrijventerreinen ingedeeld in een 12 tal terreinen, te weten: Kampershoek, Centrum-Noord, Vrakker, De Kempen, De Kempenweg, Leuken-Noord, Roermondseweg, Kanaalzone 1, Kanaalzone 2, Kanaalzone 3, Savelveld (Stramproy), Diversen. Niet opgenomen zijn bedrijven buiten de bedrijfsterreinen.

Voor wat betreft het economisch profiel is Weert vooral sterk in de bouwnijverheid, metaalnijverheid, elektronische industrie, grafische industrie, voeding- en genotmiddelenindustrie, chemische industrie en het transportwezen. Het aantal werknemers per bedrijf varieert van 1 tot circa 950. Het aantal vestigingen in Weert bedraagt circa 1750. In figuur 13 is een verdeling gemaakt van het aantal vestigingen. En in figuur 14 is een verdeling gemaakt op basis van de SBI-code (StandaardBedrijfsindeling).

De gemeente Weert verwacht dat Nutsbedrijven Weert NV in 1999 de volgende prestaties zal leveren²⁴:

- Een omzet van 207.400.000 kWh elektriciteit;
- Het in stand houden van gemiddeld 19.531 aansluitingen;
- Het aansluiten van circa 340 nieuwe woningen op het elektriciteitsnet;

²³ gemeentebegroting 1999

²⁴ gemeentebegroting 1999

- Het behalen van een winstresultaat van f 2.146.834,-;
- Het uitkeren van dividend van tenminste 3,8 miljoen gulden aan de gemeente (volgens een raadsbesluit op basis van de meerjarenbegroting).

Conclusies:

- Het aantal potentiële klanten zal de komende jaren in Weert (en in het verzorgingsgebied van Nutsbedrijven Weert NV) stijgen.
- Gezien het economisch beleid van de gemeente Weert zal het aantal vestigingen in de industrie verhoudingsgewijs meer kunnen gaan toenemen dan bijvoorbeeld landbouw.

5.6.2 Ontwikkelingen groene energie

Volgens een energiebedrijf in Leiden (EWR) is er een direct verband tussen de groei van het Bruto Nationaal Product en het nationale energieverbruik: stijgt het BNP, dan neemt ook het energieverbruik toe. Dat geldt nog steeds. De hoge welvaart en het gemak van energieverbruikende apparatuur wil ieder behouden, maar steeds meer mensen zijn overtuigd van de noodzaak om het milieu te sparen. Duurzame energie biedt hiertoe mogelijkheden.

Groene energie

Veel energiebedrijven brengen producten op de markt met namen als Natuurstroom, EcoStroom en Groene Stroom. De energiesector heeft voor dergelijke producten de verzamelnaam Groene Energie bedacht. Producten die het etiket Groene Energie mogen dragen zijn producten die geproduceerd worden uit wind, zon, water, schone biomassa, stortgas, aard- of omgevingswarmte. Kortom, energie die geproduceerd is met duurzame energiebronnen, waardoor er geen CO₂-uitstoot plaatsvindt.

Voor alle groene energieproducten geldt: de garantie dat jaarlijks niet meer kilowatturen groene elektriciteit worden verkocht dan het bedrijf zelf geproduceerd of ingekocht heeft; de garantie dat de opbrengsten uit de verkoop van groene energie direct of indirect worden besteed aan duurzaam productievermogen; en de externe controle op deze garanties wordt gedaan door een accountant en een (milieu)organisatie.

Het Groen Label systeem

In een commerciële energiemarkt, waar iedereen zelf zijn of haar energieleverancier kan kiezen, zal prijs een belangrijk criterium zijn. Duurzaamheid kan dan behoorlijk in het gedrang komen. Duurzame energie is (nu nog) iets duurder vanwege de kostbare techniek. De energiesector heeft een systeem ontwikkeld dat de groei van en vrije handel in duurzame energie-opwekking stimuleert: het Groen Label systeem. Groen Label is een verhandelbaar waardepapier dat geldt als bewijs voor 10.000 kWh duurzaam opgewekte energie.

De overheid heeft met alle energiedistributiebedrijven de afspraak gemaakt dat zij samen de uitstoot van CO₂ met 2,7 miljoen ton zullen verminderen. Die reductie wordt gerealiseerd door een jaarlijkse productie van 1,7 miljard kWh duurzame energie. Elk energiedistributiebedrijf neemt een deel van die doelstelling voor zijn rekening en zal een bepaald quotum aan duurzame energie inkopen of zelfs gaan produceren.

Energieproducenten krijgen bij levering van elke 10.000kWh een Groen Label van het regionale infrabedrijf waar ze aan het net zitten. Duurzame energie wordt opgewekt door energieproductiebedrijven, maar kan ook worden opgewekt door particulieren – bijvoorbeeld een boer die op zijn bedrijfsterrein een aantal windmolens exploiteert. De energie levert hij aan een energiedistributiebedrijf en verkrijgt zo labels. Deze labels kan hij vervolgens weer te koop aanbieden aan de hoogste bidder.

Om vanaf het jaar 2000 te kunnen bewijzen dat zij hun jaarlijkse quotum gehaald hebben, moeten energiedistributiebedrijven alle Groen Labels die zij hebben verkregen (door aankoop van labels en/of door zelf duurzame energie te produceren) bij een centraal registratiepunt aanmelden. Slaagt een energiedistributiebedrijf er niet in zijn afgesproken bijdrage aan CO₂ vermindering te leveren, dan zal hij Groen Labels – tegen vaak ongunstige condities – moeten kopen van energieproducenten en/of distributiebedrijven die hun quotum wel gehaald hebben.

Een Groen Label is aan toonder en is dus verhandelbaar (gedurende 1 jaar). De Groen Label-houder kan deze te koop aanbieden op de markt en verkopen aan de hoogst biedende partij. Nu al worden dagelijks Groen Labels aangeboden en verkocht.

