

Avreglering – på gott eller ont

Författare:
Maria Billing
Andreas Roos
Johan Tegell

Handledare:
Gösta Wijk

Sammanfattning

Titel:	Avregleringar – på gott eller ont
Seminariedatum:	2004-01-12
Kurs:	FEK 581 Kanidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Maria Billing, Andreas Roos och Johan Tegell
Handledare:	Gösta Wijk
Branscher:	El-, post- och radiomarknaden
Nyckelord:	Avreglering, konkurrens, diversifieringen, differentiering och strategi
Syfte:	Syftet med arbetet är att kartlägga aktörers agerande på avreglerade marknader. Vi vill undersöka hur konkurrensen ter sig och om det finns likheter mellan olika avreglerade marknader
Metod:	Arbetet är en blandning av kvantitativ och kvalitativ undersökning. Vi har använt oss av en bred informationshämtning för att erhålla en bra grund för vårt analysarbete. Arbetet inleds med en induktiv ansats för att sedan fortsätta med en deduktiv ansats.
Slutsatser:	Konkurrensen är olika på de undersökta marknaderna. Gemensamt för de tre marknaderna är att den gamla monopolisten fortfarande besitter en stark ställning. De flesta företagen som är aktiva på en avreglerad marknad har en diversifierad verksamhet. Detta främst för att minska riskerna och öka möjligheterna.

Summary

Title:	Deregulation – positive or negative
Authors:	Maria Billing, Andreas Roos and Johan Tegell
Advisor:	Gösta Wijk, doctor in business administration, CEO EFL
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Date:	2004-01-12
Keywords:	Deregulation, competition, diversification, differentiation and strategy
Purpose:	The purpose with this essay is to distinguish different operator's actions on deregulated markets. We want to investigate the competition and if there are any similarities between the deregulated markets
Methodology:	The essay is a combination between qualitative and quantitative investigation. We have used a broad based information gathering to receive a good foundation for our analytical work. The essay starts with an inductive approach and will proceed with an deductive approach
Empirical Foundation:	Electricity, post and radio branches
Conclusion:	The competition within the different branches is different. Common for the three branches is that the former monopolist still has a dominant position. Most of the companies are differentiated because they want to minimize risks and gain opportunities.

Innehållsförteckning

Figurförteckning	7
1. Inledning	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar.....	9
1.6 Disposition	10
2 Metod.....	11
2.1 Metoddiskussion	11
2.2 Referensram	11
2.3 Datainsamling	12
2.3.1 Primärdata	12
2.3.2 Sekundärdata.....	13
2.3.3 Intervju.....	14
2.4 Tillvägagångssätt	15
2.4.1 Induktiv och deduktiv	15
2.4.2 Kvalitativ och Kvantitativ	16
2.5 Validitet	17
2.6 Reliabilitet.....	17
2.7 Källkritik.....	18
3. Teori.....	19
3.1 Five Forces.....	19
3.1.1 Konkurrens från substitut.....	19
3.1.2 Konkurrens från nya aktörer	20
3.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag	20
3.1.4 Förhandlingsstyrkan hos kunderna	21
3.1.5 Förhandlingsstyrkan hos leverantörer	22
3.2 Corporate Strategy	22
3.2.1 Företagets beslutsprocess	22
3.2.2 Tillväxtstrategier	23
3.3 Diversifiering	25
3.3.1 Diversifieringens mål.....	26
3.3.2 Konkurrensfördelar genom diversifiering.....	27
3.3.3 Relaterat diversifierade eller orelaterat diversifierade	28
3.4 Competitive Advantages	28
3.4.1 Lågkostnadsfokus	29
3.4.1.2 Economies of Learning	30
3.4.2 Differentiering.....	31

4 Branschbeskrivning	33
4.1 Elbranschen.....	33
4.1.1 Olika företag på elbranschen.....	34
4.1.2 Stora internationella företag.....	34
4.1.2.1 Preem Petroleum AB	34
4.1.2.2 Vattenfall AB	35
4.1.3 Stora svenska och nordiska företag.....	36
4.1.3.1. Graninge AB	36
4.1.3.2 Lunds Energi AB	37
4.1.4 Små företag	37
4.1.4.1 Elverket Vallentuna AB	38
4.1.5 Föreningar och allmännyttiga organisationer.....	38
4.1.5.1 Hamra Kraft AB	38
4.2 Postbranschen	40
4.2.1 Efter avregleringen.....	41
Figur 4, Antalet postoperatörer	43
4.2.2 Nya aktörer	43
4.2.3 Fria Postoperatörers Förbund.....	44
4.2.4 Upplevda konkurrensproblem.....	44
4.2.5 Spegeln Produktion	46
4.2.6 CityMail	48
4.3 Radiobranschen.....	50
4.3.1 Modern Times Group.....	51
4.1.3 Bonnier.....	53
4.1.4 NRJ Group	54
4.1.5 Fria Media.....	55
4.1.6 Sveriges Radio	55
5 Analys.....	57
5.1 Analys av elmarknaden.....	57
5.1.2 Five Forces.....	57
5.1.2.1 Hot från substitut.....	57
5.1.2.2 Hot från nya aktörer	58
5.1.2.3 Konkurrens mellan etablerade företag	58
5.1.2.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna.....	59
5.1.2.5 Kundernas förhandlingsstyrka	60
5.1.3 Corporate Strategy	60
5.1.4 Diversifiering	61
5.1.5 Competitive Advantage.....	61
5.2 Analys Postbranschen	62
5.2.1 Five Forces.....	62

5.2.1.1 Hot från substitut.....	62
5.2.1.2 Hot från nya aktörer	62
5.2.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag	63
5.2.1.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna och leverantörerna	63
5.2.2 Corporate Strategy	63
5.2.3 Diversifiering	64
5.2.4 Competitive Advantage	65
5.3 Analys Radiobranschen	66
5.3.1 Five Forces	66
5.3.1.1 Hot från substitut.....	66
5.3.1.2 Hot från nya aktörer	67
5.3.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag	67
5.3.1.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna.....	68
5.3.1.5 Förhandlingsförmåga hos kunderna.....	68
5.3.2 Corporate Strategy	69
5.3.3 Diversifiering	69
5.3.4 Competitive Advantage.....	71
6 Slutsatser	72
6.1 Konkurrensen inom branscherna idag.....	72
6.2 Företagen inom branscherna	73
6.3 Företagens strategier	74
6.4 Förslag till framtida forskning	76
7. Källförteckning.....	77

Figurförteckning

Figur 1:	Tillväxtstrategier sidan 22
Figur 2:	Tillväxtkuben sidan 23
Figur 3:	Erfarenhetskurvan sidan 28
Figur 4:	Antalet postoperatörer sidan 42
Figur 5:	Försändelsevolym i miljoner sidan 45

1. Inledning

I Inledningskapitlet kommer vi att redogöra för bakgrunden som leder oss till vår problematisering. Problematismen kommer leda fram till vår problemformulering och vårt syfte. I detta kapitel kommer vi också redogöra för de avgränsningar vi har valt att göra i vårt kandidatarbete. Vi avslutar kapitlet med att redogöra för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

I Sverige har det de senaste tio åren skett ett flertal avregleringar av monopolistiska marknader. Då monopol råder är marknaden långt ifrån perfekt konkurrens, vilket eftersträvas vid marknadsekonomi. När marknader avregleras och öppnas upp för nya aktörer finns förutsättningar för att uppnå perfekt konkurrens. Däremot behöver det inte vara enkelt för nya företag att entra marknaden då olika inträdesbarriärer kan stoppa flertalet. Några av de avregleringar som varit aktuella under den gångna perioden är el-, flyg-, post-, radio- och telemarknaden. Även i framtiden kan eventuella avregleringar komma att bli aktuella.

Syftet med avregleringar av marknader är att det ska leda till fler aktörer, marknadsanpassade priser och bättre kvalitet. Det företag som tidigare varit ensamt torde dock ha flertalet fördelar i förhållande till de nya. En långtida etablering kan innebära goda relationer och förmånliga avtal med sina samarbetspartners. Det innebär också att man är bekant med marknaden och vet vad som gör dem framgångsrika. Nya företag som vill etablera sig på de aktuella marknaderna kan ställas inför en rad inträdesbarriärer, exempelvis skalfördelar hos det etablerade företaget, hög produktdifferentiering vilket leder till stor kundlojalitet, stora investeringsbehov och regleringar. De som har intresse av att entra en före detta monopolistisk marknad kan också ses ha möjlighet att välja en sådan strategi där de koncentrerar sig på de mest lönsamma delarna av den avreglerade marknaden. Att fallet inte alltid blir sådant, att många nya aktörer, lägre priser och bättre kvalitet, råder på marknaden, torde bero på en rad olika faktorer.

1.2 Problematisering

Företags strategier bygger mycket på hur marknaden de agerar på ser ut. Detta leder till att det finns en mängd olika strategier, och att långt ifrån alla är framgångsrika. Företag som beger sig in på en tidigare avreglerad marknad kommer därför att använda sig av olika strategier för att bli framgångsrika. Vi tycker inte det verkar som att de avreglerade marknaderna idag utgörs av en rad nya aktörer och att perfekt konkurrens råder. Som vi ser marknaden idag så har de före detta monopolistiska företagen stor del av marknaden, vilket torde vara ett tecken på att marknaden inte fungerar som en marknad ska. Detta skulle kunna bero på en rad olika faktorer som hindrar företag att agera och ta sig in på marknaden. Vi vill undersöka om så är fallet och i vilka dessa i så fall är.

1.3 Problemformulering

Hur ser konkurrensen ut på avreglerade före detta monopolistiska marknader? Vilka är de företag som agerar på dessa marknader och vilka strategier använder de sig av?

1.4 Syfte

Syftet med arbetet är att kartlägga aktörers agerande på avreglerade marknader. Vi vill undersöka hur konkurrensen ter sig och om det finns likheter mellan olika avreglerade marknader.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att fördjupa oss i tre branscher; el-, post- och radiomarknaden. Vi kommer också i största möjliga mån avgränsa oss till de specifika delar av branscherna som blivit avreglerade. Anledningen till att vi valt el-, post- och radiomarknaden är att vi anser dem representera olika utvecklingar och att de är varandra väldigt olika. Dessa branscher är för oss lättillgängliga och vi anser de vara intressanta. Eftersom vi har begränsade tidsresurser är det inte möjligt att undersöka samtliga avreglerade marknader. Vi har också valt att bara undersöka den svenska marknaden. För att öka förståelsen har vi använt oss av en rad olika företag inom de olika marknaderna. Vi har avgränsat elmarknaden genom att använda oss av sex olika företag vilka tillsammans får representera marknaden. På postmarknaden har vi valt

att undersöka tre företag. Radiomarknaden består av många olika radiostationer som i sin tur ägs av stora mediekoncerner. Samtliga dessa koncerner behandlas i detta arbete.

1.6 Disposition

I första kapitlet redogör vi för bakgrund, problematisering, problemformulering, syfte och avgränsningar.

Vi fortsätter i kapitel två med metod. Vi inleder med en metoddiskussion. Därefter följer referensram, datainsamling, tillvägagångssätt och slutligen validitet, reliabilitet och källkritik.

De teorier och modeller vi använt oss av för att analysera empirin beskrivs i kapitel tre. Vi behandlar dem i olika underrubriker.

I kapitel fyra redogör vi för de olika branscher vi valt att undersöka. Vi börjar med en allmän beskrivning av branscherna och avslutar med beskrivning av olika företag verksamma inom den aktuella branschen.

I kapitel fem analyserar vi de olika branscherna med hjälp av ovannämnda teorier.

I kapitel sex, där vi redogör för våra slutsatser, ger vi svar på våra problemformuleringar. Här kommer vi också att ta upp våra egna reflektioner och förslag till framtida forskning.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att inleda med att beskriva vilka metoder vi har använt oss av. Vi kommer sedan att redogöra för hur vi förhåller oss till kunskap genom referensram och vetenskapssyn. Vi kommer sedan att beskriva hur vi samlade in data och vilken data vi har använt oss av. Slutligen kommer vi att diskutera kritiskt kring våra källor och teorier.

2.1 Metoddiskussion

Samhällsvetenskaplig metod omfattar både organisering och tolkning av information som hjälper oss att få en bättre förståelse av samhället.¹ Valet av metod var mycket viktigt för oss då det kan påverka resultatet och hela utgången av vårt arbete. För att en metod ska kunna användas i vetenskapliga arbeten måste en rad grundkrav uppfyllas. Exempel på krav som vi hade var att det skulle finnas en överensstämmelse med den verklighet vi undersökte, att urvalet av information gjordes systematiskt, resultaten skulle kunna presenteras på ett sådant sätt att andra kan kontrollera dem och att resultaten gärna skulle bidra med ny kunskap.

2.2 Referensram

Vår ambition har hela tiden varit att vi ska vara objektiva, men helt och hållet objektiva undersökningar är svåra att genomföra.² Det finns alltid en risk att vi lägger in våra egna värderingar, även om detta sker omedvetet.

Vår utredningsgrupp består av tre olika personer som studerar företagsekonomi med inriktningen strategi och styrsystem. Likheten i vår grupp kan ses som en nackdel för att få fram ett resultat som tar hänsyn till många olika synvinklar. Vi skriver dock en uppsats som är nischad inom området strategi och därför borde vår samlade kunskap vara till fördel för just den utredningen vi genomfört.

¹ Holme och Solvang, sidan 13

² Skärvad och Lundahl

2.3 Datainsamling

Vi har använt oss av två olika typer av data; kvantitativ och kvalitativ. Dessa skiljer sig åt då kvantitativ data präglas av hårda data, exempelvis antal och vinst. Kvalitativ data präglas av mjuka data, till exempel hur personalen trivs på arbetsplatsen. De data vi arbetat med har varit både primärdata och sekundärdata. Primärdata är förstahandsinformation, det vill säga sådana data som samlas in via exempelvis intervjuer. Sekundärdata är sådana data som någon annan tagit fram och som sedan används av tredje part, exempelvis artiklar.³

2.3.1 Primärdata

Primärdata är sådana data som samlas in för ändamålet med arbetet. Det görs genom till exempel intervjuer och enkäter. Fördelen med primärdata är att det går att få reda på precis de fakta man är ute efter, det vill säga man slipper analysera vad någon annan gjort och hur de kommit fram till det. Den andra fördelen med primärdata är att man kan lita till den i större utsträckning än sekundärdata. Det är man själv som tagit fram den vilket gör att dess styrkor och svagheter blir lättare att bedöma och man slipper problemen med källkritik som kan uppstå vid sekundärdata.

De olika primärdata vi har använt oss av är intervjuer, förfrågningar via e-mail och telefonsamtal. Dessa har alla sina för- och nackdelar. Det man främst måste ta hänsyn till är tiden de tar, hur stor svarsfrekvensen är och intervjuareffekter. Vi kunde snart konstatera, i linje med litteratur på området, en rad egenskaper hos de olika teknikerna. Intervjuer kan ge svar på komplicerade frågor som kräver förklaring, men det kan vara svårt att ställa känsliga frågor och att få tid hos intervjupersonen. Det kan vara ett problem att intervjupersonen tar över och berättar sådant han eller hon vill berätta och inte sådant som vi är intresserade av. Det vi upplevt som väldigt positivt är att det gett oss en väldigt bra förståelse. Har något missuppfattats kan det alltid rättas till. Frågan kan ställas en gång till.

En stor del av vår korrespondens har skett via e-mail. E-mail är enkelt och snabbt att använda sig av och vi har kunnat nå många med enkla medel. Den främsta nackdelen vi upplevt är att svarsfrekvensen varit varierande. Vi har också fått erfara att den tillfrågade ibland inte svarar på exakt de frågor vi ställt, för att de antingen är känsliga eller för att de har missförstått.

³ Wiedersheim-Paul och Finn, sidan. 76

När så varit fallet har det däremot varit enkelt att skicka iväg en följdfråga. Företagen vi varit i kontakt med har varit till stor hjälp för oss då de själva sorterat e-mailed så de kommit till den person som varit mest insatt i det aktuella ämnet. En annan fördel med e-mail är att mottagaren kan svara när han eller hon har tid och om så behövs har möjlighet att läsa på innan svar ges. Ett problem för företagen i dag är att de får så mycket ”skräpmail” att det går åt mycket tid för de anställda att sortera bort sådana mail. En risk finns att mottagare av våra mail inte känt igen adressen och därför raderat mailet innan det lästs.

Vi har också kontaktat olika personer via telefon. När vi ringt till stora företag har tendensen varit att vi kopplat runt en hel del innan vi kommit till rätt person. Vanligt har också varit att den aktuella personen inte varit anträffbar. Många gånger blev vi kopplade till en person som inte tycker att han eller hon var den rätta att svara på frågorna, och vi blev vidarekopplade till någon annan. Kontentan var att det var svårt att få tag i rätt person. När vi väl fick kontakt med den önskade var det smidigt. Vi fick ofta direktnummer och kunde återkomma när fler frågor uppkommit.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är sådant som någon annan tagit fram och som vi sedan tagit del av, exempelvis årsredovisningar. Det har varit viktigt för oss att vi haft viss kunskap om det som skrivits inom området tidigare. Detta går att utnyttja i arbetet och kan till exempel ge en överblick över området och visa på olika synsätt som finns på olika problem. Nackdelen är dock att vi eventuellt blivit bundna av befintlig litteratur och haft svårt att se nya vägar.⁴

De sekundärdata vi främst använt oss av är kurslitteratur, Internet och tryckt information, som exempelvis årsredovisningar och informationsblad. När vi tagit del av sekundärdata har det varit av stor vikt för oss att vi varit källkritiska. Ett problem som vi tidigt stötte på i vår datainsamling var mängden information som fanns, inte minst på Internet och på de olika databaserna som vi har använt oss av. Det finns en uppsjö av information på diverse olika hemsidor och databaser. Vi har använt oss av följande databaser; Affärsdata, Elin, Lovisa och Libris. Problemet har först och främst gällt att hitta relevant information och sedan sortera och strukturera upp den. Det är inte lätt och har allt som oftast lett till att åtskillig tid spenderats på informationssökning med begränsat resultat som följd.