	1998	1999	2000	2001
aardgas (m³)				
0 - 800	0	0	0	25,67
800 - 5.000	9,53	15,98	20,82	25,67
5.000 - 170.000	9,53	10,44	11,44	12,44
170.000 - 1 mln.	0	0,71	1,54	2,37
boven 1 mln.	0	0	0	0
elektriciteit (kWh)				
0 - 800	0	0	0	12,11
800 - 10.000	2,95	4,95	8,20	12,11
10.000 - 50.000	2,95	3,23	3,54	3,85
50.000 - 10 mln.	0	0,22	0,48	0,74
boven 10 mln.	0	0	0	0

Tabel 19: Tarieven Regulerende Energie Belasting (in centen per kWh/ m³, excl. BTW)

* Voorlopige cijfers

** Hierbij is uitgegaan van omzetting van de belastingvrije voeten in een vast bedrag per aansluiting. Over de eerste 800 m³ en 800 kWh wordt dan weliswaar REB betaald, maar iedere verbruiker krijgt een korting op de heffing

		2000	2001	2001
			eerste 800kWh REB-tarief van f0,0	eerste 800kWh REB-tarief van f0,1211
		(kWh)	(kWh)	(kWh)
prijs voor groene stroom	0,06	2.982 - 16.276	1.586 - 33.913	0 - 38.419
	0,065	3.859 - 13.527	1.727 - 27.514	0 - 31.170
	0,07	5.467 - 11.572	1.896 - 23.147	0 - 26.222
	0,075	9.371 - 10.111	2.102 - 19.976	0 - 22.630
	0,08		2.357 - 17.569	0 - 19.904
	0,085		2.684 - 15.680	0 - 17.763
	0,09		3.115 - 14.158	0 - 16.039
	0,095		3.712 - 12.905	0 - 14.619
	0,10		4.591 - 11.856	0 - 13.431
	0,105		6.017 - 10.964	0 - 12.421
	0,11		8.728 - 10.197	0 - 11.552

Tabel 20: Verbruik waartussen de klant voordeliger uit is met groene stroom

		2000			2001			2001		
					eerste 800kWh REB-tarief van f0,0			eerste 800kWh REB-tarief van f0,1211		
deelmarkt		groot	zakelijk klein	huish.	groot	zakelijk klein	huish.	groot	zakelijk klein	huish.
prijs voor groene stroom	0,06	50%	56%	62%	73%	81%	88%	85%	93%	100%
	0,065	35%	26%	16%	67%	76%	85%	80%	90%	100%
	0,07	22%	14%	6%	62%	71%	80%	74%	87%	100%
	0,075	2%	1%	0,2%	60%	68%	75%	71%	86%	100%
	0,08				53%	60%	67%	68%	84%	100%
	0,085				46%	52%	57%	62%	81%	100%
	0,09				40%	43%	45%	58%	79%	100%
	0,095				35%	33%	31%	54%	77%	100%
	0,10				28%	23%	17%	50%	75%	100%
	0,105				20%	13%	6%	48%	74%	100%
	0,11				6%	4%	1%	45%	73%	100%

Tabel 21: Percentage van de deelmarkt welk voordeliger uit is met groene energie

Voor het voldoen aan de resultaatverplichting moet Nutsbedrijven Weert NV per 31/12/2000 in het bezit zijn van 524 groene labels. Het is de vraag, of de kosten van groene energie door de maatschappij gedragen moeten worden, of uitsluitend door de groene-energieklanten.

Groene energie is vrij van REB

De Regulerende Energie Belasting is een door de overheid ingevoerde energieheffing op het gebruik van elektriciteit. Met deze energieheffing wil de overheid energiebesparingen stimuleren. Om het gebruik van groene energie te stimuleren, heeft de overheid deze vrijgesteld van belasting. Hierdoor is het verschil in prijs met gewone stroom fors teruggebracht. In tabel 19 is de REB weergegeven.

Groene energie kan op verschillende manieren op de markt gebracht worden. Als een commercieel product, dat in prijs aantrekkelijker is voor de klant. In de tabellen 20 en 21 is weergegeven bij welk tarief de klant voordeliger uit is met groene energie. Tabel 20 geeft het verbruik weer, waartussen het verbruik van de klant moet liggen om voordeliger uit te zijn. Tabel 21 geeft de grootte van de deelmarkt weer die voordeliger uit is. Het tarief voor groene energie, waarbij geen enkele klant voordeliger uit is ligt exact bij 7,544 cent. Bij 10.000kWh is het verschil dan nul. Bij zowel een lager als een hoger verbruik is de klant met groene energie duurder uit. De klant met een verbruik van 800kWh betaalt het meest, namelijk 60 gulden. Hoe meer energie verbruikt wordt (tot 10.000kWh), hoe goedkoper groene energie wordt. Dit laatste is daarmee in strijd met een doelmatig en verantwoord gebruik van energie. Het op de markt brengen van groene energie als een milieuproduct, heeft meer voordelen. Enerzijds sluit het aan bij de gedachte die de overheid (en de maatschappij) heeft ten aanzien van het inzetten van duurzame energie en het verantwoordelijk omgaan met energie. Anderzijds kan een zodanige prijsstelling gehanteerd worden die eenvoudig en makkelijk te begrijpen is door de klant en eenvoudig en makkelijk te verwerken is in de organisatie van Nutsbedrijven Weert NV. Een prijs die hier aan voldoet is 8,2 cent. Iedere klant die meer dan 800kWh verbruikt, betaalt dan een meerprijs van f 65,60 exclusief BTW (f 77,08 incl. BTW). Bij meer verbruik is de prijs immers gelijk aan de REB. Daarnaast past de prijs bij de informatie die aan consumenten is verstrekt, namelijk niet meer dan 10 gulden per maand extra.

Conclusies:

- Er zal op termijn niet aan de vraag van groene energie kunnen worden voldaan bij een prijsstelling die lager is dan gewone energie. Dit komt doordat de productiecapaciteit voor de opwekking van groene energie schaars is;
- Groene energie kan lucratief voor de klant en de energieleverancier zijn. Hierdoor hebben nieuwe concurrenten een kans toe te treden tot de energiemarkt;
- Groene energie kan op termijn voor steeds meer klanten (verbruikscategorieën) interessanter worden als de overheid de voorlopige REB-tarieven van 2001 inderdaad gaat toepassen en blijft toepassen. In 2001 is groene energie zelfs bij een tarief van f 0,10 voordeliger voor de klantengroep met een verbruik van maximaal 13.500kWh per jaar. Dat zijn alle huishoudens en 75% van de zakelijke kleinverbruikers;
- De promotieactiviteiten voor groene energie moeten aangepast worden aan het op de markt brengen van groene energie als een milieuproduct of als een commercieel product. Met het promoten van groene energie wordt gelijktijdig de naamsbekendheid van Nutsbedrijven Weert NV vergroot.

6 Fase 3: Strategische oriëntatie

De volledige strategische planning vanaf het formuleren van missie tot en met het implementeren van bedrijfsplannen c.q. marketingplannen, is een continu, meerjarig, cyclisch proces. Het planningsproces van een operationeel marketingplan neemt alleen al één jaar in beslag.²⁵ Het is een essentieel proces voor het ontwikkelen van het juiste antwoord op de huidige dynamische en complex wordende omgeving waarin bedrijven opereren en geldt als voorwaarde voor de continuïteit van de onderneming.

Op de volgende bladzijden wordt een aanzet gegeven voor een strategie voor Nutsbedrijven Weert NV. De resultaten en conclusies uit het voorgaande worden gebruikt als bouwstenen voor de strategische oriëntatie van Nutsbedrijven Weert NV.

6.1 Terugkoppeling

Gestart werd met het terugkoppelen van de marktinformatie aan de betrokkenen (management team en werkleiders commerciële zaken en werkleider bedrijfsbureau), met als doel herkenning en consensus over de marktsituatie.

Volgens de aanwezigen bij een tussentijdse rapportage komt de verzamelde informatie overeen met ervaringen en verwachtingen van de betrokkenen. Ook is volgens de aanwezigen alle benodigde informatie verzameld voor een strategische oriëntatie. Opgemerkt wordt dat het niet mogelijk is alle aspecten te belichten in het korte tijdsbestek van de opdracht. Wel is het mogelijk een aanzet te geven voor een strategisch formuleringsproces.

6.2 De strategische bouwstenen

Op basis van het in paragraaf 2.4 beschreven model voor strategische planning, wordt in deze paragraaf een aanzet gegeven voor een strategie. Hiertoe worden vanuit Nutsbedrijven Weert NV strategische bouwstenen voor de energiemarkt opgesteld.

Identiteit van de onderneming

Een strategie is een min of meer consistent geheel van essentiële uitgangspunten voor het gedrag van een onderneming als geheel in haar omgeving. Het daarbij behorend en het daaruit voortvloeiend gedrag moet die onderneming een duidelijke identiteit naar buiten geven. Zo duidelijk dat die identiteit haar herkenbaar maakt voor al die groeperingen waarvoor ze een functie zou willen en kunnen vervullen. Strategie is voor de onderneming een vorm van kleur bekennen, van zich beschikbaar stellen.

Onzekerheden bij het strategisch keuzeprocess

Een effectieve strategie is uiteraard aan criteria gebonden. Centraal staat daarbij de overleving van de onderneming in haar omgeving. Strategie is op een onzekere toekomst en op een complexe omgeving gericht. Ze wordt dan ook door vele onzekerheden geteisterd. Onzekerheden in de vorm van tekorten aan:

- informatie om verantwoorde strategische beslissingen te nemen;
- macht om de gekozen strategieën door te voeren en
- op elkaar afgestemde motivatie bij de betrokkenen; om het iedereen enigszins naar de zin te maken.

Die tekorten kunnen leiden tot dilemma's, crises respectievelijk conflicten. Dat maakt het strategisch keuzeprocess vaak tot een moeilijke en moeizame aangelegenheid. Toch is strategie van doorslaggevende betekenis voor het wel en wee van een onderneming.

Definitie van strategie:

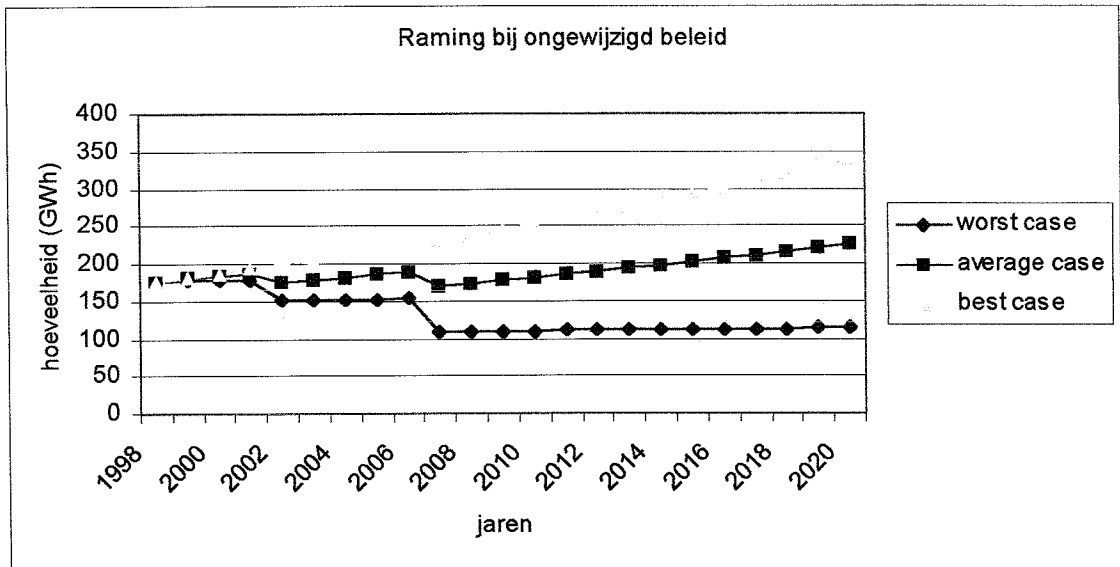
De meest globale definitie van strategie is een omschrijving van:

- de centrale doelen van de onderneming;
- de wegen waarlangs die globaal gezien moeten worden gerealiseerd.

²⁵ Ogilvie, R.G., Industriële Marketing: Planning & Strategie

		sterkten				zwakten						
		verkoop prijs	dialect	flexibiliteit	kennis/ ervaring verzorgingsgebied	naamsbekendheid	service	informatievoorziening/ automatisering	financiële draagkracht	commerciële effectiviteit	snelheid	initiatief
kansen	prijskopers	+						o	o			
	informatiebehoefte klanten		+		+			o			o	o
	samenwerking met derden							o	o	o		o
	samenwerking energiebedrijven	+						o	o	o		o
	flexibiliteit klein bedrijf			+				o	o		o	
bedreigingen	intensivering concurrentie	o				-	-	-	-	-		
	aparte rechtspersoon voor commerc. activ.			o						-		
	interesse klanten in concurrenten					-		-		-	-	-
	overheidsmaatregelen	o							-	-		
	onbelangrijkheid historie nuts									-	-	-

Figuur 15: SWOT-analyse



Figuur 16: Raming bij ongewijzigd beleid Nutsbedrijven Weert

6.2.1 SWOT-analyse

Kansen en bedreigingen

De kansen en bedreigingen van de onderzochte markt worden geïnterpreteerd. In bijlage 11 is aangegeven wat de kansen en de bedreigingen zijn. In hoeverre een kans of bedreiging van belang is op de onderzochte markt, wordt tot uitdrukking gebracht in de wegingsfactor. De wegingsfactor is bepaald aan de hand van wat grootverbruikers als prioriteit hebben geformuleerd in het onderzoek. Bovendien weegt ook mee wat voor Nutsbedrijven Weert NV van belang is om het marktaandeel te behouden en/ of te verbeteren op de energiemarkt. Een hoge wegingsfactor voor een kans betekent dus een groter belang dan een kans met een lage wegingsfactor. Voor een bedreiging is het juist het tegenovergestelde.