⁴ Wiedersheim-Paul och Eriksson, sidan 76-77

Vår informationssökning har i de flesta fall börjat på företagens hemsidor. De flesta har varit väl utvecklade och mycket information har funnits tillgänglig. Vi har kunnat hitta allt från finansiell information till företagets historia. Informationen om företagets organisationer och strategier har gjort oss positivt överraskade. Hos några mindre företag har hemsidorna varit bristfälliga och vi har då kompletterat med intervjuer, telefonsamtal eller e-mail. Ett stort problem med hemsidor är att det kan vara svårt att veta när den är uppdaterad och vem som har sagt vad. Efter ett tag lär man sig att leta på hemsidor, men innan dess kan det vara svårt att navigera sig bland all information. Men slutsatsen av vårt arbete med olika hemsidor är att de givit oss en snabb överblick av företaget och att det ofta funnits tips om bra länkar och tydliga anvisningar om vem man ska kontakta vid förfrågningar.

Mycket management- och strategilitteratur är i stor utsträckning sammanställningar av tidigare forskning som publicerats i artiklar i journaler såsom Harvard Business Review. Det är dock ofta en kombination av författarens egna empiriska studier. Detta har gjort det svårt att sätta referenser till vem som kommit fram till teorin då det ofta är en kombination av olika forskares studier. Vi har dock genom att alla har läst kandidatkursen Strategi och styrsystem, haft stor nytta av att redan vara bekant med mycket strategilitteratur och teorier.

Slutligen har vi också använt oss av årsredovisningar. Det är viktigt att vara kritisk när man läser dessa då det är lätt att företaget propagerar för sitt eget företag. Faktiska siffror kan man oftast lita på, men statistik och diagram kan vara förvrängda för att måla upp en för företaget fördelaktig bild. Årsredovisningarna har vi upplevt som väl strukturerade och likartat uppbyggda, vilket underlättat i sökandet.

2.3.3 Intervju

Vi har tidigare nämnt intervjuer under primärdata. Då vi tyckte att denna teknik för datainsamling är av extra stor vikt har vi den som en egen rubrik.

Vid en intervju går det att välja mellan standardiserad, semistandardiserad eller ostandardiserad intervju. Fördelen med en standardiserad intervju är att det går att behandla svaren kvantitativt. Eftersom detta inte var vår avsikt så valde vi att genomföra semistandardiserade intervjuer.

Det innebär att vi formulerade vissa kärnfrågor som vi ville ha svar på. Dessa ställdes till representanterna från de olika branscherna vi undersökte. Vi hade genom vårt val också möjlighet att utveckla intervjun löpande och ställa frågor som var specifikt riktade till en viss person. Vi genomförde våra intervjuer på olika sätt. Dels gjorde vi två personintervjuer, dels några intervjuer via telefon och ett flertal via e-mail. I stort hade vi god framgång med att nå de personer vi önskade.

Vi valde att genomföra respondentintervjuer, vilket innebär att vi intervjuade personer som själva är delaktiga inom det specifika område vi undersökt. Vid intervjutillfällena använde vi oss inte av bandspelare, då vi tyckte fördelarna med att avstå övervägde. Fördelarna är att respondenten kan känna sig mer avslappnad. Vi anser också att det tar för lång tid att avlyssna banden och att ljudkvaliteten ofta är bristfällig. Istället valde vi att föra anteckningar och menar att ingen information borde gå förlorad då vi var tre stycken som förde anteckningar.

2.4 Tillvägagångssätt

Nedan kommer vi att behandla olika tillvägagångssätt som ligger till grund för insamlandet av information vid vårt kandidatarbete.

2.4.1 Induktiv och deduktiv

Vid arbetet med en uppsats finns det två tillvägagångssätt, forskande eller utredande. Vårt arbete går ut på att beskriva och förklara olika marknader. Detta gör att vi har ett utredande tillvägagångssätt. Vid angripandet av problemet finns två angreppssätt; induktiv respektive deduktiv eller upptäckande respektive bevisande.

Vid en induktiv ansats drar forskaren slutsatser genom observationer som upplevts. Dessa leder sedan till ett resultat. Det finns dock kritik mot detta resultat eftersom det är en generalisering av verkligheten.

Deduktiv ansats innebär att forskaren utgår ifrån en teori och tar fram hypoteser som går att testa i verkligheten. Forskaren kommer sedan att utifrån den insamlade informationen formulera en teori.⁵

⁵ Wiedersheim-Paul och Eriksson, sidan 150

Vi har i vårt arbete inledningsvis försökt skapa oss en förståelse för de tre olika branscher vi behandlar, vilket medförde att vi utgick från en induktiv ansats. Därefter fortsatte vi arbetet med att analysera branscherna med hjälp av teorier. Vi har genom detta agerande fortsatt vårt arbete med en deduktiv ansats.

2.4.2 Kvalitativ och Kvantitativ

Ett utav de första valen vi ställdes inför vid metodarbetet var om vi skulle använda oss av kvantitativa eller kvalitativa metoder.

Kvantitativ metod används oftast då det som undersöks är objektivt mätbart. Det som mäts ska gå att redovisa i form av ”hård” data, som vinst i kronor eller sålda enheter. En kvantitativ undersökning ska vara strukturerad och leda fram till ett resultat som beskriver det undersökta fenomenet. I en kvantitativ mätning läggs det stor vikt vid matematiska och statistiska beräkningar, undersökningen ska vara så pass omfattande att det går att påvisa ett samband samtidigt som undersökningen är statistiskt säkerställd enligt de preferenser som forskaren har valt att jobba efter.

Kvalitativ undersökningsmetod består istället av ”mjuka” variabler som trivsel och klimat. För att kunna undersöka dessa variabler brukar man utföra personliga intervjuer.⁶ Syftet med en kvalitativ undersökning är att beskriva och analysera beteendet inom det valda undersökningsområdet.⁷

Vi har i vårt kandidatarbete valt att använda oss av en kombination av kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder. Vi har valt dessa metoder eftersom vi ska beskriva helheten inom tre olika branscher.

⁶ Wiedersheim-Paul och Eriksson, sidan 150

⁷ Lundahl och Skärvad, sidan 101

2.5 Validitet

Validitet kan delas upp i två delar, inre och yttre validitet. Inre validitet är att mätinstrumentet mäter det som är avsett att mätas⁸. I vårt arbete har vi olika mätinstrument för att kunna mäta olika saker. Våra mätinstrument har bland annat varit intervjuer och årsredovisningar. De personer vi valt att intervjua har varit starkt kopplade till de olika branscher vi undersökt. Genom detta har vi en god inre validitet.

Den yttre validiteten torde vara täckt om vi kan konstatera att vi har en bra reliabilitet i våra undersökningar. Vi använder oss av intervjuer och insamling av sekundärdata. Den informationen vi fått in genom våra mätinstrument torde vara riktig. Det finns dock en risk för att de personer vi intervjuat har vinklat saker enligt deras synsätt och inte varit helt objektiva. Det gäller också oss när vi granskat sekundärdata. Vi lägger in våra värderingar eller snarare tolkningar när vi analyserar fram en kartläggning av de tre olika branscherna.

2.6 Reliabilitet

Reliabilitet bedömer ”frånvaron av slumpmässiga mätfel”,⁹ ju mindre risk för slumpmässiga mätfel, desto större reliabilitet. Vår undersökning ska kunna genomföras av vem som helst och leda fram till samma resultat.¹⁰ Genom att ha kartlagt tre marknader grundat på sekundärdata och primärdata såsom artiklar, Internet, intervjuer, databaser och årsredovisningar hoppas vi att vi fått en god reliabilitet. Det som kan ifrågasättas är att vi tolkat informationen enligt vårt synsätt. Vi är medvetna om detta och har därför haft en löpande diskussion kring all information vi samlat in. Vi har försökt att angripa den från olika vinklar, inte bara utifrån en ekonoms synvinkel. Intervjuerna genomfördes med ett förutbestämt frågeformulär med inslag av personspecifika frågor och möjlighet till att utveckla intressanta ämnen som kommer upp under intervjun. Självklart går det inte att kontrollera allt som den intervjuade säger utan vi har fått en del svar som vi inte räknade med att få. Dessa svar var dock inom ramen för vad vårt arbete handlar om. Det är möjligt att om någon annan hade genomfört intervjun så hade hon eller han fått fram andra svar. Reliabiliteten är därför inte helt täckt men genom att vi har varit medvetna om bristerna, så har vi gjort vad vi kan för att förhindra det.

⁸ Lundahl och Skärvad sidan 88

⁹ Lundahl och Skärvad sidan 89

2.7 Källkritik

Vid informationssökning av alla olika slag är det viktigt med källkritik. Det vill säga att man frågar sig om källan mäter det den utger sig för att mäta och om den är väsentlig för frågeställningen. Man måste vara uppmärksam på eventuella fel eller snedvridningar av fakta.¹¹

När vi tagit del av sekundärdata har det varit av extra stor vikt att vi varit källkritiska. Den sekundärdata vi främst använt oss av är kurslitteratur, Internet och tryckt information. Källkritik mot Internet kan vara särskilt svårt då informationen ändras snabbt och det kan vara svårt att veta vem som har skrivit eller står bakom den informationen man tar del av. Även mot tryckt information, som till exempel årsredovisningar och informationsblad bör man vara kritisk. Årsredovisningar ska beskriva vad som verkligen hänt, men vi har under de senaste åren blivit uppmärksammade på att så inte alltid är fallet. Årsredovisningarna vill i många hänseenden visa upp en positiv bild av företaget. Även andra tryckta källor, som informationsblad, kan innehålla snedvridningar av verkligheten och olika propaganda.

¹⁰ Wiedersheim-Paul och Eriksson

¹¹ Wiedersheim-Paul och Eriksson, sidan 82

3. Teori

I följande kapitel kommer vi att redogöra för de teorier som vi anser vara relevanta för vårt arbete.

3.1 Five Forces

Det finns en rad faktorer som påverkar ett företags konkurrens- och vinstmöjligheter. För att bli framgångsrika måste företagen analysera och förstå dessa, till deras hjälp har forskningen bidragit med en rad modeller och verktyg. Porter har tagit fram en modell som fått internationell genomslagskraft och blivit känd som Porters *Five Forces of Competition*. Det är ett ramverk för klassificering och analys av branschstrukturer. Ramverket är uppdelat i fem grupper, eller källor, till konkurrens. Dessa är; konkurrens från substitut, konkurrens från nya aktörer, konkurrens mellan etablerade företag, förhandlingsstyrkan hos kunderna och slutligen förhandlingsstyrkan hos leverantörer. Styrkan hos var och en av dessa grupper beror på en rad olika variabler som företagen måste behärska för att bli framgångsrika.¹²

3.1.1 Konkurrens från substitut

Priset som kunder är villiga att betala beror till viss del på tillgången på substitut. Om nära substitut saknas, som till exempel fallet är vid el, är kunderna mindre priskänsliga. På marknader där det finns nära substitut är kunderna mera priskänsliga. Det betyder att kunderna kommer att byta till dessa substitut vid prisökningar som överstiger kundernas värdering av den ursprungliga produkten eller tjänsten. Ett tydligt exempel på substitut är när brev fick konkurrens av först fax och sedan e-mail. Det som får kunderna att bestämma produkt här, är det relativa priset och prestationerna på substituten.¹³

¹² Grant, sidan. 71-73

¹³ Grant, sidan. 72-73

3.1.2 Konkurrens från nya aktörer

Om en marknad är ekonomiskt gynnsam kommer den att locka till sig nya aktörer som vill ta del av den potentiella vinsten. Om det inte finns inträdesbarriärer av olika slag kommer dessa nya aktörers inträde leda till minskad vinstpotential på marknaden. Detta är naturligtvis inte gynnsamt för de befintliga aktörerna som gör allt för att förstärka dessa inträdesbarriärer. Endast hot om inträde kan vara tillräckligt för att befintliga aktörer ska ändra sina strategier. På de flesta marknaderna är det dock omöjligt för nya aktörer att konkurrera på samma villkor som de redan etablerade företagen. Om fördelarna som etablerade företag har gentemot nya aktörer är stora, leder det till att inträdesbarriärerna är höga. Dessa blir i sin tur avgörande för hur många nya företag som kommer att försöka, och lyckas, ta sig in på marknaden. De barriärer som kan finnas är: behov av kapital för inträde, skalfördelar, kostnadsfördelar, produktdifferentiering, tillgång till distributionskanaler, statliga och legala barriärer och slutligen återförsäljning.¹⁴

3.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag

I de flesta branscher sker den mesta konkurrensen mellan företag som är etablerade på marknaden. Konkurrensen håller lönsamheten relativt jämn, och gör att inget, eller få företag kan bli extremt lönsamma. Inom vissa branscher är konkurrensen så hård att priserna är lägre än kostnaderna och företagen gör förluster. Exempel på detta kan vara när bensinstationer på vissa orter sänker priserna extremt mycket för att locka till sig kunder. Inom vissa branscher ignorerar företagen pris konkurrens och väljer att satsa på marknadsföring, innovationer och andra icke prisrelaterade åtgärder. Det är sex faktorer som spelar in i konkurrensen mellan etablerade företag. Dessa är koncentration, diversifiering av de konkurrerande företagen, produktdifferentiering, överkapacitet, utträdesbarriärer, och kostnadsförhållanden.¹⁵

¹⁴ Grant, sidan. 74-77

¹⁵ Grant, sidan. 77-78

3.1.4 Förhandlingsstyrkan hos kunderna

Företagen inom en bransch agerar på två olika typer av marknader. Dels handlar de på marknaden för inputs och dels handlar de på marknaden för outputs. På marknaden för inputs köper företagen till exempel råmaterial, komponenter av olika slag och finansiella tjänster. På marknaden för outputs säljer företaget sina produkter och tjänster. På båda dessa marknader skapas ett värde för de inblandade parterna. Hur detta värde fördelas mellan företagen beror på deras ekonomiska styrka i relation till varandra. På outputmarknaden påverkas företaget av förhandlingsstyrkan hos kunderna. Denna beror på kundernas priskänslighet och förhandlingsförmåga.¹⁶

I vilken utsträckning kunderna är priskänsliga inom en bransch beror på en rad faktorer. Ju större del en viss produkt utgör av ett företags totala kostnad, desto priskänsligare blir de för just den produkten. Det vill säga, ett företag är mer priskänsligt gentemot en produkt som genererar 50 procent av ett företags totala kostnader än de är mot en produkt som genererar någon enstaka procent av företagets totala kostnader. Är produkterna mindre differentierade i en tillverkningsindustri är det lättare för kunderna att byta produkt, och därmed producent, med lägre pris som motivering. Det vill säga att om företaget konkurrerar på en marknad med många likartade produkter är priskonkurrens viktigt för framgång. Ju större konkurrensen är hos ett företags kunder, desto större blir i sin tur företagets prismedvetenhet gentemot sina leverantörer. I en bransch där produktkvaliteten är viktig är kunderna mindre priskänsliga.¹⁷

Den förhandlingsförmåga kunderna besitter beror på en rad faktorer. En faktor är att stora enskilda kunder är kostsamma att förlora. Även kundens information spelar en viktig roll, då förhandlingsargumenten blir starkare i takt med att informationen ökar. Kan kunden tillverka produkten själv ökar deras förhandlingsförmåga. Detta kan visa sig bli ekonomiskt hållbart. Det ser vi inte minst bland stora livsmedelskonsumenter som till exempel Heinz, som tillverkar sina egna konservburkar för att minska beroendeställningen.¹⁸

¹⁶ Grant, sidan. 80

¹⁷ Grant, sidan. 80-81

¹⁸ Grant, sidan. 80-82

3.1.5 Förhandlingsstyrkan hos leverantörer

Analysen av förhandlingsstyrkan hos leverantörerna kommer att bli den omvända jämfört med förhandlingsstyrkan hos kunderna. I det här fallet är företaget kund hos leverantörerna och kommer i samma ställning som deras egna kunder gör när företaget är leverantör. Det blir väsentligt för företaget att kunna växla mellan de olika rollerna, men också växla mellan olika situationer som kund. Företaget har olika ställningar gentemot olika aktörer vilket leder till att olika förhandlingssituationer kommer att uppstå när affärer görs med olika aktörer. Det är vanligt att mindre företag levererar till större företag. Dessa kommer då i underläge vad gäller förhandlingar. En lösning på detta är att de små sluter sig samman i olika organisationer eller liknande för att förbättra sin förhandlingssituation gentemot de större företagen. Mindre företag har dock möjligheter att på olika sätt förbättra sin ställning gentemot större företag. Det kanske effektivaste sättet är att se till att de större företaget, eller företag som är betydelsefulla av andra anledningar, blir beroende av företaget. Om de lyckas med detta har de satt sig i en mycket bra förhandlingssituation.¹⁹

3.2 Corporate Strategy

1965 gav H Igor Ansoff ut sin bok Corporate Strategy vilken blivit en företagsstrategisk klassiker. Ansoff hade erfarenhet från tidigare strategiarbete och utifrån det kom han fram till att företagen behövde en analysmetod för att identifiera möjligheter för och hot mot företaget. Företagens föränderliga omvärld gör att företagen måste utvecklas och växa för att kunna överleva under ständigt nya förutsättningar. Ansoffs främsta syfte var att ge företagsledare en analytisk referensram för att lösa verkliga problem inom strategiområdet.²⁰

3.2.1 Företagets beslutsprocess

Strategi handlar mycket om att fatta beslut som är tänkta att föra företaget dit företaget önskar. Ansoff delade in beslutsfattandet i tre kategorier; operativa beslut, administrativa beslut och strategiska beslut. Med strategiska beslut ville han få en överblick av företagets strategiska planering. Enligt Ansoff var de strategiska beslutens mål att åstadkomma överensstämmelse mellan företaget och dess miljö, vilket skapas genom en lämplig

¹⁹ Grant, sidan. 82

²⁰ Lundahl och Skärvad, sidan 30

kombination av produkter och marknader. Ansoff talar om fyra olika steg i beslutsprocessen; sökning av alternativa sökningar, formulering av handlingsalternativ, värdering av handlingsalternativ och val av ett eller flera handlingsalternativ.²¹

3.2.2 Tillväxtstrategier

Varje företag är unikt, och utifrån företagets unika förutsättningar och situation formuleras deras mål. Som redan tidigare nämnts använder företagen sig av olika strategier för att nå sina mål. Ansoffs strategibegrepp omfattar produkt/marknadsinriktning, tillväxtsstrategi, konkurrensfördelar och synergier.