Sterkten en zwakten

De sterkten en zwakten die in de markt belangrijk zijn worden geïnterpreteerd. In bijlage 12 is aangegeven wat de sterkten en de zwakten zijn. In hoeverre een activiteit een sterkte of een zwakte is, wordt bepaald aan de hand van wat grootverbruikers in het onderzoek hebben aangegeven. Bovendien wordt ook rekening gehouden met de concurrentie (zie paragraaf 5.5). Ook het belang van een sterkte of zwakte wordt bepaald aan de hand van wat grootverbruikers van het nutsbedrijf verwachten, zoals de condities waaraan Nutsbedrijven Weert NV moet voldoen (zie bijvoorbeeld paragraaf 5.2.5). Condities die aan het energiebedrijf gesteld worden en waarop Nutsbedrijven Weert in vergelijking met andere energiebedrijven niet beter of slechter presteert, worden niet opgenomen in figuur 15. Een voorbeeld is de eis van een constante energielevering. Door de analyse worden de door het bedrijf slecht beheerste activiteiten zichtbaar. Een reden dat minder wordt gepresteerd op een activiteit, kan veroorzaakt zijn doordat Nutsbedrijven Weert NV in het verleden een non-profit organisatie was en een monopoliepositie had.

In zijn geheel geeft de SWOT-analyse de kansen aan, die middels sterkten zijn te benutten en de zwakten, die gezien de bedreigingen, zo spoedig mogelijk moeten worden weggewerkt. In figuur 15 zijn de belangrijkste en opvallendste uit de kansen/ bedreigingen en sterkten/ zwakten analyse in een matrix geplaatst. Het kwadrant linksboven geeft de mogelijkheden in de markt aan (+) en rechtsonder de prioriteiten voor verbetering (-).

Nutsbedrijven Weert NV zal de informatievoorziening/ automatisering moeten verbeteren om de klant snel en adequaat van informatie te voorzien en om aan de informatiebehoefte te voldoen. Afhankelijk van de manier waarop de informatie gecommuniceerd wordt, kan de informatie als service beschouwd worden. De wijze van communicatie en presentatie geeft de klant een indruk van de uitstraling van Nutsbedrijven Weert NV. De verkoopprijs van elektriciteit is in vergelijking met andere energiebedrijven lager dan het gemiddelde (zie ook volgende paragraaf). Aangezien de prijs het belangrijkste argument is om te switchen van energiebedrijf, lijkt het geven van informatie dat de prijs laag is voor de hand te liggen. Gezien de financiële draagkracht van Nutsbedrijven Weert NV moet daarentegen voorkomen worden dat een prijzenoorlog gestart wordt. De financiële draagkracht en commerciële effectiviteit dienen verbeterd te worden om de dreiging van concurrentie te verkleinen. Dit kan gerealiseerd worden door het benutten van de kans: samenwerking energiebedrijven.

6.2.2 Raming bij ongewijzigd beleid

Een raming bij ongewijzigd beleid geeft de mate van urgentie aan voor het nemen van maatregelen. Er zijn drie ramingen gemaakt. De eerste raming is een pessimistische prognose (worst case), de tweede raming is een optimistische (best case) en de derde is een gemiddelde (average case). Zie figuur 16.

De 'worst case' prognose is gebaseerd op:

- De laagste marktgroei uit drie scenario's van Nationale Energie Verkenningen 1995-2020. Dat betekent een groei van 0,3%.
- De ervaringen van het switchgedrag van elektriciteitsverbruikers in de UK. Dat betekent dat 70% van de grootverbruikers in 2002 switcht en 50% van de kleinverbruikers in 2007.

De 'best case' prognose is gebaseerd op:

- Verwachtingen van betrokkenen bij Nutsbedrijven Weert NV op basis van ervaringen. En die verwachting is een groei van 3%.

		fase in de levenscyclus				vereiste strategie
		ontwikkeling	groei	volwassen	teruggang	
concurrentiepositie	sterk					groeien
	gunstig					
	verdedigbaar					groeien of lozen
	zwak					lozen

Figuur 17: Groeimodel Ansoff: Concurrentiepositie versus levenscyclus

		relatief marktaandeel			vereiste strategie
		klein	neutraal	groot	
marktgroei	positief	elektriciteit			vergroten marktaandeel agressief, innovativiteit, creatief
					behouden marktaandeel starten beheerssyst., ondernemer
					gefaseerd afbouwen diplomaat
	negatief				kasstroom genereren behouden marktaandeel

Figuur 18: Portfolio-analyse: Bostin Consulting Group

- De verwachting dat geen enkele klant switcht. Dit zou het geval kunnen zijn als de fasegewijze keuzevrijheid voor afnemers niet door zou gaan.

De 'average case' is waarschijnlijk de meest reële raming. Het is een gemiddelde van de pessimistische en de optimistische prognose. De marktgroei is volgens EnergieNed 1,9%. En in Nationale Energie Verkenningen 1995-2020 is de marktgroei met doorberekening van de huidige trend 1,8%. Verder is volgens EnergieNed 25% van de consumenten ontevreden over de energieprijzen en van de grootverbruikers in Weert kiest bijna 80% voor een andere energieleverancier als de prijs lager is. Nutsbedrijven Weert NV heeft volgens EnergieNed in 25 van de 40 onderscheiden categorieën een verkoopprijs die onder het Nederlands gemiddelde ligt. De categorieën zijn gedifferentieerd naar verbruik, vermogen, bedrijfstijd en soort afrekening (enkel- of dubbeltarief). Om deze redenen is een gemiddelde raming het meest waarschijnlijk.

De reële prognose ziet er niet belovend uit. Dat betekent dat zonder het nemen van maatregelen en bij keuzevrijheid voor afnemers de afzet fors zal dalen.

6.2.3 Alternatieve strategieën

Uitgaande van de activiteiten met betrekking tot elektriciteit is het zinvol de positie van Nutsbedrijven Weert NV te analyseren. Zodoende kan de vereiste strategie worden bepaald.

In de figuren 16, 17 en 18 zijn op basis van marktinformatie en de bedrijfsactiviteiten van Nutsbedrijven Weert NV drie analyses uitgevoerd ten aanzien van elektriciteit. Bij iedere analyse zijn verschillende strategieën beschreven.

Groeimodel Ansoff: concurrentiepositie versus levenscyclus

Vaststelling fase in de levenscyclus:

In de tweede industriële revolutie slaagde de wetenschap erin nieuwe energiebronnen (namelijk olie en elektriciteit) bruikbaar te maken als aandrijfkraften voor allerlei machines. De toepassing van sterkstroom voor industriële doeleinden begon eigenlijk pas aan het eind van de negentiende eeuw. Het overbrengen van stroom op grote afstand werd vanaf 1880 mogelijk. Daarna begon de triomftocht van de elektrische energie zoals: elektromotor, radio, elektrische oven, televisie. Daarmee heeft het product: elektriciteit de ontwikkeling en groei in de levenscyclus doorlopen. Zoals onder andere bij de raming bij ongewijzigd beleid is aangegeven is er nog steeds een (lichte) groei te constateren. Elektriciteit bevindt zich daarmee in de volwassen fase.

Vaststelling concurrentiepositie:

Het geringe marktaandeel en de geringe naamsbekendheid, financiële draagkracht en commerciële effectiviteit zorgen ervoor dat Nutsbedrijven Weert NV in vergelijking met andere energiebedrijven een zwakke concurrentiepositie heeft.

Die positie kan op de langere termijn niet behouden blijven gegeven de ontwikkelingen in de energiemarkt. De bij deze positie behorende strategie is het lozen van het product: elektriciteit.

Portfolio-analyse: Bostin Consulting Group

Vaststelling relatief marktaandeel:

In paragraaf 3.5 blijkt dat het marktaandeel van Nutsbedrijven Weert NV minimaal is. Het aandeel in de Nederlandse energiesector uitgedrukt in omzet, afzet en aantal aansluitingen is minder dan 1%. In paragraaf 5.1 is vermeld dat Nuon en Essent een aandeel van 36% respectievelijk 32% van het aantal aansluitingen hebben. Nutsbedrijven Weert heeft dus een relatief klein marktaandeel.

Vaststelling marktgroei:

In paragraaf 6.2.2 blijkt dat uit diverse bronnen een marktgroei wordt verwacht. Deze verwachting varieert tussen 0,3% en 1,9%. De markt die Nutsbedrijven Weert NV bedient heeft, is de afgelopen jaren met 4,4%

		concurrentiekracht			vereiste strategie
		laag	midden	hoog	
attractiviteit	hoog	1 elektriciteit	2	3	1 sterkere inspanning of ophouden 2 sterkere inspanning 3 positiebewaking
	midden		5	6	4 gefaseerd terugtrekken 5 kostenbesparen, kwaliteitsverbeteringen 6 stimuleren groei
	laag	7	8	9	7 desinvesteren 8 gefaseerd terugtrekken 9 leegmelken

Figuur 19: Portfolio-analyse: General Electric

toegenomen. De verwachting is dat die de komende jaren met minimaal 3% zal blijven toenemen. De marktgroei is daarmee positief.

De vereiste strategie bij deze positie is het vergroten van het marktaandeel. Het vergroten van het marktaandeel kan op diverse manieren ingevuld worden. Dit kan door de markt op een agressieve wijze te benaderen of door innovativiteit en creativiteit.

Portfolio-analyse: General Electric

Vaststelling concurrentiekracht:

Nutsbedrijven Weert NV heeft een gering marktaandeel, een geringe naamsbekendheid, financiële draagkracht en commerciële effectiviteit. Een aantal factoren zijn ongeveer gelijk aan die van de concurrenten door de situatie en positie van Nutsbedrijven Weert NV vóór de ontwikkelingen in de energiemarkt ten aanzien van de liberalisering. Dit zijn factoren als de productkwaliteit en het distributienetwerk. De prestaties zijn niet minder dan de grootste concurrenten (zie paragraaf 5.5). Het totaal maakt dat de concurrentiekracht laag is.

Vaststelling attractiviteit:

De winstgevendheid van elektriciteit is positief (zie paragraaf 5.1). De marktgroei is positief (zie paragraaf 5.1 en 6.2.2). De totale marktomvang is groot (zie paragraaf 3.5 en 5.1). Het gefaseerd opengaan van de energiemarkt kan de reden zijn dat de concurrentie nog niet intensief is (zie paragraaf 5.5). Verder zal de concurrentie in het verzorgingsgebied van Nutsbedrijven Weert geen voorsprong hebben ten aanzien van bijvoorbeeld technische eisen. Daarmee is de attractiviteit hoog.

De vereiste strategie bij deze positie is ophouden of sterker inspanssen. Aangezien de marktgroei positief is en er geen indicaties zijn dat de marktgroei gebrekkig zal worden, zullen er sterkere inspanningen verricht moeten worden.

De prijs is de belangrijkste en meest bepalende factor voor grootverbruikers om van energieleverancier te veranderen. Uit de drie generieke strategieën, te weten kostenleiderschap, differentiatiestrategie en focus strategie, past kostenleiderschap het best bij de wens van de grootverbruiker. Vanuit de klant gezien zou een kostenstrategie noodzakelijk zijn. Gezien de concurrentiekracht is dit niet aanbevelenswaardig. Het is niet waarschijnlijk dat Nutsbedrijven Weert NV een prijzenoorlog zal overleven. Schaalvoordelen en efficiencyverbeteringen staan bij concurrenten centraal en maken het mogelijk lage prijzen aan te bieden. Differentiatiestrategie is uniek op basis van enkele dimensies welke door kopers gewaardeerd worden. Daar Nutsbedrijven Weert NV niet over unieke middelen en bekwaamheden beschikt ten opzichte van concurrenten, zal deze strategie op korte termijn geen vruchten kunnen afwerpen. De unieke middelen en bekwaamheden zullen eerst opgebouwd moeten worden. Een focusstrategie richt zich op één of enkele marktsegmenten, waarbij of een kostenleiderschap of een differentiatiestrategie gehanteerd wordt. NV Holding Nutsbedrijf Westland heeft vanwege de geografische ligging een natuurlijke positie in de glastuinbouw en kan zich daardoor als energiespecialist in de glastuinbouw manifesteren. Nutsbedrijven Weert NV heeft geen dergelijke positie. Een focusstrategie ligt dan ook niet voor de hand.

6.2.4 Doelstellingen van Nutsbedrijven Weert NV

In paragraaf 3.2 is de missie en de doelstelling van Nutsbedrijven Weert NV geformuleerd. Voor de overige doelstellingen zie bijlage 3.

6.2.5 Strategie voor Nutsbedrijven Weert NV

Op basis van de alternatieve strategieën en de doelstellingen van Nutsbedrijven Weert NV is op dit moment, gezien de marktsituatie, het volgende noodzakelijk:

- vergroten van het marktaandeel;
- vergroten van de inspanningen.

criteria beoordeling	fusie	overname
continuïteit van de organisatie op langere termijn	o	o
consistentie		
doeleinden		
groei en financiering	o	+
behouden van klanten	o	+
afzetgebied	o	+
omzet	o	+
naamsbekendheid	-	+
concurrentiestrijd	o	+
persoonlijke waarden	+	-
stuwkracht van de topleiding	+	-
onzekerheid/ flexibiliteit		
economische stabiliteit	o	+
sociale stabiliteit	+	-
slagvaardig	+	o
motivatie	+	-
draagvlak	+	-
bereidheid risico's te dragen	+	-
zeggenschap	o	-
timing		
snelheid invoering en realisering	-	+
besluiten (aantal, verdeeldheid, snelheid)	-	+
efficiëntie	o	+

Tabel 22: Vergelijking tussen fusie en overname

beoordeling:

- +: goed
- o: gemiddeld
- : slecht

Voor het vergroten van het marktaandeel zijn drie opties, te weten:

- zelfstandig blijven;
- samenwerken;
- verkopen.

Het vergroten van het marktaandeel is in praktische zin het snelst haalbaar door samenwerking met energiebedrijven. Het belangrijkste nadeel van zelfstandig blijven is de zwakke concurrentiepositie en concurrentiekracht, met als gevolg een bedreiging in het voortbestaan van de organisatie. Het belangrijkste nadeel van verkopen is het ontbreken van draagvlak in de organisatie.