Med produkt/marknadsinriktningen förklaras företagets verksamhetsinriktning. I tillväxtsstrategin anges på vilket vis företag växer i förhållande till nuvarande situation. Ansoff talar om tre expansionsalternativ; marknadspenetration, produktutveckling och marknadsutveckling. Dessutom talar han om ett diversifieringsalternativ. Vid marknadspenetration växer företag genom att öka nuvarande marknadsandelar. Produktutveckling innebär att företagen utvecklar nya produkter för att ersätta de gamla och marknadsutveckling är när företag bearbetar nya marknader med nuvarande produkter. Diversifiering handlar enligt Ansoff om att företaget avlägsnar sig från nuvarande verksamhet genom att satsa på nya produkter och nya marknader.²² Konkurrensfördelar är när företagen har en relativ fördel gentemot sina konkurrenter. Slutligen tar Ansoff upp synergier. Synergier är när kombinationer av resursers och kompetensers effekter är större än summan av värdet på det som kombineras.

²¹ Lundahl och Skärvad, sidan 31

²² Ansoff Igor, sidan 109

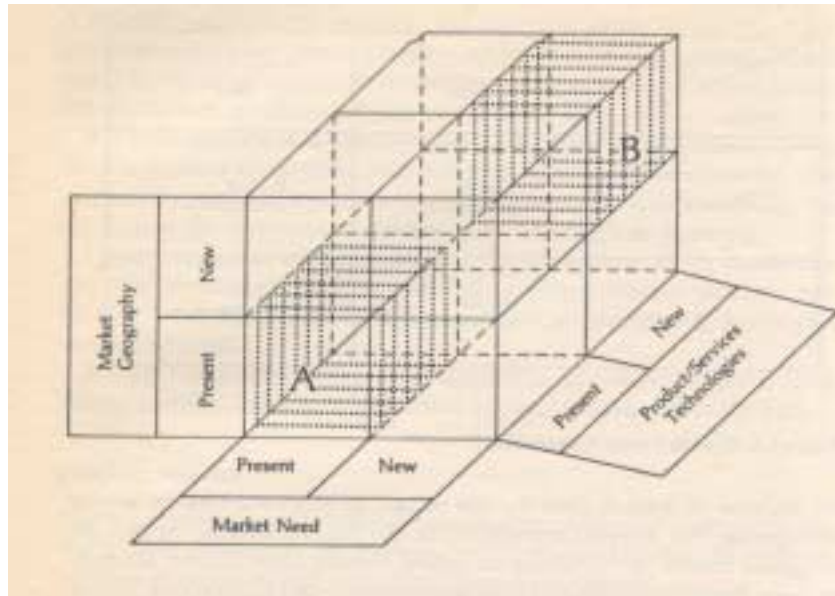
Marknader	Nuvarande	Nya
Produkter		
Nuvarande	<i>Marknads- penetration</i>	<i>Marknads- utveckling</i>
Nya	<i>Produkt- utveckling</i>	<i>Diversifiering</i>

Figur 1, Tillväxtstrategier²³

Modellen vidareutvecklades av Ansoff då han genom lång erfarenhet ansåg att det fanns relevans för detta. Modellen blev nu en kub och visar de tre sätt på vilket företaget kan använda sig av för att definiera det ultimata framtida spelrummet för företaget. De tre variablerna i kuben är marknadsbehov, såsom behov av personaltransport eller behov av förstärkning av svaga elektriska signaler. Nästa variabel är produkt/serviceteknologi och den tredje variabeln är marknadsgeografin, vilket definierar regionen i vilken företaget har för avsikt att göra affärer i.²⁴

²³ Ansoff Igor, sidan 109

²⁴ Ansoff Igor, sidan 110



Figur 2, Tillväxtkuben²⁵

Som kuben visar har företaget variationer av kombinationer och riktningar i vilka de kan välja att styra sin strategi.²⁶

3.3 Diversifiering

Diversifiering är när ett företag växer genom att diversifiera sin verksamhet, vilket innebär att inrikta sig på andra produkter än de som finns i företaget idag. Det har visat sig att detta är ett effektivt sätt för företag att växa. Trenden bland företag att diversifiera sig började på 50-talet. I dag är det få som inte har en diversifierad verksamhet bland världens största företag. En av anledningarna till att diversifiering blev så populärt var att managementkonsulter kom fram till nya metoder att organisera stora företag. Företag världen över fick divisionsstrukturer vilket innebar att det var lätt för dem att lägga till nya divisioner utan att det påfrestade ledningen allt för mycket. Studier av ledarskap visade också att ledarskap inte var branschspecifikt, utan generellt. Detta ledde till att ledare kunde leda diversifierade företag genom allmänt accepterad finansiell kontroll och ledarskap. Under det turbulenta 80-talet blev det en trend att satsa på kärnverksamheten och man gick därmed bort från diversifieringen.²⁷

²⁵ Ansoff Igor, sidan 110

²⁶ Ibid.

3.3.1 Diversifieringens mål

Det finns tre huvudmål med diversifiering, tillväxt, minskning av risk och ökad lönsamhet.

En av anledningarna till att företag växer genom diversifiering, är att ledningen vill tillgodose sina personliga mål som ökad prestige, säkerhet och makt. Det har visat sig att företagsledningars prestige och ersättning är starkare korrelerad med företagets storlek än med dess lönsamhet. Denna korrelation leder till att ledningen satsar på storlek istället för lönsamhet, vilket leder till att företagets lönsamhet påverkas negativt. En annan orsak till diversifiering genom tillväxt, är att när marknader blir mindre lönsamma tenderar företagen på den marknaden att diversifiera sin verksamhet.²⁸

Den andra anledningen till diversifiering är önskan att sprida riskerna. Genom att företaget agerar inom olika branscher sänker de sin totala risk för företaget. Går en bransch dåligt går eventuellt en annan bransch bra. Genom att företag satsar på en mängd olika branscher bildas det stora konglomerat som egentligen bara har finansiering och ledning gemensamt.

Nackdelen med att agera på många olika branscher är att företaget tappar fokus på de olika kärnverksamheterna och detta leder till att företagets olika verksamheter hamnar under den genomsnittliga lönsamheten inom respektive bransch. Företaget erhåller ett negativt positioneringsgap.²⁹

Den tredje anledningen till att företag vill diversifiera sig är för att uppnå en högre lönsamhet. Om ett företag går in i flera branscher, borde också lönsamheten stiga. Det är dock viktigt för företag att ställa sig en rad frågor innan de går in i nya branscher. Detta för att se om den nya branschen verkligen bidrar till ökad lönsamhet och på så sätt skapar ett högre aktieägarvärde. De tre frågor som bör ställas är: branschen som väljs måste vara attraktiv eller möjlig att göra attraktiv, kostnaden för inträde i den nya branschen får inte vara högre än framtida intäkter, inträdet i en ny bransch måste bidra med nya konkurrensfördelar för företaget.³⁰

²⁷ Grant sidan 446 till 449

²⁸ Grant sidan 453

²⁹ Grant sidan 454-455

³⁰ Grant sidan 455

3.3.2 Konkurrensfördelar genom diversifiering

Den huvudsakliga anledningen till att diversifiering skapar konkurrensfördelar är att företagets olika verksamheter kan dela på organisationens resurser och förmågor.

Diversifierade företag erhåller makt på marknaden på tre sätt. Företaget har en finansiell möjlighet att sänka sina priser för att eliminera hot från konkurrenter. Genom att företaget verkar i en rad olika branscher kan företaget erbjuda kunden en helhetslösning. Det vill säga att kunden erhåller fördelar genom att köpa sina olika produkter eller tjänster från ett och samma företag. Genom att stora konglomerat konkurrerar med varandra på flera olika marknader, minskar deras totala konkurrens med varandra. Detta beror på att de anpassar sig ömsesidigt till varandra.³¹

Genom att företaget har olika resurser kan de erhålla fördelar genom att utnyttja dessa resurser till olika produkter och tjänster inom de olika branscherna. Genom att utnyttja de gemensamma resurserna eliminerar företaget dubbelarbete i organisationen och sänker marginalkostnaderna för att ta sig in på nya marknader. Detta möjliggörs genom att organisera resurserna på rätt sätt. Resurserna kan delas upp i två kategorier. Materiella resurser, såsom distributionsnät, säljarna och forskning och utveckling, och Immateriella resurser såsom varumärken, rykten och teknologi. Dessa två kan utnyttjas genom att företaget har resurser att organisera dem genom effektiv ledning och styrning.³²

Genom att det diversifierade företaget styrs av en gemensam ledning erhåller företaget informationsfördelar. Ledningen har överblick och många informationskanaler som en extern aktör aldrig skulle få tillgång till. Detta gäller främst anställda och kapital. Informationen rörande anställda är viktig då det är svårt att få rätt personal från en extern arbetsmarknad. Genom att rekrytera personal inifrån organisationen, vet man vad de anställda kan. Detta leder till att ledningen kan placera rätt personal på rätt plats. Information om var kapital ska placeras är mycket svårt att erhålla för en extern aktör. Genom att ledningen har full insyn i organisationens olika verksamheter och i vilken fas dessa befinner sig i, kan kapital placeras

³¹ Grant sidan 457 till 458

³² Grant sidan 458 till 460

på det mest effektiva sättet. Dessa båda åtgärder kan slå hårt mot enskilda verksamheter men gynnar organisationen i stort.³³

3.3.3 Relaterat diversifierade eller orelaterat diversifierade

Ett företag kan diversifiera sig på olika sätt. Två vanliga alternativ är relaterat diversifierade och orelaterat diversifierade. Relaterat diversifierat innebär att företaget diversifierar sig mot branscher som är nära relaterade till företagets kärnverksamhet. Orelaterat diversifierat innebär att företaget diversifierar sig mot branscher som ligger utanför företagets kärnverksamhet.³⁴ Som en generell regel kan man säga att företag som diversifierar sig runt sin kärnverksamhet blir mest framgångsrika, allra mest framgångsrika blir företag som diversifierar sig runt en enskild kunskap. Den andra mest lönsamma gruppen är företag som utvidgar sig mot relaterade områden. Minst framgångsrika är de företag som diversifierar sig mot en rad olika områden.³⁵

3.4 Competitive Advantages

Enligt Porters *Generic Strategy* kan man konkurrera genom lågkostnadsfokus, differentiering eller fokusering. För att bli mer framgångsrik än sina konkurrenter anser Porter att ett företag kan konkurrera antingen genom att differentiera sig eller genom att erbjuda en identisk produkt till ett lägre pris. Vid differentiering måste företaget kunna ta ut ett så högt pris att det täcker kostnaden för differentieringen, så kallad prispremium. Porter delar upp dessa i sin modell *Generic Strategies*.³⁶ Vid fokusering väljer man att satsa på ett specifikt segment, vilket man anser vara mer lönsamt än andra, och lyckas på det viset nå ekonomisk framgång. Porter anser att lågkostnadsfokus och differentiering är ömsesidigt exklusiva strategier. De företag som inte renodlat satsar på det ena alternativet, utan försöker, av en eller annan anledning samköra dem båda, fastnar ”stuck in the middle”.³⁷ Praktiken visar dock att få företag tvingas göra ett sådant starkt ställningstagande.³⁸

³³ Grant sidan 460 till 462

³⁴ Grant sidan 465

³⁵ Grant sidan 466

³⁶ Grant sidan 246

³⁷ Porter Michael, sidan 42

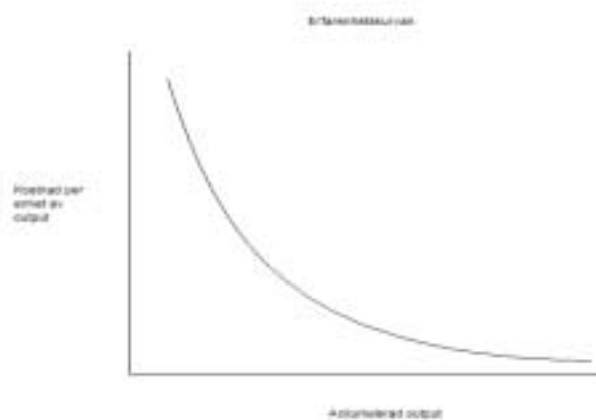
³⁸ Grant sidan 248

3.4.1 Lågstnadsfokus

Då ett företags kostnader minskar i takt med att deras output ökar, är det relevanta förhållandet mellan företaget och dess konkurrenter den ackumulerade outputen. Det medför att de företag vilka kan öka sin output i ett högre tempo än sina konkurrenter, ges möjlighet att förflytta sig längs erfarenhetskurban snabbare än konkurrenterna och få ett kostnadsövertag. Detta medför att företags primära mål bör vara marknadsandelar, då ett företags ackumulerade output i förhållande till konkurrenterna beror på marknaden.³⁹

De företag vilka verkat länge på en marknad, har således under årens lopp fått stor erfarenhet av den aktuella marknaden, vilket givit dem försprång i förhållande till nya aktörer. De företag som har stora marknadsandelar lär sig snabbare än de som har små marknadsandelar, vilket leder till att de större företagens försprång ständigt ökar.⁴⁰

Erfarenhetskurban förklarar förhållandet mellan enhetskostnaden för företagets produkter och antal produkter producerade över tiden.



Figur 3, Erfarenhetskurban⁴¹

Det finns fyra källor till hur man genom erfarenhetskurban skapar sig kostnadsfördelar, det vill säga sänker sina enhetskostnader i förhållande till sina konkurrenter.

Dessa är: skalekonomi, economies of learning, förbättrad processteknologi och processdesign, och förbättrad produktdesign. De två sistnämnda utelämnas i arbetet då de inte är relevanta för våra företag. Vill man analysera ett företags enhetskostnader, för att kunna sätta företagets

³⁹ Grant sidan 254

⁴⁰ Grant sidan 254

kostnader i relation till konkurrenters och analysera varför företagens kostnader skiljer sig åt, behövs ett framtagande av företagets kostnadsdrivare, då de är källan till enhetskostnaderna. Efter en sådan analys kan företaget rekommenderas hur det ska uppnå ökad kostnadseffektivitet.⁴²

3.4.1.1 Skalekonomi

Skalekonomi innebär att ett företag genom sin storlek kan utnyttja en rad fördelar. Exempel på dessa fördelar kan vara lägre enhetskostnad på grund av sin stora produktion. Det kan också vara att företaget kan sätta högre press på leverantörer och andra aktörer i sin omgivning. Genom sin storlek kan de då erhålla en rad fördelaktiga avtal med dessa.