Het intensiveren van de contacten met Enercom biedt naast het vergroten van het marktaandeel, mogelijkheden om bedrijven en instellingen te behouden en te verkrijgen die meerdere vestigingen over het land verspreid hebben en één inkoopcontract wensen.

Recente ontwikkelingen hebben gezorgd voor twee mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is een fusie met Eneco, Remu en vijf kleinere Nederlandse energiebedrijven. De tweede mogelijkheid is een overname door Essent. Het is dus een keuze tussen fusie of overname. De vergelijking tussen fusie en overname is in tabel 22 weergegeven. De belangrijkste overweging bij het kiezen tussen fusie of overname is de continuïteit van de organisatie op langere termijn. Dit kan echter op diverse manieren worden geïnterpreteerd. Gelet op het behouden van de klanten in het afzetgebied van Nutsbedrijven Weert NV is overname een betere optie dan fusie. Daarnaast is de concurrentiestrijd vanuit een organisatie met een reeds bekende naam, een hoge omzet en een groot afzetgebied beter te voeren. Als de organisatie beschouwd wordt als mensen die samenwerken voor een bepaald doel, dan is de onzekerheid voor de mensen bij een overname zelfs op kortere termijn al groot. Uiteraard is bij een overname het behouden van mensen in en delen van de organisatie afhankelijk van de onderhandelingen en de gestelde voorwaarden. De zeggenschap gaat immers volledig over. Bij een fusie zal de zeggenschap niet geheel verdwijnen. Verder zal een mogelijke overname sneller ingevoerd en gerealiseerd zijn dan een fusie. Bij een fusie zullen nog vele besluiten genomen dienen te worden voordat overeenstemming bereikt is. Een voordeel van een fusie ten opzichte van de overname is dat de slagvaardigheid van de regionale vestigingen behouden kan blijven. Andere voordelen van een fusie zijn het hebben van motivatie, draagvlak en bereidheid om risico's te dragen. Consistentie tussen strategie en persoonlijke waarden is immers een voorwaarde voor succes. De stuwkracht van de topleiding is daarbij bepalend. De efficiëntie bij een overname zal hoger zijn dan bij een fusie. Kortom bedrijfseconomisch gezien is overname een betere optie. Voor de sociale stabiliteit en de inzet voor een strategische keuze is een fusie het beste alternatief.

Het vergroten van de inspanningen dient op diverse manieren inhoud gegeven te worden. Uit de marktinformatie bleek dat energie nog geen item is voor de meeste grootverbruikers en door de reactieve houding van de markt zijn er mogelijkheden om als Nutsbedrijf initiatief te nemen en actie te ondernemen. De volgende inspanningen dienen ondernomen te worden:

- onderzoek naar de brutomarges op de producten (mede op basis van de nieuwe wettelijke kostenstructuren ten aanzien van elektriciteit);
- in Enercomverband zoeken naar mogelijkheden om het marktaandeel te verhogen (inclusief het zoeken naar schaalvoordelen, efficiëntievoordelen en risicospreiding);
- informatievoorziening en automatisering verbeteren om de klant van informatie te kunnen voorzien. De wijze van presentatie van de informatie geeft blijk van de professionaliteit van de Nutsbedrijven en kan tevens als een onderdeel van de service worden gezien;
- monitoren van klanten en van concurrenten.

Een onderzoek naar de brutomarges levert informatie op hoe interessant klanten (marktsegmenten) zijn. Gebleken is dat het verlies van een zeer grote afnemer, geen financieel verlies is geweest. De totale verkoopprijs en de prijscomponent van het leveringsbedrijf in vergelijking met de concurrent is essentiële informatie. De verkoopprijs is voor de klant een argument om van energiebedrijf te switchen.

Naast het verhogen van het marktaandeel, biedt een samenwerkingsverband mogelijkheden om de klant beter van dienst te kunnen zijn. In een bijeenkomst van de accountmanagers van de diverse leden van Enercom bleken er mogelijkheden te zijn daadwerkelijk productdifferentiatie toe te kunnen passen. In

gesprekken met de klant moet niet het onderwerp de kWh-prijs zijn, maar bijvoorbeeld de diverse mogelijke contractvormen. De basis voor die contracten zijn de diverse energiegerelateerde kosten. Deze kosten zijn:

- personele lasten van de klant;
- onderhoud- en beheercontracten;
- afschrijvingen/ kapitaallasten van installaties;
- inkoop energie.

Door hierin onderscheid te maken, zijn de volgende contractvormen mogelijk:

- huidige situatie;
- laagste kosten;
- hoogste bedrijfszekerheid;
- optimaal comfort;
- duurzaam.

Nadat in grote lijnen de verbeteringen en veranderingen ten aanzien van de informatievoorziening en automatisering in kaart zijn gebracht, kunnen de bedrijfsactiviteiten kritisch beschouwd worden om de efficiëntie te verbeteren, servicemogelijkheden aan te brengen en de snelheid van Nutsbedrijven te verhogen.

In een commercieel bedrijf is het belangrijk klanten en concurrenten te monitoren. De handelingen en te verwachten acties van concurrenten kunnen nu rechtstreeks invloed hebben op het gedrag van klanten. En dat kan het resultaat van Nutsbedrijven Weert NV beïnvloeden. Aan de hand van die inschattingen, kunnen maatregelen genomen worden.

Gezien de ontstane onstabiele situatie is de bovenstaande strategie aan te bevelen.

Actieplannen

Aan de hand van de gekozen strategie moeten gedetailleerde actieplannen worden opgesteld en geïmplementeerd. Participatie van alle betrokkenen bij het ontwikkelen van de noodzakelijke marktgerichte veranderingen moet implementatie en cultuurverandering vereenvoudigen. De actiepunten, die voor deze plannen richting gevend dienen te zijn, worden ter afsluiting van dit onderzoek in de aanbevelingen van hoofdstuk 7 genoemd.