Skalekonomi leder till att nya aktörer får det svårt att ta sig in på marknaden. De nya aktörerna har i denna situation två val, antingen att acceptera de höga enhetskostnaderna jämfört med försäljningspris eller satsa på att bli lika stora som den befintliga aktören och på så sätt också erhålla stordriftsfördelar. Båda alternativen innebär en stor risk för de företag som vill slå sig in på marknaden. Antingen klarar de inte att hålla lika låga priser utan stordriftsfördelar eller klarar de inte att sälja de kvantiteter som krävs för att hålla igång en produktion som ska dra nytta av stordriftsfördelar.⁴³

Skalekonomi handlar i mångt och mycket om produktionen, men att utvecklingen i många branscher går mot några få giganter beror på skalekonomin inom marknadsföring. Reklam är ofta en fast kostnad och inte en kostnad i proportion till företagets storlek. De stora aktörernas relativa kostnad blir lägre än de mindre aktörernas.⁴⁴

3.4.1.2 Economies of Learning

Erfarenhet hos företagets medlemmar kommer med tiden de jobbat på företaget eller med liknade arbetsuppgifter på annan arbetsplats. Genom medlemmarnas ökade erfarenhet sänks

⁴¹ Grant sidan 254

⁴² Grant sidan 257-258

⁴³ Grant sidan 259

⁴⁴ Ibid.

företagets kostnader, arbetet tar kortare tid och antalet fel minskar.⁴⁵ Detta är av extra stor betydelse vid komplexa produkter och processer.⁴⁶

3.4.2 Differentiering

Valet mellan lågkostnadsfokus och differentiering kan för många företag te sig svårt. Målet med ett företags strategi är att nå konkurrensfördelar i förhållande till sina konkurrenter. Det har visat sig att differentiering är ett säkrare val än lågkostnadsfokus som grund för konkurrensfördel. Vid den globala marknaden som råder idag är det lätt för utländska företag med lägre arbetskraftskostnader att konkurrera ut de västerländska företag som valt lågkostnadsfokus. De företag som visat sig framgångsrika under en lång tid har tenderat att vara företag med differentieringsstrategier snarare än lågkostnadsstrategier. Även de är dock konkurrensutsatta. De måste ständigt vara uppmärksamma på att nya aktörer följer i deras spår och försöker erövra deras marknadsandelar. Nya aktörer kan uppnå detta genom att kopiera, imitera eller substituera företagets varor. De ledande företagen måste således sträva efter att implementera strategier som försvårar detta.⁴⁷

Företagens möjlighet till val av differentieringsstrategi kan vara beroende av deras produkt. Olika produkter har olika förutsättningar för differentiering. De produkter som är tekniskt enkla och som tillfredsställer basala behov och de som möter en fastställd teknisk standard, är begränsade till teknik- och marknadsfaktorer. Motsatsen är komplexa produkter där differentieringen kan ta obegränsade former. Differentieringen är inte begränsad till form och färg utan kan ta sig uttryck i företagets alla aktiviteter och är ofta djupt rotad i företagets identitet och kultur.⁴⁸ Differentieringen kan till exempel vara i produktens färg, storlek och form, vilket benämns materiell differentiering. Beslutet av vilken produkt en konsument köper ligger oftast inte enbart i ovan nämnda faktorer. Konsumenterna gör också sina val utifrån sociala faktorer där en viss status, individualitet eller säkerhet kan vara motivationen i valet av produkt. De flesta produkter täcker inte ett basalt behov för överlevnad utan köps av kunder bland annat för att etablera sin egen identitet och för att hitta samhörighet med andra. Starka varumärken är ett exempel i vilka många finner en identitet. Det signalerar kvalitet och säkerhet. För många företag är varumärket deras viktigaste tillgång.⁴⁹

⁴⁵ Clair Brown och Michael Reich California Management Review:28-9

⁴⁶ Grant sidan 261

⁴⁷ Grant sidan 279

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Grant sidan 294

Företag som vill bli framgångsrika med en differentieringsstrategi är beroende av att förstå sina kunder, varför de köper en produkt eller service, vilka deras behov är och vad som motiverar dem vid deras köp. Till sin hjälp för detta kan företagen använda sig av markandsföringar och analyser. *Hedonic Price Analysis* är ett exempel, varje attribut analyseras och kalkyleras för att se vilket marknadspris som kan sättas. Det pris kunderna är beredda att betala är det aggregerade värdet av varje individuellt attribut.⁵⁰ Tid och pengar är en klassisk korrelation, snabbare transporter tenderar att vara dyrare än de långsamma.

Differentiering fokuserar antingen på en bred marknad eller ett specifikt marknadssegment. Valet påverkar analysen av marknaden. Vid valet av en bred fokusering intresserar man sig för det generella, vilka behov tillfredställer produkten? Vad har olika kunder gemensamt i fråga om motivation och valkriterier? Med ett brett fokus måste företaget lyckas få den ”breda produkten” att passa den enskilde individens behov. När man istället valt segmentfokusering möter man högre enhetskostnader och risken i att segmentet kan förändras⁵¹

⁵⁰ Grant sidan 285

⁵¹ Grant sidan 287

4 Branschbeskrivning

I kommande kapitel kommer vi att presentera de tre undersökta branscherna var och en för sig. Inledningsvis redogörs allmänt för branscherna. Därefter följer exempel från olika företag verksamma inom de respektive branscherna. De företag vi valt anser vi representera och åskådliggöra branschstrukturen. Beskrivningarna av de olika branscherna skiljer sig åt. Detta eftersom branscherna är olika och kräver olika angreppssätt.

4.1 Elbranschen

Riksdagen beslutade 1996 att avreglera elmarknaden. Avregleringen innebar att kunden nu får välja vilken elleverantör som ska leverera elen. De olika företag som agerar på elmarknaden kan antingen själva producera elen, köpa direkt från andra företag eller köpa in el från en elbörs som heter Nord Pool.

Det svenska elnätet är inte avreglerat och det består av tre nät; stamnätet, det regionala elnätet och det lokala elnätet. Det kraftigaste nätet är stamnätet som ägs av statligt ägda Svenska Kraftnät. Genom högspänningsledningar levererar stamnätet stora mängder el från kraftverken till regionnätets ledningar. Regionnätet ägs i stort sett av fyra företag; Vattenfall, Fortum, Sydkraft och Skellefteå Kraft. Stora industrier, som pappersbruk, får sedan elen direkt från regionnätet medan resterande el skickas till de lokala elnäten som i sin tur distribuerar elen till elkonsumenterna. Lokalnäten ägs av totalt 197 företag. Riksdagen har beslutat om vilka företag som ska äga och sköta de lokala näten. Detta av den praktiska anledningen att varje enskild elleverantör inte kan ha ett eget nät.⁵²

Vattenkraft och kärnkraft utgör den största delen av Sveriges elproduktion. Tillsammans står dessa två för drygt 91 procent av elproduktionen. Övrig elproduktion domineras av värmekraft med cirka 8 procent av totalproduktionen. Vindkraft utgör endast 0,4 procent av Sveriges totala elproduktion.⁵³

De företag som levererar el behöver inte själva producera elen utan kan köpa den på den nordiska elbörsen Nord Pool, som grundades 1993. Säljaren av el är företag som producerar el

⁵² www.svenskenergi.se 2003-11-11

⁵³ www.svenskenergi.se 2003-11-11

men som själv inte distribuerar all sin el till slutkonsumenter. Priserna styrs marknadsmässigt enligt tillgång och efterfrågan, vilket har fått till följd att mycket stora skillnader kan uppstå i priset. Nord Pool ägs till lika delar av svenska och norska staten.⁵⁴ Det som krävs för att få bedriva handel på Nord Pool är ett godkännande från finansinspektionen.⁵⁵

4.1.1 Olika företag på elbranschen

Det finns idag cirka 900 företag som handlar med el.⁵⁶ Vi kommer i följande text dela in företagen i grupper för att beskriva strukturen på branschen. Indelningen grundas främst på storlek och verksamhet.

4.1.2 Stora internationella företag

Efter att den svenska elmarknaden avreglerades har stora internationella energiföretag börjat sälja el. Främst är det företag som funnits på energimarknaden tidigare och levererat annan typ av energi. Dessa har nu diversifierat sig genom en breddning av produktportföljen.

4.1.2.1 Preem Petroleum AB

Preem är ett bra exempel på ett sådant företag. Preem Petroleum AB är Sveriges största oljелеverantör som ägs av Corral Petroleum Holdings som är ett stort saudiarabiskt företag med internationell prägel. Preems verksamheter består av inköp av råolja, produktion av produkter genom två raffinaderier samt försäljning på den nordeuropeiska och svenska marknaden. Detta är Preems kärnverksamheter. Preem erbjuder numera även sina kunder möjlighet att köpa el genom företaget. Preem marknadsför sin elförsäljning som ett alternativ till traditionella elleverantörer. Deras fem största försäljningsargument är trygghet, enkelhet, närhet, kunnighet och frihet. Frihet för Preem innebär korta bindningstider.⁵⁷

⁵⁴ www.nordpool.com 2003-11-13

⁵⁵ Katarina Eriksson, Näringsdepartementet

⁵⁶ Affärsdata 2003-11-20

⁵⁷ www.preem.se 2003-12-10

Preem erbjuder en rad olika möjligheter för kunden att köpa el. De har rörliga priser, bundet pris, ingen fast avgift till villaägare, låg avgift för leveranser till lägenheter och ingen tidstariff. Detta är en del i Preems strategi att kundanpassa produkten så mycket som möjligt för att kunna knyta till sig fler kunder.⁵⁸

4.1.2.2 Vattenfall AB

En annan typ av stora internationella företag är de som varit på marknaden under lång tid och som kunnat växa på grund av avregleringar i främst Europa. När elmarknaderna avreglerats har företagen kunnat sälja el på marknader som tidigare var reglerade.

Hit räknar vi till exempel svenska Vattenfall. De är Sveriges i särklass största elproducent med en produktion som motsvarar cirka 50 procent av den totala produktionen i Sverige. Vattenfalls elproduktion kommer huvudsakligen från kärnkraft och vattenkraft. De äger också mer än hälften av samtliga regionnät i Sverige. Vattenfall har cirka 900 000 kunder.⁵⁹ Internationellt sett är Vattenfall den femte största aktören i Europa.⁶⁰

Vattenfalls verksamhet är koncentrerad till norra Europa med tyngdpunkt i Tyskland, Sverige, Finland och Polen. Verksamheten domineras av el där Vattenfall verkar inom hela värdekedjan. De verksamheter som ingår under el är: produktion, handel på Nord Pool och ren fysisk handel med el samt överföring och distribution.⁶¹

Vattenfall erbjuder tjänster inom el, elnät, telefoni, mobiltelefoni, bredband och fjärrvärme. Tekniska framsteg har möjliggjort denna utveckling där man kan utnyttja de redan väl utbyggda elnäten till exempelvis bredband.⁶²

⁵⁸ [Ibid.](#) 2003-11-11

⁵⁹ www.svenskenergi.se 2003-12-01

⁶⁰ www.vattenfall.se 2003-11-25

⁶¹ Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande 2002

⁶² Vattenfalls Årsredovisning 2002

4.1.3 Stora svenska och nordiska företag

Många av de stora svenska och nordiska elföretagen fanns redan innan avregleringen av elmarknaden. Innan avregleringen var dessa företag reglerade av den svenska staten och de hade en leveransskyldighet till de kunder som fanns i deras geografiska områden. De fick inte heller sälja el till kunder utanför deras geografiska områden. I dag har elföretagen möjlighet att sälja till vilka kunder de vill. Många av dagens stora aktörer är resultat av sammanslagningar av olika företag.

De nordiska marknaderna avreglerades samtidigt och företagen började handla på den tidigare etablerade elbörsen Nord Pool. Detta ger företag på den nordiska marknaden möjlighet att handla med varandra på ett marknadsmässigt sätt. En börs ger som bekant effektiv prissättning och detta har gynnat den nordiska konkurrensen.⁶³

4.1.3.1. Granninge AB

Granninge är ett gammalt svenskt skogsföretag som efter andra världskriget började satsa storskaligt på vattenkraft. Granninge, som energibolag, är idag en stor nordisk aktör. Granninge producerar knappt två procent av Sveriges totala elproduktion och genom detta är de Sveriges femte största elproducent. De har cirka 285 000 kunder varav cirka 50 000 är i Finland.⁶⁴

Granninges affärsidé är att de skall vara ett ledande energiföretag med tonvikt på uthålliga energilösningar. De ser en osäkerhet i att handla allt för mycket på Nord Pool då tillgången på el är osäker vilket kan leda till stora prisskillnader. För att minska denna risk satsar Granninge på att bygga ut sin egen produktion för att bli mindre beroende av andra aktörer.⁶⁵

Granninges mål är att renodla sin verksamhet och öka sin produktion av främst vattenkraft. Ett steg i att renodla sin verksamhet är att Granninge avskilt sin skogsverksamhet till ett nytt bolag. Detta gör att Granninge AB i stort sett bara sysslar med kraft och detta ska bidra till att ge Granninge en ökad tillväxt.⁶⁶

⁶³ www.nordpool.com 2003-11-27

⁶⁴ www.granninge.se 2003-12-01

⁶⁵ www.granninge.se 2003-12-01

⁶⁶ www.granninge.se 2003-12-01

4.1.3.2 Lunds Energi AB

Lunds Energi är ett ledande energiföretag i södra Sverige. Verksamheten omfattar produktion, distribution och försäljning av el, samt energirelaterade tjänster inom el, elnät, fjärrvärme, fjärrkyla, naturgas, service, kommunikationstjänster och entreprenader.

Lunds Energi har cirka 85 000 elkunder och knappt 6000 övriga kunder. Lunds Energi äger de lokala elnäten i Lunds tätort, Lommas tätort, Bjärreds tätort och omgivande landsbygd. Detta innebär att de svarar för underhåll och utbyggnad av dessa elnät.⁶⁷

Lunds Energi producerar lite el själva. Den mesta el de distribuerar köper de in på Nord Pool.⁶⁸

Lunds Energis strategi är först och främst att vara regionalt ledande i södra Sverige. De anser dock att det är viktigt för den långsiktiga överlevnaden att växa geografiskt för att erhålla skalfördelar som i sin tur är ett måste för att bli större. Lunds Energi vill samtidigt vara ett alternativ till de stora aktörerna.⁶⁹

4.1.4 Små företag

De små företagen i Sverige fanns i stor utsträckning innan avregleringen av elmarknaden. De hade ofta monopol på de lokala näten och därmed en naturlig koppling till slutkonsumenten. När marknaden avreglerades behöll dessa företag sina kunder och köpte in sin el från Nord Pool. Många av de mindre företagen i Sverige har idag breddat sin produktportfölj genom att erbjuda relaterade tillägsprodukter till sina kunder. Det är inte så många som har bytt elleverantör efter avregleringen och det är tack vare detta som de mindre företagen kunnat behålla sin kundstock.

⁶⁷ Lunds Energis Årsredovisning 2002

⁶⁸ www.svenskenergi.se 2003-12-01

⁶⁹ Lunds Energis Årsredovisning 2002

4.1.4.1 Elverket Vallentuna AB

Elverket Vallentuna grundades 1920 och hette då Vallentuna Elektriska distributionsförening. Deras uppgift var att distribuera el från Älvkarleby kraftverk till Vallentuna. En tid efter avregleringen av elmarknaden bildades Elverket Vallentuna AB för att underlätta handel med el.⁷⁰

Elverket Vallentuna äger det lokala elnätet och det är inom detta nät de flesta kunderna finns idag. De har drygt 11 000 kunder totalt. Nästan samtliga av kunderna är anslutna till det lokala elnätet där Elverket Vallentuna har monopol på distribution av el. De har utöver dessa kunder endast 32 stycken utanför det lokala nätet.⁷¹

Elverket Vallentunas strategi är att agera utifrån ett lokalt perspektiv som tillgodoser Vallentunas behov av elenergi och andra nätrelaterade produkter. Som så många andra elleverantörer satsar Elverket Vallentuna även på annat än el, nämligen bredband. Elverket Vallentuna vill ses som den självklara och bästa leverantören. Elverket Vallentunas lokala anknytning syns då Vallentuna kommun är en stor kund.⁷²

4.1.5 Föreningar och allmännyttiga organisationer

Dessa organisationer utgör en stor del av dem som är registrerade inom elbranschen. Här finns allt från den enskilda bonden med eget kraftverk till mindre samhällen och organisationer som ser en möjlighet att förse sig själva med el.

4.1.5.1 Hamra Kraft AB

Hamra Kraft AB grundades 1995 och ägs av Hamra Kapellags Besparingssskog. Hamra Kapellags Besparingssskog äger två mindre vattenkraftverk och det lokala elnätet i området. Hamra Kraft arrenderar vattenkraftverken och distribuerar elen till kunderna via det lokala nätet.⁷³

⁷⁰ www.elverket.se 2003-11-30

⁷¹ www.elverket.se 2003-11-30

⁷² www.elverket.se 2003-11-30

Hamra Kraft har drygt 600 kunder. Man säljer den el som man själv producerar och när den inte räcker till köper man el från Fortum. När man har överproduktion säljer man elen till Fortum. Hamra Kraft handlar alltså inte på Nord Pool utan all extern handel sker med Fortum. Detta grundar sig i gamla samarbeten och underlättar för Hamra Kraft som slipper arbetsbördan det innebär att handla på elbörsen.⁷⁴

Det är Hamra Kapellags Besparingsskog som genom sina stadgar bestämmer vilka som får handla el av Hamra Kraft. De krav som ställs är att man ska ha en fastighet i nätområdet eller i Hamra alternativt Los församling. Uppfyller man något av dessa krav får man köpa el även till andra fastigheter. Hamra Kraft marknadsför sig inte och har inget intresse i att växa. Man ser för stora risker i detta. Då man endast har två vattenkraft att lita till blir man väldigt beroende av vattentillgången. Kalla vintrar i kombination med dåliga vattenresurser innebär stora ekonomiska påfrestningar för företaget. Om man då har bundit upp många kunder till fasta priser och blir tvungen att köpa in el från Fortum till betydligt högre priser blir den ekonomiska situationen ohållbar. Man vill helt enkelt inte ta på sig fler kunder än vad man klarar av.⁷⁵

Hamra Kraft erbjuder sina kunder vissa elinstallations- och elreparationsjobb. Utöver detta erbjuder de inte några tjänster, som till exempel bredband och fjärrvärme, som många större företag erbjuder sina kunder.⁷⁶

Hamra Kraft har inte påverkats nämnvärt av avregleringen. Båda vattenkraftverken var byggda innan avregleringen och arbetet är i stort sett det samma. Man har fått 150 nya kunder och förlorat ett fåtal sedan avregleringen. I övrigt tycker man att den administrativa bördan har växt sedan avregleringen.⁷⁷

⁷³ Hamra Kapellags Besparingsskogs Verksamhetsberättelse 2001

⁷⁴ Lena Olsson, Hamra Kraft AB

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

4.2 Postbranschen

1636 bildades posten enligt Postbådhen, svenska Postverkets stiftelseurkund, utfärdat av Axel Oxenstierna. Oxenstierna valde Andreas Wechel som den man som skulle leda det nya Postverket. Wechel hade tidigare jobbat som postmästare i Leipzig, och det var det stafettsystem som där användes som blev modellen för det svenska Postverket. Med införandet av Postverket följde både en pålitlig statspost och en pålitlig postgång för allmänheten. De första åren var det postbönder eller deras drängar och pigor som levererade posten, men 1646 började man använda hästar för att skynda på posttransporterna. Den postala utvecklingen ledde under andra hälften av 1800-talet till införandet av enhetsporto och frimärken (1855), brevlådor och diligenser⁷⁸. Redan 1884 tillhandahöll Posten penningförmedling genom den då inrättade Postsparbanken, vilken erbjöd service avseende både post och penningförmedling.

Utvecklingen med nya kommunikationsmedel fortsatte med bilen 1905 och flyget 1920. Postverket fick ensamrätt till regelbunden befordran mot avgift av slutna och öppna försändelser som helt eller delvis innehöll skrivna meddelanden, med monopolkungörelsen 1947.⁷⁹ I slutet på 80-talet förändrades Postverket från myndighet till serviceföretag och en koncern bildades. 1993 upphörde brevmonopolet och Postverket blev officiellt Posten och 1994 bolagiserades Posten och blev Posten AB.

De senaste åren har vi sett stora förändringar inom Posten då dess klassiska postkontor har ersatts av små serviceställen inne på matvarubutiker eller bensinstationer. Man kan inte längre gå till Posten för att köpa frimärke, kuvert eller vykort. Dess gamla kontor har på många platser ersatts av Svensk Kassaservice. Postens koncernstyrelse tog 2000 ett inriktningsbeslut att Posten i framtiden inte skall ägna sig åt finansiell verksamhet, utan renodla sin kärnverksamhet och sålde därmed postgirot till Nordea. Statsmakten har dock bestämt att Posten måste ha en rikstäckande grundläggande kassaservice, vilket sker med ca 1200 särskilda kassaservicekontor och genom ca 2700 lantbrevbärare. Bakgrunden till Postens inriktningsbeslut ligger i den allt mer hårdnande internationella konkurrensen på meddelande- och paketmarknaden. Man har länge trott att handskreven eller tryckt post snart skulle komma att tillhöra det förgångna och i stället ersättas med nya medier så som e-mail och Internet, men

⁷⁸ en hästdragen täckt vagn i linjetrafik med gods-, post- och passagerarbefordran. Bra Börckers Lexikon

⁷⁹ www.nationalencyklopedin.se

istället har postmängden varit relativt konstant och de nya medierna har genererat nya postströmmar.⁸⁰

Idag sker de stora förändringarna av den internationella postmarknaden på logistiksidan. En anledning till detta kan vara att den är mindre reglerad än brevmarknaden. Här finns också många små aktörer som kan köpas upp och logistik kräver inte samma nätinvesteringar som brev. Som marknaden ser ut idag antas logistiken ha en större intjäningspotential.⁸¹

Att man i många sammanhang ser marknaden mer som global än lokal är en naturlig utveckling av att gränser försvinner och vi reser mer och mer. Denna utveckling avspeglar sig även på postmarknaden där analytiker spår att den internationella postmarknaden kommer kännetecknas av en struktur i fyra nivåer, ett fåtal transnationella aktörer, några regionala aktörer, ett stort antal nationella aktörer och många små, lokala företag.⁸² Att den svenska marknaden är förhållandevis liten kommer att begränsa Postens möjlighet att bli en transnationell aktör. Posten kommer istället att förbli vår stora nationella aktör och eventuellt även den ledande aktören i Östersjöområdet. Enligt Post och Telestyrelsen, PTS, finns det i dag inget som talar för att Postens dominerande ställning på den svenska brevmarknaden kommer att rubbas. De menar att de lokala operatörerna inte är tillräckligt stora för att vara ett hot mot Posten. Den största konkurrenten till Posten är på den svenska marknaden CityMail. De konkurrerar dock bara på ett geografiskt begränsat område, i våra tre största städer och deras omnejd. De tros inte heller expandera.⁸³

4.2.1 Efter avregleringen

Den 1 januari 1993 avskaffades brevmonopolet i Sverige. Sverige var då först i världen med att avreglera en flera hundra år monopoliserad marknad.⁸⁴ Syftet med avregleringen var att öppna marknaden för fri konkurrens. Genom det skulle en effektiv marknad skapas och priserna bli rimliga. Det har dock visat sig skapa problem att gå från en marknad med en aktör till en öppen konkurrensutsatt marknad.⁸⁵ Sverige är fortfarande unikt i Europa då det är det

⁸⁰ www.pts.se, 2003-11-14

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Motion till riksdagen 1997/98:T811

⁸⁵ www.regeringen.se 2003-11-14

enda land som fullständigt avskaffat det lagskyddade brevmonopolet och har en viss konkurrens på området. Även Finland har avskaffat monopolet, men där råder ingen konkurrens. Utöver Sverige och Finland har även Nya Zeeland och Argentina avskaffat monopolet för posttjänster fullt ut.⁸⁶

Det hände inte mycket perioden direkt efter avregleringen. Under åren 1994 till 1996 var antalet nya postoperatörer få. En anledning till detta kan ha varit att det rådde stor osäkerhet om konkurrensförutsättningarna till följd av de många tvister som var mellan Posten och CityMail. I slutet av 1995 fanns det endast fyra anmälda postoperatörer. Till slutet av 1996 hade antalet vuxit till 12 stycken.

1997 infördes ett tillståndskrav där de som ämnade driva postverksamhet var tvungna att söka tillstånd hos Post- och Telestyrelsen (PTS). Därefter ansökte många företag om tillstånd under första halvan av 1997. Vid årskiftet 1997/98 fanns cirka 100 privata företag i hela Sverige, från glesbygden till storstäderna, som konkurrerade med Posten. En del av dem konkurrerade på lokala marknader och andra regionalt. Vissa konkurrerade inom segmentet där posten kan sorteras i förväg, till exempel CityMail.⁸⁷ CityMail verkar inom marknaden Industriell post. Deras kunder är företag och föreningar som kommunicerar med mottagaren via brevlåda. Den post de sänder är försorterbar, de ”säljer inte porto, de förmedlar kontakter”. Den industriella posten kan delas in i tre olika områden: adresserad direktreklam, tidskrifter och administrativa rutiner.⁸⁸

Anledningen till att det registrerades många nya postoperatörer under 1997 förklaras av många med den stora portoömläggning Posten genomförde den 1 mars 1997. Posten motiverade den med att priserna för deras olika tjänster bättre skulle motsvara företagets kostnader för respektive tjänst. De höjde normalportot för entrycksförsändelser från 3,85 kronor till 5,00 kronor. Det fanns möjligheter till rabatter under vissa omständigheter. Priserna för lokalt och regionalt inlämnade storsändningar sänktes. En annan bidragande faktor till många nya postoperatörer kan ha varit den stora arbetslöshet som då rådde.⁸⁹ De företag som var innehavare av postlicens var företrädesvis fåmansbolag som åtagit sig att lokalt samla in post från företag, organisationer och myndigheter, men också i många fall från egna brevlådor

⁸⁶ www.pts.se 2003-11-14

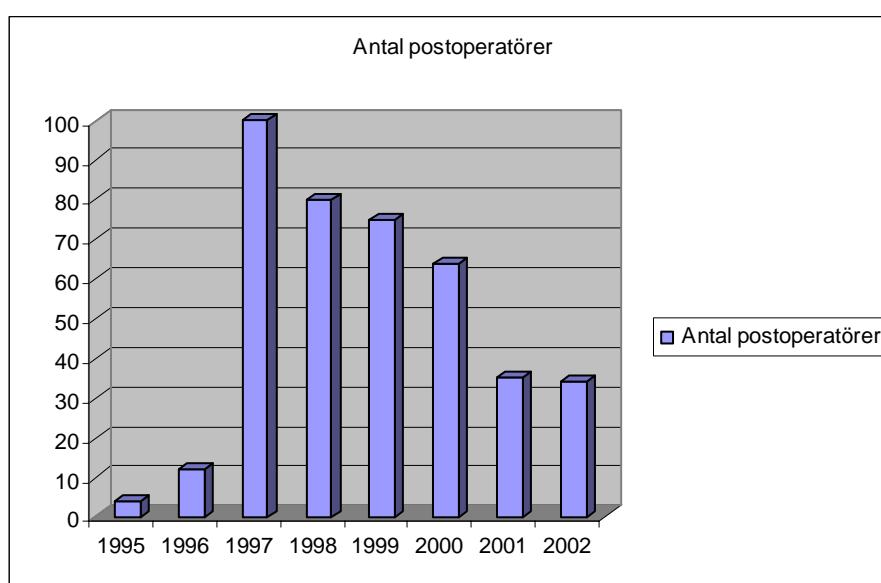
⁸⁷ Motion till riksdagen 1997/98: T811

⁸⁸ Daniel Humble, CityMail

⁸⁹ www.pts.se, 2003-11-14

för att dela ut på orten. Några företag samarbetade och sände post sig emellan för att kunna ha ett större upptagningsområde.⁹⁰

Vid årsskiftet 1997/1998 var som tidigare nämnts 100 företag innehavare av ett tillstånd gällande tillåtelse att bedriva postverksamhet, men här ses en vändning och antalet tillstånd har kunnat ses minskande. Redan 1998 syntes nedgången då antalet tillståndsinnehavare endast var 80 stycken, och redan vid första kvartalets slut 1999 hade antalet sjunkit till 75 stycken. I början av 2000 hade 64 företag tillstånd och i slutet av samma år hade 35 stycken det. Idag har 34 företag postlicens.



Figur 4,

postoperatörer

Antalet

4.2.2 Nya aktörer

Majoriteten av de nya aktörer som verkar på postmarknaden är små lokala bolag som kombinerar sin postverksamhet med någon affärsrörelse. Det är vanligt att de kombinerar det med till exempel reklamutdelning. De verkar inom sin kommun och har ofta företag och organisationer som kunder.

För att driva lokalverksamhet krävs det relativt begränsade fasta investeringar, däremot är det väldigt arbetsintensivt. Det är som tidigare nämnts fåmansbolag som dominerar och antalet

⁹⁰ www.pts.se, Postal infrastruktur

anställda är därmed få. Trots att de arbetar väldigt mycket når majoriteten inte upp till en ”normal lön”⁹¹

4.2.3 Fria Postoperatörers Förbund

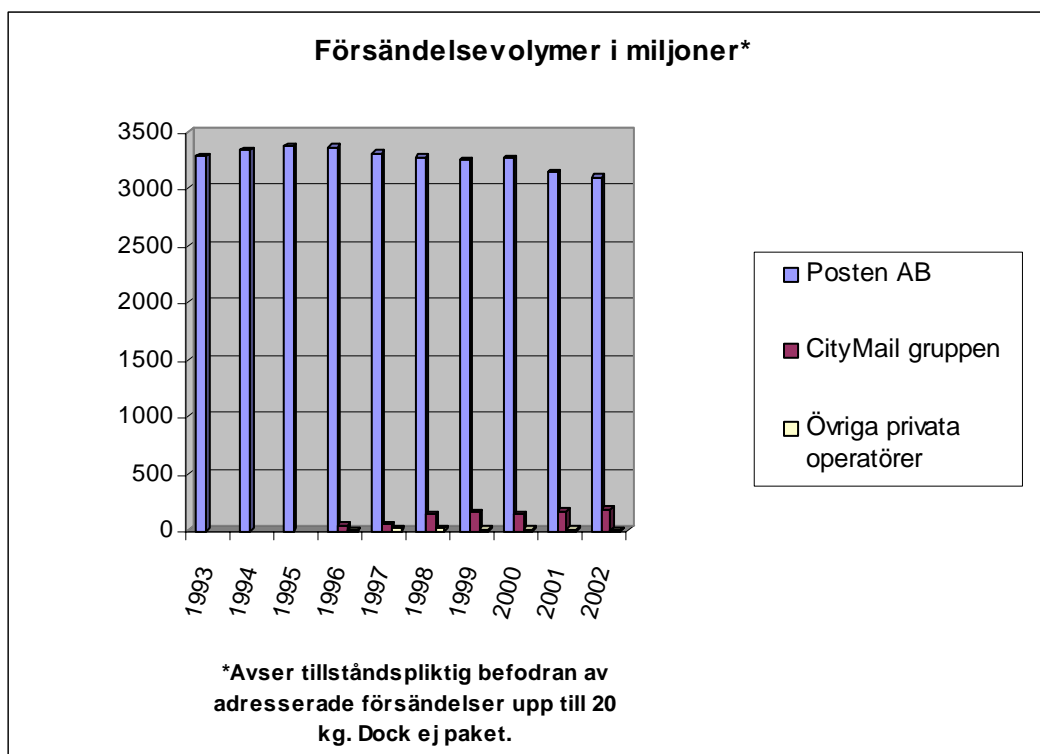
Fria Postoperatörers Förbund, FPF, är en intresseorganisation för de lokala postoperatörerna. FPF bildades 1997 med anledning av att det då var många nya postoperatörer som startade sin verksamhet. Det ansågs då finnas ett behov av en organisation som kunde företräda de många operatörerna. FPFs syfte är att främja en positiv utveckling på postmarknaden och säkerställa konkurrens på lika villkor. Förbundet har idag cirka 30 medlemmar. Medlemmarnas verksamhet omfattar till exempel utdelning av brevförsändelser, gruppreklam, egna boxanläggningar, hämta/lämna service och frankeringsservice etcetera. Förbundets löpande arbetsuppgifter omfattar bland annat lagstiftningsfrågor på postmarknaden, reglering av avtal med Posten, eftersändningar, kontakter med PTS, offentlig upphandling, handläggning av konkurrensfrågor, och rutiner och regler för medlemsföretagens verksamhet. Dessutom sker information och rådgivning till enskilda medlemsföretag.

4.2.4 Upplevda konkurrensproblem

Regeringen har i höst tillsatt en utredning för att utvärdera postmarknaden. De vill att den dels ska utreda hur postverksamheten bör regleras, dels behovet av statliga insatser för den grundläggande kassaservicen. Utredningen har tillsatts med anledning av att det visat sig innebära problem att få postmarknaden att fungera som önskvärt var, med bra konkurrens. De nya aktörerna upplever konkurrensproblem. Som redan tidigare nämnts består den svenska postmarknaden av Posten AB, CityMail Sweden AB och drygt 30 mindre lokala postaktörer. Men Posten har en helt dominerande ställning, och antalet operatörer minskar och generellt tycks det vara svårt för operatörerna att få lönsamhet i deras verksamhet. Posten är det företag som har till uppgift att tillfredsställa den samhällsomfattande posttjänsten, det vill säga de har leveransskyldighet i hela landet. Enligt det postpolitiska målet, vilket är fastslaget i postlagen (1993:1684) skall det finnas en posttjänst av god kvalitet i hela landet som innebär att alla kan ta emot brev och andra adresserade försändelser som väger högst tjugo kilo. Dessutom ska det gå att få levererat till rimliga priser och enstaka försändelser skall befordras till enhetliga priser. Posten får i form av den aktör som tillhandahåller samhällsomfattande posttjänst inte

⁹¹ www.pts.se *De lokala postoperatörernas priser och rabatter 1999 Dnr 99-5328*

höja normalportot per kalenderår mer än vad förändringen i konsumentprisindex varit. 1997 infördes ett sådant pristak i syfte att skydda konsumenterna. Posten får ingen ersättning från staten för att tillhandahålla den samhällsomfattande tjänsten.⁹²



Figur 5, Försändelsevolym i miljoner

Utredaren ska komma med förslag till om hur marknaden ska ändras för att det postpolitiska målet ska kunna innehålla att alla ska ha tillgång till en posttjänst av hög kvalitet och till rimliga priser. Vidare ska postmarknaden karakteriseras av en effektiv konkurrens mellan flera aktörer som tillsammans kan erbjuda ett brett urval av posttjänster.⁹³

⁹² Direktiv 2003:117

⁹³ Direktiv 2003:117

4.2.5 Spegeln Produktion

På postmarknaden finns som tidigare beskrivits en rad olika aktörer. Det är Posten, CityMail och en rad andra företag. Ett av de företag som besitter en postlicens är Spegeln Produktion som ligger i Staffanstorp, en kommun i Skåne med cirka 20 000 invånare. Vi har valt att använda oss av detta företag för att åskådliggöra en typisk lokal postoperatör. Spegeln Produktion, som då hette Staffanstorps Mail, startades liksom många andra mindre lokala operatörer 1997. Grundaren och den ännu idag ende fast anställda heter Stefan Svensson. Svensson tror att det egentligen mest var en slump att han gav sig in som entreprenör just på postbranschen. Strategin han hade när han startade Staffanstorps Mail var att ”fånga den hand som fanns ute”. Han var ute efter kommunen och de lokala företagen. Svensson visste att det gjordes många affärer dem emellan och att en därmed följande postgång fanns. Han analyserade marknaden genom att göra beräkningar på hur många försändelser som varje dag borde gå inom Staffanstorp.

Staffanstorps Mail började sin verksamhet med 14 stycken egna brevlådor placerade runt om i Staffanstorp. I dessa brevlådor kunde post försedd med Staffanstorps Mails egna frimärken lämnas, för distribution vidare ut i kommunen. Priset var då 3:50 kronor att jämföra med Postens 5 kronor per brev. Posten delades från början ut en gång per dag, men då arbetsbördan efter ett tag blev för stor, övergick de till utdelning varannan dag. Staffanstorps Mail, var som tidigare nämnts, inte primärt ute efter privatpersonerna utan företagskunderna. Företagen behövde bara sätta ett gummiband om sin post och sedan lägga den i lådan. Svensson fakturerade dem i efterhand. Staffanstorps Mails verksamhet bestod även av ett antal postboxar, till början placerade i en livsmedelsaffär, men sedermera flyttade till Svenssons egna lokaler i Staffanstorps centrum. Till en början hade de samma pris som Posten på postboxarna, men när Posten höjde sitt pris med 100 procent per år, nöjde sig Staffanstorps Mail med en 50- procentig höjning.