7 Aanbevelingen

Ter afsluiting van het afstudeeronderzoek worden verschillende aanbevelingen gedaan op basis van de verkregen marktinformatie. De aanbevelingen moeten worden gezien als mogelijke actiepunten voor Nutsbedrijven Weert NV ter ondersteuning van de activiteiten op de energiemarkt nu en in de toekomst. De twee belangrijkste aanbevelingen zijn:

- 1. Nutsbedrijven Weert NV zal het marktaandeel moeten vergroten om in een concurrerende omgeving te kunnen blijven bestaan. Het intensiveren van de samenwerking met andere energiebedrijven is in de huidige situatie de meest passende. Doordat Nutsbedrijven Weert NV lid is van de coöperatieve energie combinatie Enercom, kan naast het voorzien in materiële belangen, gezocht worden naar combinatie van commerciële belangen. Immers voor het alternatief 'verkopen' is geen draagvlak en de concurrentiepositie is te zwak voor het zelfstandig blijven. Gezien de marktontwikkelingen is een fusie met vijf kleinere, Nederlandse energiebedrijven (lid van Enercom) en Eneco en Remu een mogelijk eerste stap, waardoor in marktaandelen de derde positie in de Nederlandse energiemarkt wordt ingenomen. Het gevolg daarvan is dat de marktpotentie wordt vergroot. Niet meer het eigenverzorgingsgebied, maar de vastgestelde doelgroep in Nederland is de markt voor het bedrijf. Het gebruik van één merknaam vergroot de bekendheid en de kansen in de markt.**
- 2. Nutsbedrijven Weert NV zal de inspanningen moeten vergroten om de concurrentiekracht van het bedrijf te verbeteren. Net als bij het vergroten van het marktaandeel zal de samenwerking met andere energiebedrijven moeten leiden tot verbetering van de concurrentiepositie. In die samenwerking kunnen productdifferentiaties worden ontwikkeld, waardoor investeringen en risico's gedeeld worden.**

In de volgende aanbevelingen wordt nog concreter en gedetailleerder ingegaan op de inspanningen die Nutsbedrijven Weert NV zou kunnen verrichten. Deze aanbevelingen zijn:

1. Op korte termijn zal de bekendheid van Nutsbedrijven Weert NV in de markt moeten worden verbeterd. De projectie van het imago van de gemeente Weert op het nutsbedrijf door de klant dient in een commerciële markt vermeden te worden. Voor de huishoudens is imago immers een belangrijk criterium (evenals de prijs). Door in de lokale media de zelfstandigheid van het bedrijf onder de aandacht te brengen, wordt een bijdrage geleverd aan deze bekendheid. Doordat Nutsbedrijven Weert NV op korte termijn gebruik gaat maken van een eigen locatie, wordt de zelfstandigheid benadrukt.
2. De verschillen tussen de marktsegmenten moeten gebruikt worden. In aparte marketingprogramma's kan dit verder worden uitgewerkt. De organisatie van Nutsbedrijven Weert NV is zodanig aangepast dat zakelijke klanten een vast aanspreekpunt kunnen hebben (conform de behoefte). Ook in de informatieverstrekking aan de klanten kan beter op de verschillende behoeften worden ingespeeld. Door directere toenadering en publicaties via lokale media kan in deze behoeften worden voorzien.
3. De zakelijke klanten kunnen beter bediend gaan worden door maatwerk te leveren. Om dit mogelijk te maken is productdifferentiatie noodzakelijk. Het samenwerkingsverband met Enercom moet geïntensiveerd worden om dit mogelijk te maken. Kennis is hier immers aanwezig. Daarnaast zijn er energiebedrijven, die ook deel uit maken van Enercom, die andere producten en diensten leveren.
4. Persoonlijke gesprekken met de zakelijke klanten verstevigt de klantenbinding. In die gesprekken kunnen de ontwikkelingen in de energiesector kenbaar gemaakt worden. Tevens kunnen de wensen van die klant in kaart gebracht worden. Deze informatie kan gebruikt worden om maatwerk te leveren.
5. Het voorzien in informatie- en administratiebehoefte is eenvoudig te realiseren en geeft op korte termijn een concurrentievoordeel. Een sterk intern informatie/- administratiesysteem met functionele procedures vormt daarvoor de basis. Naast het beantwoorden van vragen uit de markt kan een dergelijk systeem gebruikt worden voor het beheersen van de kosten en het verschaffen van snelle, adequate informatie aan het accountmanagement.

6. Een informatienetwerk dient de ontwikkelingen bij de verschillende partijen in de markt op tijd te signaleren. Van de overheid zijn Dienst uitvoering en Toezicht Elektriciteitswet (DTe) en de Nederlandse MededingingsAutoriteit van belang. Voor het gebruik van het elektriciteitsnet: TenneT en Netbeheer Nutsbedrijven Weert NV. Voor algemene ontwikkelingen de federatie EnergieNed (voormalig brancheorganisatie). Concurrentieontwikkelingen zijn via vakbladen, momenteel ook dagbladen en EnergieNed te volgen. De ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn in de organisatie van Nutsbedrijven Weert NV structureel de ontwikkelingen in kaart te hebben. Dit kan door hier een aparte taak van te maken.
7. De promotieactiviteiten dienen geëvalueerd en indien nodig verbeterd te worden. De actie Groene Stroom is zo'n activiteit waar lering uit getrokken kan worden.

Evaluatie van de opdracht

De in hoofdstuk 2 geformuleerde opdracht luidde als volgt:

- Het vaststellen van de condities waaraan Nutsbedrijven Weert NV moet (gaan) voldoen ten aanzien van de dienstverlening en mogelijke vernieuwingen.
- Het zichtbaar verbeteren van de bestaande dienstverlening op een zodanige manier dat dienstverlening op maat geleverd wordt op de kortst mogelijke termijn.
- Het onderzoeken waar, welke vernieuwingen mogelijk zijn.
- Een bijdrage leveren aan een strategische herpositionering van Nutsbedrijven Weert NV.

Een uitgebreid marktonderzoek dat in hoofdstuk 5 beschreven staat, heeft het vereiste inzicht opgeleverd. De gegevens uit het onderzoek zijn verwerkt tot een samenvattend beeld van de marktsituatie, zowel van de klanten, de concurrenten als de omgeving. Op basis van dit beeld is in hoofdstuk 6 een aanzet gegeven voor een strategische oriëntatie voor Nutsbedrijven Weert NV met oog op deze markt.

Door het onderzoek participatief en veranderingsgericht te organiseren worden over het algemeen de beste resultaten verkregen. In de situatie voor Nutsbedrijven Weert NV bleek juist behoefte te zijn aan externe en onafhankelijke informatie. Informatie uit de eerste hand, de klanten, zou niet beïnvloed moeten worden door de verwachtingen van het bedrijf. Zou dat wel het geval zijn, dan is het onderzoek eerder een toetsing van die verwachtingen, dan dat het onafhankelijke informatie is. Een andere reden dat de gekozen benadering in deze situatie functioneel juist is, is dat de weerstand tegen verandering bij Nutsbedrijven Weert NV minimaal is. Binnen Nutsbedrijven Weert NV is het inzicht aanwezig, dat verandering noodzakelijk is om te overleven. Het objectieve marktbeeld dat is ontstaan heeft tot herkenning en consensus geleid en vormt het uitgangspunt voor een strategische oriëntatie voor Nutsbedrijven Weert NV.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek is duidelijk geworden dat onderzoek niet alleen op basis van wetenschappelijke modellen hoeft plaats te vinden. Bij het ontbreken van geschikte theoretische kapstokken in een oerwoud aan gegevens blijkt logisch redeneren en eenvoudigweg beginnen vaak de juiste stap te zijn op weg naar helderheid en oplossingen. De versnelling van opeenvolgende en verschillende ontwikkelingen in de energiesector zorgen ervoor dat feiten achterhaald worden. Daardoor is het moeilijker om voorspellingen te maken voor de langere termijn. Vastberadenheid in gemaakte en te maken keuzes en vertrouwen in de toekomst zullen rust in de organisatie geven.