Det skulle dock visa sig att kommunens företag gjorde mycket mindre affärer än vad Staffanstorps Mail hade räknat med och därmed skickades mindre post än vad beräkningarna hade visat. Trots detta gick affärerna med vinst. Däremot blev Staffanstorps Mails brevlådor utsatta för en mängd vandaliseringar. När sex stycken brevlådor a´ 5000 kronor blivit förstörda bestämde Svensson sig för att omlada verksamheten. Redan innan han tog detta beslut hade han bytt namn till Lokalposten. Detta skapade dock problem då ordet posten är

skyddat inom postbranschen. Svensson började ge ut ett blad, eller tunnare tidning, som hette lokalposten. En lokaltidning för alla Staffanstorpsushåll. Därmed kom han runt namnproblematiken och kunde ha kvar namnet Lokalposten även på sin postverksamhet. Tidningen kom att helt dominera Lokalpostens verksamhet. Lokalposten bytte namn till Spegeln Produktion för två och ett halvt år sedan. Under Spegeln Produktion ligger både tidningen Spegeln och postlicensen. Postlicensen gäller i hela sydvästra Sverige och används idag till postboxarna och strövisa sändningar på uppdrag, vilket är det enda Spegeln konkurrerar med Posten om. Postboxarna kostar idag 750 kronor och Spegeln Produktion får betalt av Posten för att ha postboxarna. Nettointäkterna för postboxarna är cirka 30 000 till 40 000 kronor per år. Avgiften för den postlicens företaget har är 3000 kronor som betalas till PTS. Svenssons mål är att expandera med fler postboxar då det enligt honom är lättförtjänta pengar. Spegeln har också börjat med en rad nya tjänster med vilka Posten slutat, exempelvis kopiering.

Tidningen Spegeln är idag en relativt stor lokaltidning som delas ut, förutom i hela Staffanstorps kommun, även i några av kranskommunerna. Det är en tidning som idag i storlek kan mäta sig med Lunds lokaltidning, "Lokaltidningen". Spegeln fick tidigt konkurrens av en annan lokaltidning som hette "Goda grannar", vilken gavs ut av Sydkraft. De tog upp konkurrensen med Spegeln på ett starkt vis då de bjöd alla annonsörerna på annonserna i de två första numren, något som var svårt att svara på för Spegeln. Idag är Stefan tacksam för den konkurrens som då blev, då han kunde växa i långsam takt, men samtidigt kände sig uppmuntrad att ständigt uppdatera tidningen för att kunna konkurrera. Spegeln "vann kampen om Staffanstorp", Goda Grannar fanns bara kvar i ett och ett halvt år. Spegeln kommer idag ut 15-16 gånger per år och målet för tidningen är att bli en veckotidning.

4.2.6 CityMail

En annan aktör på postmarknaden är som redan tidigare nämnts CityMail. CityMail startades, efter att ha genomfört en marknadsanalys, i maj 1991.⁹⁴ Ur marknadsanalysen framkom att det fanns ett behov på marknaden för datoradresserad post. Citymail rationaliserade bort moment i hanteringen och kunde på så vis effektivisera postdistributionen.⁹⁵ CityMails grundare heter Bror Anders Månsson. Han äger 29 procent av CityMail och är idag företagets VD.⁹⁶ CityMail arbetar inom segmentet industriell post. De har valt att enbart satsa på ett segment och att göra det bäst. Industriell post är den post som de tror på i framtiden. De har därmed inte privatpersoner som kunder, då de enligt CityMail i allt större utsträckning kommer använda sig av e-mail, SMS med mera.⁹⁷

CityMail startade sin verksamhet i Stockholms innerstad. De började i liten skala och har därefter expanderat. Idag finns de i hela Stockholm, Malmö med omnejd, i stora delar av övriga Skåne, Göteborg med omnejd, stora delar av västkusten och på Gotland.⁹⁸ CityMail hade år 2002 193,1 miljoner försändelser, att jämföra med Posten som motsvarande period hade 3100 miljoner försändelser.⁹⁹ CityMail Sweden AB täcker idag cirka 40 procent av alla adresser i landet. De spås dock inte expandera ytterligare geografiskt och därmed inte utveckla något med Posten konkurrerande brevdistributionsnät inom överskådlig framtid.¹⁰⁰

Posten Norge är med 57 procent huvudägare i CityMail. Det är också avtalat att de ska förvärva resterande 43 procent under första kvartalet av 2006. Bror Anders Månsson menar att affären är mycket viktig och positiv både ur ett svenskt och ett internationellt perspektiv. Det norsk-svenska samarbetet skapar stora förutsättningar att uppnå synergieffekter på flera marknader. Tillsammans kan nu CityMail och Posten Norge dubbla sin räckvidd och totalt täcka 3,6 miljoner hushåll.¹⁰¹

CityMail råkade i början av sin historia ut för en del tvister med Posten. Dessa tvister rörde sig bland annat om konkurrens- och infrastrukturfrågor. Tvisterna kom att fortsätt fram till

⁹⁴ www.citymail.se, 2003-11-10

⁹⁵ Daniel Humble, CityMail

⁹⁶ www.citymail.se 2003-11-10

⁹⁷ Daniel Humble, CityMail

⁹⁸ Daniel Humble, CityMail

⁹⁹ www.pts.se 2003-11-14

¹⁰⁰ www.pts.se, Service och konkurrens 2003

1995 då Posten förvärvade 75 procent av aktierna i ett finansiellt svagt CityMail. Ett villkor för förvärvet var att Posten skulle driva CityMail som ett fristående bolag. Meningsskiljaktigheterna angående CityMails framtida utveckling fortsatte dock och Posten försatte CityMail i konkurs den 7 december 1995. Konkursförvaltaren överlät rörelsen till ett nytt bolag, CityMail Sweden Aktiebolag (publ) i januari 1996.¹⁰²

CityMails vision är idag att de skall leda utvecklingen inom sitt affärsområde såväl nationellt som internationellt. De skall genom alla medarbetares framgång ständigt och medvetet utvecklas och förbättras. Deras affärsidé har ända sedan starten varit ” genom nära samarbete med postintensiva företag och organisationer distribuera industriell post med engagemang och garanterad precision.

¹⁰¹ www.citymail.se, 2003-11-10

¹⁰² www.citymail.se, 2003-11-10

4.3 Radiobranschen

Den första april 1993 beslutade riksdagen att införa en ny reklamfinansierad radioform som benämndes privat lokalradio.¹⁰³ För att sända radio nationellt krävs tillstånd av regeringen. Det är endast två radioföretag som innehar sådana tillstånd och dessa två är Sveriges Radio AB och Utbildningsradion AB.¹⁰⁴

Tillstånd att sända privat lokalradio har tidigare erhållits genom auktionering. För att få söka tillstånd att söka var man tvungen att godkännas. De sökande som blev godkända fick sedan vid en auktion möjlighet att bjuda på tillståndet. Den som varit villig att betala mest för tillståndet, tilldelades tillståndet. Det finns för närvarande 91 privata lokalradiostationer.¹⁰⁵

Den 18 maj 2001 ändrades reglerna för att erhålla ett tillstånd för att sända privat lokalradio. De största förändringarna som skedde var att tillstånden endast räcker i fyra år och den så kallade koncessionsavgiften blev endast 40 000 kronor per år. Vad som är anmärkningsvärt är att de tillstånd som tilldelats tidigare fortfarande får betala den avgift som de kom fram till vid auktionstillfället. Denna avgift är i vissa fall så stor som 1,5 miljoner. Denna avgift kommer också att gälla för de nästkommande perioderna.¹⁰⁶

Cirka 75 procent av Sveriges befolkning har möjlighet att lyssna på privat lokalradio. De 91 tillstånden som finns idag ägs i stort sett av de fyra stora aktörerna på marknaden, Mix Megapol, Rix FM, NRJ och Fria Media.¹⁰⁷ Dessa fyra är sedan ägda av andra organisationer som vi kommer behandla lite längre fram i texten.

Det är svårt att ta sig in på radiomarknaden eftersom det krävs att ett tillstånd tilldelas innan en aktör kan börja sända. För tillfället finns det inga tillstånd att erhålla och därför blir radiomarknaden stängd för nya aktörer. Detta leder till att de existerande aktörerna konkurrerar med varandra och försöker vinna marknadsandelar. En röd tråd bland de aktörer som finns är att de är stora organisationer med stora ekonomiska resurser. MTG och Bonnier är två renodlade medieföretag som är relaterat diversifierade. NRJ sysslar enbart med radio

¹⁰³ Radio- och Tv-lagen, SFS 1996:844; ändring införd t.o.m. SFS 1999:270

¹⁰⁴ Medieutveckling 2003, sidan 24

¹⁰⁵ www.rtvv.se 2003-11-15

¹⁰⁶ www.rtvv.se 2003-11-15

¹⁰⁷ www.rtvv.se 2003-11-15

men har ambitioner att expandera inom andra medier och Fria Media ett fristående nätverk av radiostationer med lokal förankring.

Det senaste som har hänt inom radiobranschen är att Bonnier AB fusionerar med Scandinavian Broadcasting Systems. ”Reklamradiobranschen har länge väntat på en större fusion för att stabilisera marknaden. I och med fusionen mellan Bonnier och SBS har branschen mognat, men bedömare utesluter inte fler fusioner eller förvärv”.¹⁰⁸

4.3.1 Modern Times Group

Modern Times Group, MTG, är en stor mediekoncern som har byggts upp av den mytomspunna och framgångsrika affärsmannen Jan Hugo Stenbeck. Det är ett publikt aktiebolag som är börsnoterat på Stockholmsbörsen samt på New York börsen.¹⁰⁹ MTG:s verksamheter är relaterat diversifierade inom mediebranschen. MTG har delat in sin verksamhet enligt följande: Broadcasting, TV-shop, Modern Studios, Radio, SDI Media och Publishing. Dessa verksamheter innefattar Television, handel via TV, de producerar program, filmer och elektroniska spel, sänder radio, levererar text och dubbningsjänster, publicering av böcker och tidningar samt en mindre del e-handel och webbtjänster.¹¹⁰ Sammanfattningsvis så sysslar MTG med det mesta som har med mediebranschen att göra.

MTG Radio som ingår i MTG-koncernen har hand om radioverksamheten. Radioverksamheten utgör endast 2,5 procent av koncernens intäkter. MTG Radio har kommersiella radiostationer i Sverige, Estland, Lettland och Litauen samt ägarandelar i Norges och Finlands enda rikstäckande kommersiella radionätverk. MTG Radios varumärken är följande: RIX FM, Power Hit Radio, Lugna Favoriter, Star FM, Metro FM, Xlformat, P4 Radio Hele Norge och Radio Nova.¹¹¹

MTG äger i och med detta 29 av de 91 stationer som finns i Sverige idag. Sammanlagt har MTG Radio 1,2 miljoner dagliga lyssnare i Sverige och detta motsvarar en andel på 28 procent av radiomarknaden. Dessa siffror gäller för slutet av år 2002.¹¹²

¹⁰⁸ Resumé 2003-07-30

¹⁰⁹ www.mtg.se 2003-11-20

¹¹⁰ Medieutveckling 2003 sidan 96

¹¹¹ MTG:s årsredovisning 2002

¹¹² MTG:s årsredovisning 2002

MTG Radio har, som tidigare nämnts, olika radiostationer i Sverige. Dessa olika radiostationer har olika strategier och målgrupper vilket stämmer väl överens med att det har en relaterad diversifierad verksamhet. De olika radiostationerna har följande strategier:¹¹³

- RIX FM erbjuder en bred aktuell popmusik för vuxna. RIX FM har satsat hårt på sin morgonsändning. Detta har resulterat i att de har Sveriges mest populära sändning med nästan en halv miljon lyssnare dagligen.
- Lugna Favoriter erbjuder lugn musik till en vuxen publik. Lugna Favoriter finns endast i Stockholm och Göteborg. I de båda städerna har de flest lyssnare av samtliga stationer.
- Power Hit Radio erbjuder de mest populära låtarna på listorna med tonvikt på Dance och R&B. Denna strategi har visat sig vara lyckosam inom lyssnarsegmentet 15 till 35 års ålder, vilket har gjort dem till nummer ett inom denna målgrupp och gjort dem till den andra största radiostationen i Stockholm.
- Metro Radio är en station som har som strategi att endast sända svensk musik. MTG radio agerar som tidigare nämnts även utanför Sverige men då vi har för avsikt att undersöka marknaden i Sverige kommer vi inte behandla dessa i uppsatsen.

¹¹³ MTG:s årsredovisning 2002

4.1.3 Bonnier

Bonnier AB är liksom MTG en stor mediekoncern med en rad olika verksamheter inom mediebranschen. Bonnier AB är uppdelat i följande affärsområden: affärstidningar, dagstidningar, böcker, tidskrifter, film/musik/radio och TV samt affärsinformation.¹¹⁴

Det är Bonnier Entertainment som har hand om radioverksamheten. Den verksamheten sköts i sin tur av Bonnier Radio. Bonnier Radio har radiostationerna Mix Megapol och Vinyl.¹¹⁵

Mix Megapol nischer sig genom att blanda gamla och nya låtar. Bonnier har genom omfattande undersökningar försökt sätta ihop en radiostation som motsvarar lyssnarnas förväntningar.¹¹⁶ De försöker vinna marknadsandelar genom att förutom musik även sända nyheter, väder och trafikinformation. Mix Megapol sänder idag på 12 olika orter och samtliga stationer ingår i ett programsamarbetande nätverk.¹¹⁷ Detta har resulterat i att Mix Megapol är den tredje största radiostationen i Sverige efter RIX FM och NRJ.¹¹⁸

Vinyl 107 är en radiostation som endast sänder i Stockholm och de nischer sig genom att sända gamla goda låtar. Konceptet har främst varit framgångsrikt bland det äldre lyssnarsegmentet.¹¹⁹ Vinyl ingår inte i Mix Megapols programsamarbete men de samarbetar genom annonsförsäljning.¹²⁰

Radioverksamheten innebär inte någon stor inkomst för Bonnier AB. Detta har mer blivit ett komplement till de övriga medierna. De försöker utnyttja synergieffekter som att sända nyheter på Mix Megapol och Vinyl 107 från Expressen, som är en Bonnierägd tidning.¹²¹

I dagsläget pågår en stor sammanslagning mellan Bonnier Radio och Scandinavian Broadcasting Systems, SBS. SBS är huvudägaren i Radio-City kanalerna. Sammanslagningen

¹¹⁴ Medieutveckling 2003 sidan 92

¹¹⁵ Bonniers Årsredovisning 2002

¹¹⁶ www.mixmegapol.se 2003-11-22

¹¹⁷ Medieutveckling 2003 sidan 39

¹¹⁸ NRJ Group Årsredovisning 2002

¹¹⁹ Bonniers Årsredovisning 2002

¹²⁰ Medieutveckling 2003 sidan 39

¹²¹ Medieutveckling 2003 sidan 39

har fått godkännande av Konkurrensverket.¹²² Varken Bonnier eller SBS har klargjort för hur det framtida arbetet ska se ut. Det som är klart är att de kommer gå ihop och samarbeta men hur det kommer gå till får framtiden utvisa.

4.1.4 NRJ Group

NRJ Group är ett stort företag från Frankrike som har radioverksamhet som sin kärnverksamhet. De har dock målsättningar att bli en stor aktör inom samtliga medier. Deras uttalade mål för verksamheten är ”to take over and manage all companies that are involved with radio and television, as well as all multimedia and/or Internet activities.”¹²³

NRJ Group är ett av Europas största radionätverk och den ledande radiostationen i sitt ursprungsland Frankrike. NRJ Group omsätter idag knappt tre miljarder per år och i Sverige omsätter de knappt 70 miljoner per år. Sverige var den första marknaden där NRJ byggde upp ett nationellt nätverk utanför Frankrike. NRJ Group har 21 frekvenser i Sverige. Genom detta så har NRJ blivit den näst största radiostationen i Sverige.¹²⁴

NRJ är en form av franchiseföretag. Frekvenserna i Sverige agerar som franchisetagare där frekvens och stor del av radiomaterialet tillhandahålls av NRJ Group. Detta material produceras centralt. Franchisetagarna är en sammanslutning av NRJ Group och Franska respektive Luxemburgbaserade investmentbolag. NRJ Media ansvarar för den nationella annonsförsäljningen.¹²⁵

NRJ Group har i Sverige endast ett varumärke, NRJ. NRJ har valt att inrikta sig på populärmusik med inriktning på den yngre generationen. De anordnar många evenemang i samarbete med musikindustrin, exempelvis NRJ Radio Awards.¹²⁶

¹²² www.resume.se 2003-12-14

¹²³ NRJ Årsredovisning 2002

¹²⁴ NRJ Årsredovisning 2002

¹²⁵ Medieutveckling 2003 sidan 39

¹²⁶ www.nrj.se 2003-12-01

4.1.5 Fria Media

Fria Media är ett nätverk av radiostationer med lokal förankring. De radiostationer som ingår i nätverket är på något sätt ägda av Fria Media AB. Antingen så är Fria Media ensam ägare eller så är de delägare i stationen. Idag har Fria Media 14 frekvenser i Sverige och exempel på radiostationer som ingår i nätverket är: Radio Match, HIT FM, Radio Stella och Gold FM. De inriktar sig på medelstora städer i mellersta och i södra Sverige.¹²⁷

Fria Media har en gemensam enhet som ansvarar för försäljning av annonser. Detta nätverk heter City FM och ska inte förväxlas med City-kanalerna som ägs av MTG.

Fria Media har en strategi som skiljer sig åt från de övriga stora aktörerna på Sveriges Privata lokalradiomarknad. De agerar på ett sådant sätt att de kan utnyttja den nya lagstiftningen rörande koncessionsavgifter. Enligt de nya bestämmelserna så måste radiostationer som ska bli godkända producera en stor del lokalt material. Om en radiostation uppfyller dessa krav blir de godkända och detta leder till att de får betala den nya, låga koncessionsavgiften på cirka 40 000 kronor.¹²⁸

Detta är något som Fria Media har använt sig av och deras radiostationer har därför lokal förankring och således får de lägre kostnader än de stora radiostationerna som inte har någon möjlighet att byta eftersom de inte producerar tillräckligt mycket lokalt material för att bli godkända enligt de nya bestämmelserna.¹²⁹

4.1.6 Sveriges Radio

Sveriges Radio AB var från starten AB Radiotjänst och ägdes från starten av olika intressegrupper i samhället. 1978 gjordes en stor omorganisation i Sveriges Radio AB som innebar att det blev en koncern med fyra dotterbolag. Radioverksamheten delades upp i Sveriges Riksradio AB och Sveriges Lokalradio AB. Efter en rad omorganisationer övertogs ägandet av koncernen 1997 av en stiftelse, Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio, Sveriges

¹²⁷ Medieutveckling 2003 sidan 40

¹²⁸ Nina Rosenqvist, Rtvv

¹²⁹ Nina Rosenqvist, Rtvv

Television och Sveriges Utbildningsradio. Stiftelsens styrelse utses av regeringen och har som uppgift att främja självständigheten hos programbolagen.¹³⁰

Sveriges Radio AB är ett Public-service-företag som är till för allmänheten och är ett helt oberoende radioföretag. Företaget finansieras genom TV-avgiften. Avgiften är idag 1812 kronor per hushåll och Sveriges Radio AB tilldelas idag 37 procent av avgifterna vilket motsvarar 2.2 miljarder kronor.¹³¹

Sändningar är uppdelade på en rad olika kanaler:¹³²

- P1 – Den talande kanalen sänder bland annat nyheter, kultur, debatt och talande underhållning.
- P2 – Musikkkanalen är inriktad på klassisk musik och program på utländska språk.
- P3 – Den unga kanalen inriktar sig på den yngre generationen genom att sända pop, konserter, underhållning och nyheter varje timme.
- P4 – Lokalkanalen är inriktad på lokala nyheter och sport med kompletterande riksutbud. Detta är Sveriges mest avlyssnade kanal.
- P5 – Stockholmskanalen är inriktad på stockholmsnyheter och har en modern musikprofil. P5 har blivit Stockholms mest avlyssnade lokalkanal.
- P6 – Stockholm International sänder utlandsprogram och återsändningar av program från bland annat National Public Radio i USA, Brittiska BBC och Radio France.
- P7 – Sisuradio sänder sändningar på finska och tornedalsfinska.
- Digitalradion – Framtidens radio med digital teknik. Sänder från de andra kanalerna och erbjuder lite extra material från till exempel stora sportevenemang. Detta kräver dock en särskild digital radiomottagare.

¹³⁰ Medieutveckling 2003 sidan 24-25

¹³¹ Medieutveckling 2003 sidan 26

¹³² Sveriges Radio Årsredovisning 2002

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att knyta ihop de tre branschernas empiri med valda teorier.

5.1 Analys av elmarknaden

När elmarknaden analyseras är det viktigt att tänka på och hålla isär dess olika delar. Elmarknaden består dels av elproduktion och dels av försäljning till konsumenterna. Företag som är på marknaden sysslar ofta med båda delarna. Det är därför viktigt att hålla isär de olika delarna för att möjliggöra för en utomstående att följa resonemanget i analysen. Det bör även påpekas att det är försäljningen av el som har avreglerats och inte själva elproduktionen. Här har det inte funnits något monopol.

5.1.2 Five Forces

5.1.2.1 Hot från substitut

Här finns det olika typer av substitut. Dels är det substitut till elproduktionen och dels substitut till elkonsumenterna. De substitut som idag finns mot den traditionella elproduktionen är till exempel produktion ur vindenergi, solenergi och andra förnyelsebara energikällor. I dagsläget är dessa inte tillräckligt effektiva och utgör inte något direkt hot. Däremot kan politiska åtgärder mot kärnkraften påverka elproduktionen i mycket hög grad. Kärnkraften står för ungefär hälften av den totala elproduktionen i Sverige. Ett beslut om stoppad kärnkraft skulle följaktligen få stora konsekvenser på elproduktionen i Sverige.

Substitut som hotar elen hos konsumenterna varierar beroende på vad elen används till. Substituten till uppvärmning av hus och vatten är exempelvis bergvärme, fjärrvärme och oljeeldning. Många av de större företagen som levererar el till konsumenterna har tagit till sig substituten och erbjuder själva sina kunder olika typer av substitut till el. Elen har dock många användningsområden där det är svårt att hitta substitut. Stora delar av vårt samhälle är beroende av el och många funktioner som vi idag tar för givna, går inte att använda utan el. När substitut saknas är kunderna mindre priskänsliga. Detta faktum har påverkat elmarknaden

då kunderna inte har något alternativ och således inte har någon annan möjlighet än att godta det pris som sätts av elleverantörerna.

5.1.2.2 Hot från nya aktörer

Efter det att elmarknaden blev avreglerad blev det fritt fram för nya aktörer att ta sig in på marknaden. De som producerar el har inte förändrats nämnvärt. Det är i stället företagen som säljer elen till konsumenterna som har ändrats och det är främst här som elbolagen kan se en ökad konkurrens från nya aktörer. I första hand är det konkurrens från utländska företag som är den största skillnaden. För trots att i stort sett vem som helst, efter godkännande av Finansinspektionen, kan köpa el på elbörsen för vidare leverans till konsumenter, har inte många nya bolag tillkommit. Detta kan ses som lite märkligt då elmarknaden är en till synes lönsam marknad. Dessa lockar enligt Grant till sig nya aktörer men det förefaller inte som att detta är fallet på elmarknaden. Då vi ställer oss frågan varför inte fler företag har tagit sig in på elmarknaden sedan avregleringen blir svaret att det beror på höga inträdesbarriärer. Dessa barriärer ligger i att få tillgång till kunderna. Det har ju visat sig att cirka 40 procent av de svenska elkonsumenterna har bytt eller omförhandlat sina elavtal under de åtta år som det varit möjligt. Detta visar att kunderna är relativt trogna sina leverantörer och det är svårt för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Nya företag har därför tagit sig in på marknaden genom uppköp av befintliga företag. De har på det sättet kommit åt kundstocken och kommit över inträdesbarriären.

Företag verksamma på elmarknaden får också vara uppmärksamma på nya innovationer och nya företag. Dagens energiutvinning utvecklas ständigt och nya innovationer och förbättringar kommer löpande. Framförallt är det utvecklingen av de förnyelsebara energislagen som är av stort intresse hos allmänheten.

5.1.2.3 Konkurrens mellan etablerade företag

Innan elmarknaden avreglerades fanns det ingen konkurrens mellan företag vad gällde försäljningen till konsumenterna. Det var helt enkelt det företaget som ägde det lokala elnätet som levererade elen till konsumenterna. Efter avregleringen fick kunderna möjlighet att själva välja elleverantör. Elbolagen fick därigenom möjlighet att komma åt marknader som de

tidigare inte nådde. De som äger de lokala näten är idag skyldiga att leverera den el som kunderna vill ha, även om de är konkurrenter till nätägaren.

För att skilja själva produkten el åt, har många företag differentierat elen och erbjuder så kallad grön el för att locka till sig miljömedvetna kunder. I övrigt är det svårt att differentiera elen. Företagen får därför inrikta sig på att konkurrera med hjälp andra produkter men framför allt med hjälp av priset. Stora delar av det kunderna får betala för elen är fasta avgifter, moms och skatter. Den del av totala elkostnaden som kunderna kan påverka är cirka 20 procent. Detta är troligen en bidragande orsak till att få bytt elleverantör.

Företagen har olika strategier för att behålla sina kunder. Många försöker binda kunderna till sig genom avtal som sträcker sig över lång tid för att minska chansen att kunderna väljer någon konkurrent. Andra populära åtgärder för att behålla kunder och locka nya till sig är att företagen erbjuder en rad olika tjänster för att förenkla för kunderna. De mindre företagen har svårt att erbjuda många olika tjänster. De inriktar sig istället på kundkontakt och service.

5.1.2.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna

På elmarknaden finns det i huvudsak två leverantörer. Det är dels elproducenterna som levererar el till eldistributörerna och eldistributörerna som levererar el till slutkonsumenterna. De olika företagens förhandlingsförmåga varierar och är specifikt för respektive företag. Generellt kan man säga att det är viktigt att skapa en beroendeställning hos den som leveransen sker till. Om ett företag är beroende av en leverantör har leverantören ett mycket gott utgångsläge vid förhandlingar. Exempelvis köper Hamra Kraft all sin el från Fortum, vilket kan leda till förbättrad förhandlingsförmåga hos Fortum.

Förutom beroende är information avgörande för förhandlingsförmågan. Här sitter producenterna, det vill säga ägarna till kraftverken, i ett bra läge. De har information om kommande elproduktion och kan därigenom styra priset på ett för dem gynnsamt sätt. Elpriset är till stor del korrelerat till vattenmängden vid vattenkraftverken. De stora företagen har en mängd anställda som arbetar med analyser av olika slag för att förutspå hur vattenmängden kommer att bli i framtiden. Allt för att sitta i en god förhandlingssituation gentemot eldistributörerna. Här är en stor skillnad mellan de stora och små företagen. Ett företag som Hamra Kraft som endast har 1,5 anställda har inte möjlighet att lägga stora resurser på

analyser. De hamnar därför i en dålig förhandlingssituation gentemot Fortum, som har många anställda analytiker. För företag som Hamra Kraft kan det därför vara fördelaktigt att sluta långsiktiga avtal för att minska risken för stora prisändringar.

5.1.2.5 Kundernas förhandlingsstyrka

Även här finns det i huvudsak två olika kunder. Det är dels eldistributörerna som köper el av producenterna och dels slutkonsumenterna som köper el av eldistributörerna. Båda dessa kunder har fått ökad förhandlingsstyrka efter avregleringen. För slutkonsumenterna finns möjligheten att på ett enkelt sätt byta elleverantör om de är missnöjda. För en del eldistributörer finns möjligheten att handla el på Nord Pool. När det blir lättare att byta leverantör ökar kundens förhandlingsförmåga.

Kundernas förhandlingsförmåga varierar beroende på storleken. Det är mer kännbart för en leverantör att förlora en stor kund än en liten. Generellt kan man säga att stora kunder har bättre förhandlingsförmåga och detta gäller också på elmarknaden. För stora elkonsumenter finns också alternativet att handla direkt med producenterna eller att själva börja producera el. Det har visat sig vara lönsamt för energikrävande industrier att göra detta. Idag handlar de största industrierna direkt med producenterna och Graninge är ett exempel på företag som själva började producera el.

5.1.3 Corporate Strategy

Det gick inte att göra marknadspenetration inom elbranschen när monopolet togs bort. Man hade redan alla kunder på sin marknad. Nu när de olika företagen inte har 100 procent av marknaden går det att försöka göra en marknadspenetration. Det som har möjliggjort detta är avregleringen som gör att företagen får tillgång till hela den nordiska marknaden.

Vid marknadsutveckling är det enda alternativet att söka sig till en ny marknad. Eftersom hela Norden ses som en hel marknad måste de söka sig utanför denna marknad. Ett exempel på detta är Vattenfall som idag är aktiva på den europeiska marknaden. Det kan också vara så att utländska företag tar sig in på den nordiska marknaden.

Produktutveckling inom elbranschen är begränsad då det inte går att göra så mycket åt själva elen. Däremot kan sättet som el produceras på utvecklas. Här ser vi att vindelsproduktion och andra alternativa energikällor har börjat få stor uppmärksamhet, och forskning inriktas på dessa.

5.1.4 Diversifiering

Inom elbranschen är det många företag som diversifierar sin verksamhet. Detta har enligt Grant tre olika huvudmål. Dessa är tillväxt, minskning av risk och ökad lönsamhet. Inom elbranschen är ökad lönsamhet det viktigaste argumentet. För elföretagen är diversifieringen ett sätt att knyta sina kunder närmare till sig och på så sätt öka deras beroende av dem och minska risken att de byter leverantör. De områden som företagen i huvudsak diversifierar sig inom, är närliggande områden, till exempel fjärrvärme, och områden där de har outnyttjad kapacitet, till exempel bredband där elnätet utnyttjas för snabb informationsöverföring. Dessa olika diversifieringsområden är inte särskilt kostsamma för elbolagen och bidrar därigenom inte till att risken ökar för företaget i stort. Ytterligare exempel på diversifiering är Graninge som sålt all sin skog och börjat med el och Vattenfall som erbjuder mobiltelefoni.

5.1.5 Competitive Advantage

För företag på elmarknaden är det svårt att konkurrera genom lågkostnad och differentiering. Trots att lågkostnad har blivit företagets största konkurrensmedel har de svårt att påverka det i stor grad. Detta för att elpriset som konsumenterna betalar till stor del består av fasta avgifter, skatter och moms. Den rörliga delen, eller den delen som påverkas av prisskillnader hos elleverantörerna, utgör 20 procent. Detta leder till att prisskillnaderna hos de olika företagen inte får så stor genomslagskraft hos konsumenterna.

Vad gäller differentieringen är det svårt med el. Företagen försöker locka med så kallad grön el. Detta är el som produceras av förnyelsebara energikällor och är ett försök att locka till sig miljömedvetna konsumenter. Genomslaget har varit dåligt och en orsak till detta kan vara de många rapporter som berättar om all el som Sverige importerar. Dessa pekar på hur el som producerats i kol- och kärnkraftverk utomlands säljs i Sverige. Förtroendet för den gröna elen kan brista i takt med att liknande rapporter presenteras.

5.2 Analys Postbranschen

Postbranschen är idag en marknad som är öppen för konkurrens. Marknaden är dock präglad av en mycket stark aktör, Posten.

5.2.1 Five Forces

5.2.1.1 Hot från substitut

Att tekniken ständigt går framåt och nya alternativ blir standard är något som påverkat vårt sätt att kommunicera. Vi skickar post för att vi vill sända ett meddelande till någon annan. Meddelandet kan variera i form och innehåll. Det kan röra sig om allt från privatskrivna brev till fakturor. Idag använder vi oss i allt större grad av ”nya” meddelandeformer. E-mail och SMS används som snabba och enkla kommunikationsvarianter, och har blivit substitut till de sedvanliga breven och vykortet. Även telefon och fax är substitut till posten. Viktigt här är dock att poängtera att dagens nya tekniker också genererar nya postströmmar. Idag använder vi oss i stor utsträckning av Internet som informationssökare. När man hittat intressant information vill man ofta komplettera med ytterligare fakta och beställer information via Internet som därefter skickas med posten, vilket alltså leder till nya postströmmar. Annan ny teknik i form av bland annat mobiltelefoner har lett till att vi får fler och fler olika räkningar, vilket också ökar postflödet.

5.2.1.2 Hot från nya aktörer

Posten är dominanten inom postbranschen och märker av konkurrensen från de ”nya” teknikerna. Efter avregleringen var det meningen att de också skulle få konkurrens från andra nya aktörer. Det har dock visat sig att de i själva verket, vilket vi tidigare redogjort för, fortfarande är i princip befriade från hårdare konkurrens på brevdistribution i Sverige. De har ett brevdistributionsnät som är uppbyggt under många år och är utvecklat till att finnas i hela landet. Det är framför allt deras nät som gör dem överlägsna alla andra och som tyder på att de inte kommer att vara hotade av nya aktörer inom överskådlig framtid. Det skulle krävas att antingen en stor utländsk aktör med liknande erfarenhet i annat land försökte etablera sig i

Sverige, själv eller genom uppköp av befintliga Posten. Ett annat hypotetiskt alternativ skulle vara att det fanns en lokaloperatör i varje större samhälle och stad, och att alla dessa tillsammans bildade ett bolag och samkörde sin distribution i hela landet. Detta torde dock inte ses som rimligt, då det skulle kräva komplicerad planering och samkörning

5.2.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag

De fall där det i dag kan anses finnas konkurrens mot Posten är där lokala operatörer etablerat sig, exempelvis i Staffanstorp, där Spegel Produktion konkurrerar med sina postboxar. På industriell post har Posten konkurrens från CityMail i och runt storstadsregionerna. Men siffrorna visar sitt tydliga språk. Se figur 5.

5.2.1.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna och leverantörerna

Att Posten är så ensam gör att deras kunders och leverantörers förhandlingsförmåga inte är stor. När det inte finns något annat alternativ att sända ett brev från Umeå till Lund än med Posten, är kunden hänvisad till att använda sig av Posten och deras priser. Detta sammantaget gör att Posten har ett väldigt stort försprång gentemot andra aktörer som vill verka på postmarknaden och att de idag är väldigt starka.

5.2.2 Corporate Strategy

Postens starka ställning gör att de inte kan bli så mycket större än vad de är idag och att de andra aktörerna på marknaden inte heller ges något större utrymme att växa. CityMail har trots detta blivit relativt stora på cirka tio år. Eftersom de har specialiserat sig på ett segment, industriell post, kan de utnyttja ett område där de inte behöver ett brevdistributionsnät som är rikstäckande. Skulle de däremot vilja expandera och finnas i fler delar av Sverige höjs kraven på dem. Idag verkar de inom geografiska områden där det bor väldigt mycket folk. De har lyckats växa både genom marknadspenetration och marknadsutveckling, dels har de vuxit i storstäderna, dels har de etablerat sig utanför storstäderna i storstadsregionerna. De mindre lokala bolagen skulle kunna växa på samma vis, men tendenserna har inte visat på någon ökning för dem totalt. För dem handlar det om att växa inom sin kommun och om möjligt, även etablera sig i närliggande kommun. Några lokala postoperatörer har slutit avtal sig

emellan om att dela ut varandras post i närliggande kommuner. Det finns också en möjlighet för såväl Posten som de mindre företagen att växa genom diversifiering. Här kan Spegeln Produktion ses som ett exempel där de kombinerar utgivning av tidning med postlicensen.