Literatuurlijst

- Aken, J.E. van, 'Strategievorming en organisatiestructurering', organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994
- Bartelds, J. F., E. P. W. A. Jansen en Th. H. Joostens, Enquêteeren, Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1993, 5^e druk
- Dingena, mevr. M. en W. J. Lenters, 'Marketingplanning in het Nederlandse Bedrijfsleven', Uit Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999 nr. 1
- Kempen, P.M. en J.A. Keizer, Werkboek Advieskunde, De stagepraktijk als uitdaging, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1996
- Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997, 9^e editie. (1991, 7^e editie)
- Künneke, R. W. (projectleider), M. J. Arentsen, A. M. P. Manders, A. E. Steenge, M. H. Voogt, Marktwerking in de energiesector, Een onderzoek naar de mogelijkheden tot introductie van marktwerking in de Nederlandse energiesector, directie Marktwerking en het directoraat-generaal Energie van het Ministerie van Economische Zaken, Universiteit Twente, Faculteit Bestuurskunde, Enschede, 1996
- Lochner, Robert H. en Joseph E. Matar, Designing for quality, an introduction to the best of taguchi and western methods of statistical experimental design, Chapman and Hall, London, 1990, 1^e druk
- Ogilvie, Robert G., Industriële marketing planning, Verzamelen, wegen, kiezen en doseren, Elsevier, Amsterdam/ Brussel, 1985
- Poly-Bedrijfskundig zakboekje, red. J. Bilderbeek, S. Brinkman, A. C. J. de Leeuw, Koninklijke PBNA, Arnhem, 1998, 3^e druk
- Prognose elektriciteit 1997-2008, groep Economie & marktonderzoek, EnergieNed, Arnhem, augustus 1998
- Rao, Vithala R. en Joel H. Steckel, Analysis for Strategic marketing, Addison-Wesley, Amsterdam, 1998
- Verhage, B. en Fontijn, W.; 'Strategisch Marketing Management Toepassingen', Educatieve Partners Nederland BV, Stenfert Kroese, Houten, 1996, 2^{de} druk

Lijst van energiebedrijven en gerelateerde organisaties

TenneT	landelijke netbeheerder(systeme operator), dochteronderneming van de Sep (samenwerkende energieproducenten)
DTe	Dienst uitvoering en toezicht Elektriciteitswet, kamer van de Nederlandse Mededingingsautoriteit
EnergieNed	brede federatie voor alle bedrijven die in Nederland actief zijn in productie, transport, handel of levering van gas, elektriciteit en warmte. Het lidmaatschap staat ook open voor buitenlandse energiebedrijven die in Nederland actief zijn en voor nieuwkomers in de branche. EnergieNed behartigt de belangen van de aangesloten partijen.
Cogas	Centraal Overijsselse Nutsbedrijven NV (Almelo)
Delta	NV Delta Nutsbedrijven (Middelburg)
Edon	NV Edon Groep (Zwolle)
Eneco	NV Eneco (Capelle A/D IJssel) Energie Delfland NV (Delft)
EMH	Energiebedrijf Midden-Holland NV (Gouda)
ENW	Energie Noord West NV (Amsterdam-Zuidoost)
ERL	NV Energiebedrijf Rijswijk-Leidschendam (Rijswijk)
EWR	NV Energie- en Watervoorziening Rijnland (Leiden)
EZK	NV Energiebedrijf Zuid-Kennemerland (Heemstede)
Frigem	NV Frigem (Leeuwarden)
Gamog	Gasmaatschappij Gelderland, Gamog Gelre Flevo Holding BV (Zutphen) NV Gasbedrijf Noord-Oost Friesland (Dokkum)
GZO	Gasdistributie Zeist en Omstreken (Zeist)
GCN	Gasbedrijf Centraal Nederland NV (Utrecht)
GGR-Gas	NV Maatschappij tot Gasvoorziening Gelders Riviereengebied (Tiel)
GMK	Gasbedrijf Midden Kennemerland NV (Heemskerck)
Intergas	Maatschappij voor Intercommunale gasdistributie Intergas NV (Oosterhout (N.B.))
Mega	NV Maatschappij voor Elektriciteit en Gas Limburg (Maastricht)
NRE	NV Nutsbedrijf Regio Eindhoven (Eindhoven) Nutsbedrijf Amstelland NV (Amstelveen) Nutsbedrijven Weert NV (Weert)
Nuon	NV Nuon Energie-Onderneming voor Gelderland, Friesland en Flevoland (Arnhem) NV Nutsbedrijf Haarlemmermeer (Hoofddorp) NV Nutsbedrijf Heerlen (Heerlen) NV Nutsbedrijven Maastricht (Maastricht)
Obragas	Maatschappij voor Intercommunale Gasvoorziening in Oost-Brabant NV (Helmond)
Pnem	NV Provinciale Noordbrabantse Energie-Maatschappij ('s-Hertogenbosch)
Remu	NV Regionale Energiemaatschappij Utrecht (Utrecht)
Rendo	NV Regionaal Nutsbedrijf voor Zuid-Drenthe en Noord-Overijssel (Hoogeveen)
Regev	NV Regionaal Energiebedrijf Gooi en Vechtstreek (Hilversum)
Westland	NV Nutsbedrijf Westland (Poeldijk)
WAMOB	NV Warmtedistributie-Maatschappij Oost-Brabant (Helmond)
Westergo	NV Westergo Holding Sneek (Sneek)
PnemMegaGroep	fusie van Pnem en Mega
Essent	fusie van Pnem, Mega en Edon (Frigem, Westergo, Edon, Pnem, Mega, Heerlen)
Nuon	fusie van Gamog, Nuon, ERW, ENW, Regev
Eneco	fusie (overname) Eneco, ERL (NV Energiebedrijf Rijswijk-Leidschendam)
Enercom	coöperatieve energie combinatie U.A., samenwerkingsverband van 16 energiebedrijven: EZK, Nutsbedrijf Amstelland, Westland, Energie Delfland, Rendo, Obragas, Cogas, NRE, GCN, GZO, Nutsbedrijven Weert, Intergas, GGR-Gas, Nutsbedrijven Maastricht, Gasbedrijf Noord-Oost Friesland, GMK
EPON	NV Elektriciteits-Produktiemaatschappij Oost- en Noord-Nederland (Zwolle)
EPZ	NV Elektriciteits-Produktiemaatschappij Zuid-Nederland (Eindhoven)
EZH	NV Electriciteitsbedrijf Zuid-Holland (Voorburg)
UNA	NV Energieproductiebedrijf UNA (Utrecht)