5.2.3 Diversifiering

Många av de företag som idag har postlicens, är små företag med diversifierad verksamhet. För de flesta har diversifieringen varit nödvändig för dem för att få sin verksamhet att överleva. Även om de startade sitt företag med postdelen som kärnverksamhet, ses den idag mer som ett komplement till övrig verksamhet. Spegeln Produktion startade som Staffanstorps Mail med postdistribution, men har i dag som huvudsyssla att producera och ge ut tidningen Spegeln. Postlicensen kostar inte mycket och tänkas kan därför att en del företag valt att behålla sin postlicens för att ha möjlighet att utnyttja den i framtiden. Eftersom de flesta företag är små med få anställda kan de olika diversifierade delarna inte kräva allt för stora arbetsinsatser. För Spegeln Produktion kräver postboxarna bara insortering av den av Posten levererade posten i boxarna. Diversifieringen i dessa företag beror på önskan om ökad tillväxt och lönsamhet. Det handlar mer om överlevnad än om ledningens personliga mål och prestige. Postlicensen ger också företagen en möjlighet att erbjuda helhetslösningar, till exempel distribution vid tidningsutgivning.

Posten och CityMail har valt att inte diversifiera sig. Postens verksamhet har snarare setts minska än öka i bredd. CityMail satsar enbart på sitt segment industriell post. Även om Posten dominerar marknaden och CityMail är närmast kommande konkurrent, så domineras marknaden i avseende på antal företag, av små relaterat diversifierade företag, inte av stora internationella aktörer som verkar på många olika marknader.

5.2.4 Competitive Advantage

När marknaden för brevdistribution avreglerades var antalet nya postoperatörer till en början väldigt få. Det var först vid Postens portohöjning 1997 som antalet nya aktörer ökade kraftigt. De såg en chans att genom att erbjuda ett lägre pris än Posten, kunna konkurrera med dem. De var ett lågkostnadsalternativ till Posten.

CityMail har valt en fokuseringsstrategi i sitt val att endast verka inom segmentet industriell post. De har valt det segment vilket de tror kommer vara mest lönsamt i framtiden. Genom att bortrationalisera flera steg i processen lyckades de med att effektivisera den och sänka kostnaderna. Att de inte valt att dela ut privatpersoners post är för att de tror att den allt mer kommer konkurreras ut av andra kommunikationsvägar, till exempel e-mail.

En monopolist behöver inte rätta sig efter en vanlig marknads spelregler. Det betyder att när Posten hade denna ställning var strategiinriktningen inte av den betydelse som den nu är. För Posten blev det en ny situation när marknaden blev fri och de skulle profilera sig på något vis i förhållande till sina nya konkurrenter. De levde tidigare på uttrycket ”säkert som Posten”. Idag är deras strategi att vara snabba, säkra och kostnadseffektiva. De profilerar sig mycket genom den trygghet som folk alltid har känt för Posten och de vill med all säkerhet se uttrycket ”säkert som Posten” leva vidare.

Att som Posten ha varit ensam på marknaden borde ha gett dem många fördelar och försprång i förhållande till de nya aktörerna. De borde vara det billigaste alternativet med utgångspunkt i fenomenet med ackumulerad output, men då de av staten är utsedda till den aktör som har leveransskyldighet i hela Sverige, måste deras priser täcka alla leveranser. Lagen säger att det ska råda ett enhetspris för normalporto. Posten bestämmer inte själv vad priset på normalportot ska vara. Det styrs från PTS som utreder och analyserar marknaden för att se vilket pris som ska vara på Postens porto. Posten är det enda företaget som kan leverera post i hela Sverige vilket gör dem överlägsna alla andra i distributionskapacitet. Den kapaciteten gör att de mindre lokala företagen inte kan ses konkurrera på lika villkor som Posten.

Det är inte relevant för någon svensk aktör att satsa på att bli lika stor som Posten för att kunna dra nytta av de skalfördelar Posten har. Det kan däremot ses som positivt att det inte

behövs några större investeringar. Vad som eventuellt behövs är någon bil, några cyklar och eventuellt brevlådor, för att kunna bedriva konkurrens med Posten lokalt.

För de företag som har som mål att långsiktigt etablera sig och konkurrera, ses differentiering som en bättre grund för strategin än lågkostnadsfokus. Det kan vara förklaringen till att så många postoperatörer försvunnit under åren, då de flesta kom in som ett lågkostnadsalternativ. Det har visat sig att de inte kunnat överleva ekonomiskt på det. Å andra sidan ska inte tekniskt enkla tjänster som är lätta att kopiera vara en bra grund för differentiering. Lokalt kan man inte se det som komplext att vara postoperatör, ska man däremot agera utanför den lokala marknaden, blir brevdistributionsnätet en komplex länk. De lokala företagen har därmed inte några större chanser att överleva som ett kvalitetsalternativ med högre priser än Posten. De skulle kunna erbjuda utdelning två gånger om dagen, ”tid är pengar”, och därmed erbjuda ungefär samma pris som Posten, men att ha ett högre pris än Posten är svårt då Posten är så inarbetad att de flesta människor känner sig trygga med den. Detta dilemma visar på hur svårt det är att som lokal operatör konkurrera med Posten.

5.3 Analys Radiobranschen

Radiobranschen har efter avregleringen fått en rad nya aktörer. Branschen domineras av stora mediekoncerner och Sveriges Radio AB. Radiomarknaden är ändå inte en perfekt marknad då det inte gäller samma regler för alla aktörer på marknaden. Detta på grund av att Sveriges Radio har en exklusiv ställning där de inte behöver betala samma avgifter som de andra privata lokalradiostationerna betalar.

5.3.1 Five Forces

5.3.1.1 Hot från substitut

TV, Internet, tidningar, video, tv-spel, bio, cd med mera är substitut som hotar radiobranschen. Man skulle kunna säga att de flesta medier är substitut till radion. Det finns ett stort utbud av dessa att tillgå för kunden i dagens informationssamhälle. Det är inte helt ovanligt att företag inom mediebranschen därför går in på flera av dessa marknader och bildar stora mediekoncerner. Genom att de har olika medier kan de utnyttja synergieffekter dem

emellan. Exempel på detta är att sända nyheter från Expressen på radiostationerna. Det finns situationer då det inte finns så många substitut att välja på, till exempel i bilen, på jobbet och vid stora anläggningar som gym. Detta gör att det finns en marknad för radion och hotet för en radiostation är främst de konkurrerande radiostationerna. Dessa är substitut till varandra och det är mycket låga "switching costs" för kunden.

5.3.1.2 Hot från nya aktörer

I dagsläget finns inga licenser att tillgå för att sända privat lokalradio. Detta medför att det finns lite hot från nya aktörer, då det inte finns möjlighet för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Den enda möjligheten för nya aktörer att idag slå sig in på radiomarknaden är att köpa upp de befintliga stationerna eller att sända via Internet. Att sända via Internet kan vara nyckeln till att komma runt bestämmelserna för att sända privat lokalradio i Sverige. Det bör dock påpekas att med dagens teknik måste kunden använda sig av bredband och dator för att utnyttja detta, vilket leder till att den traditionella radion blir lättillgängligare.

5.3.1.3 Konkurrens mellan etablerade företag

Konkurrensen är stor mellan de olika radiostationerna. De privata lokalradiostationerna konkurrerar om lyssnarna för att i sin tur kunna sälja mer annonser, vilket är det som inbringar intäkter. Samtliga har valt att konkurrera om lyssnarna genom att differentiera sig på olika sätt. Detta sker genom att de har olika musikstilar och olika shower som de tror ska uppskattas av så många som möjligt. Det finns en viss uppdelning där vissa radiostationer har inriktat sig på vissa segment såsom Mix Megapol som riktar sig till den lite äldre publiken och NRJ som riktar sig till den lite yngre publiken. Där emellan kommer Rix FM och City-kanalerna som försöker tillgodose den breda massan. Genom att det är stora koncerner som äger många olika stationer finns det också en möjlighet att nischa sina stationer åt olika riktningar för att få en bred publik som kan visas upp för den egentliga kunden, annonsören. Fria Media har inriktat sig på lokal förankring och de tror att detta ska vara den vinnande strategin.

Undantaget är Sveriges Radio AB som är reklamfritt. Deras mål är dock att tillhandahålla bra och kvalitativa sändningar som en service till folket i Sverige, därav namnet Public Service.

Konkurrensen blir dock en aning snedvriden när vi tittar på hela marknaden. De privata lokalradiostationerna får intäkter via annonseringen men måste betala avgifter för att få sända. Sveriges Radio får intäkter via licensavgifter med de har inga utgifter för avgifter. Detta leder till att många av de privata lokalradiostationerna gör förluster som inte skulle ha uppstått om de hade sluppit avgifterna.

5.3.1.4 Förhandlingsförmåga hos leverantörerna

Det som levereras till radiostationerna är sändningsmaterial. Allt sändningsmaterial produceras av radiostationerna själva, antingen centralt såsom NRJ eller lokalt såsom Fria Medias lokala radiostationer. På grund av att de tillverkar sitt eget material så finns det inga leverantörer. Det som måste köpas in är tjänster såsom TT, Reuter och musiken genom att stationerna betalar STIM-avgift. STIM-avgiften går inte att förhandla utan de får betala för hur mycket de använder sig av andras musik. Nyhetstjänsterna är också svåra att förhandla ned priserna på och de utnyttjar istället synergieffekterna av att sända exempelvis Expressens nyheter.

5.3.1.5 Förhandlingsförmåga hos kunderna

Den egentliga kunden till radiostationerna är annonsörerna. Annonsförsäljning är mycket konjunkturberoende och på grund av detta så fluktuerar förhandlingsstyrkan hos kunderna. Vid en lågkonjunktur har kunden större förhandlingsförmåga jämfört med vid en högkonjunktur.

Det blir ett undantag när det gäller Sveriges Radio AB då den finansieras av licenspengar. Det är folket i Sverige som är kunder till Sveriges Radio AB. Vi besitter dock ingen större förhandlingsförmåga förutom att vi har alternativet att inte lyssna på deras radiostationer. Om det skulle ske, att alla slutar lyssna på Sveriges Radio, kommer de att anpassa sina sändningar så gott det går för att möta våra önskemål.

5.3.2 Corporate Strategy

Som tidigare nämnts i analysen strävar de privata lokalradiostationerna efter att fånga in så många lyssnare som möjligt. Detta för att kunna sälja så mycket annonser som möjligt, vilket leder till att samtliga privata lokalradiostationer vill öka sina marknadsandelar. Det vill säga genom marknadspenetration.

Det går inte att växa genom marknadsutveckling. Marknaden är låst eftersom det inte finns fler frekvenser. Detta innebär att tillgången på nya marknader inte existerar. Det enda alternativet skulle vara att nya licenser släpps eller att de etablerar sig utomlands. Det sistnämnda alternativet är något som genomförs idag, men eftersom vi har valt att begränsa oss till den svenska marknaden, har vi inte för avsikt att behandla detta.

Produktutveckling är ett sätt för de privata lokalradiostationerna att växa. Det innebär att de ska växa på de befintliga marknaderna med nya produkter. Detta görs genom att ändra och förbättra sändningsmaterialet, vilket är deras produkt, för att locka till sig fler lyssnare. Rix FM har genom sin morgonshow, färgstarka karaktärer och en viss typ av musik lyckats locka till sig så pass många lyssnare att de idag är störst i Sverige. Detta betyder inte att Rix FM har uppnått en ställning som är säker. Det är lätt för de andra aktörerna att kopiera och förbättra ett sådant koncept och lyssnarna kan då snabbt försvinna till någon annan kanal. Ständig produktutveckling är därför mycket viktigt för att bli en framgångsrik lokal privatradiostation.

Diversifiering, som Ansoff definierar den, är inte möjlig då det inte finns några nya marknader i Sverige. De stora mediekoncernerna har dock differentierat sig genom att de har gett sig in på nya marknader inom mediebranschen. Detta kommer att behandlas mer under rubriken diversifiering.

5.3.3 Diversifiering

Diversifiering är något som själva radiostationerna inte ägnar sig åt. De ägs dock i många fall av stora mediekoncerner som har diversifierat sig inom mediebranschen. Därför kommer vi att behandla koncernerna i detta avsnitt.

På den svenska radiomarknaden finns det både företag som är diversifierade och de som är fokuserade på kärnverksamheten. De företag som är diversifierade är de stora mediekoncernerna som har diversifierat sig inom mediebranschen. Genom att de valt att hålla sig inom mediebranschen blir de relaterat diversifierade. De företag som gjort detta är MTG, Bonnier AB och till viss del NRJ Group. Genom att de är relaterat diversifierade sänker de inte sin risk så mycket utan anledningen är att uppnå bättre lönsamhet. De har också en stor fördel genom att de får synergieffekter genom att diversifiera sig inom mediebranschen. Fria Media har valt att fokusera på sin kärnverksamhet, radio. Detta behöver inte vara en självvald strategi utan de har ingen möjlighet att slå sig in på de andra marknaderna inom media på grund av de höga inträdesbarriärerna. Bonnier och MTG har börjat sin verksamhet inom andra områden än radio och har sedan efter hand gett sig in på radiomarknaden. NRJ Group har liksom Fria Media börjat inom Radiobranschen men har framtidsplaner på att bli en stor aktör inom hela mediebranschen.

Vid en jämförelse mellan de relaterat diversifierade företagen och Fria Media finns det fler fördelar för de relaterat diversifierade företagen. De får en större finansiell makt på grund av deras storlek och risken sänks, om än inte mycket. Den största fördelen de relaterat diversifierade företagen besitter är att de kan fördela sina resurser och förmågor över hela koncernen.

Enligt lyssnarstatistik från medieutveckling finns det inget som tyder på att Fria Media, trots sina lokala sändningar, erbjuder bättre radio. Detta påvisar att det inte behöver vara en fördel att fokusera, i alla fall inte i radiobranschen.

Det är även här svårt att klassificera Sveriges Radio AB. Visserligen har de en stark koppling till Sveriges Television genom att de finansieras av licenspengarna. De använder sig också till viss mån av synergieffekter då radio ibland sänds på TV. Detta innebär att de tillsammans kan ses som ett relaterat diversifierat statligt företag. Sveriges Radio styrs dock av sig självt och de fokuserar på sin kärnverksamhet, radio.

5.3.4 Competitive Advantage

Aktörer på radiomarknaden satsar mycket på differentiering. Radiostationerna konkurrerar med varandra om annonsörerna och annonsörerna köper annonsplatser om radiostationen har många lyssnare. Det innebär att den som har flest lyssnare får mest intäkter. Dessa intäkter måste dock överstiga kostnaden för att differentiera sig, annars är det ingen lyckad differentiering enligt Porter.

Kostnader är också en viktig aspekt för radiostationerna. Samtliga av aktörerna på radiomarknaden koncentrerar sig på att hålla nere kostnaderna. Bonnier AB och MTG använder sig av sina synergieffekter för att hålla nere kostnaderna, NRJ Group producerar mycket av sitt material centralt för att sänka produktionskostnaderna, Fria Media producerar mycket av sitt material lokalt för att hålla nere koncessionsavgifterna och Sveriges Radio AB kämpar ständigt med att lyckas finansiera hela sin verksamhet genom de licenspengar de får in.

Baserat på dessa fakta anser vi att samtliga aktörer på radiomarknaden är ”stuck in the middle”. Det tyder dock inte på att det skulle vara en nackdel inom denna bransch.

6 Slutsatser

I följande kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi har kommit fram till. Vi kommer även att ge förslag till framtida forskning.

6.1 Konkurrensen inom branscherna idag

Konkurrensen inom de olika branscherna ser olika ut. Elbranschen karaktäriseras i mångt och mycket av en marknad med bra konkurrens. Kunderna har lätt för att skifta elleverantör, däremot sker detta inte i så stor utsträckning. Anledningen till det, ser vi, är att den del av priset kunden kan påverka är marginell. Elleverantörerna behöver inte begränsa antalet kunder till sin egen elproduktion. Är de i behov av mer el än de själva kan producera köper de in denna från andra företag eller på Nord Pool. Elen är en standardiserad produkt och skiljer sig inte åt bland olika företag. Detta begränsar företagens möjligheter att differentiera sig.

Konkurrensen på postbranschen är väldigt begränsad. Posten dominerar fortfarande marknaden. De nya aktörerna har en marginell del av marknaden. Konkurrens finns inom något segment och vissa geografiska områden. Genom sitt långa etablissemang och långtgående kontakter har Posten byggt upp ett brevdistributionsnät som är i det närmaste omöjligt för någon annan aktör att bygga upp. De nya aktörernas möjlighet att konkurrera med Posten är väldigt begränsad. Hade vinstpotentialerna varit stora för postbranschen hade troligen fler nya aktörer synts på marknaden.

Mellan de olika etablerade företagen på radiomarknaden finns idag en fungerande konkurrens. Kampen om lyssnarna och annonsörerna pågår ständigt. Det som begränsar konkurrensen på marknaden är svårigheterna för nya aktörer att ta sig in. Grunden till detta är bristen på lediga frekvenser. De etablerade företagen är garanterade sin frekvens och behöver därmed inte konkurrera med nya aktörer.

Vår studie av tre branscher visar på att konkurrensen efter en avreglering kan ta många olika former och fungera olika väl. Resultatet sprider sig från god konkurrens till i princip obefintlig konkurrens. Post- och radiobranscherna karaktäriseras av höga inträdesbarriärer och låga vinstmöjligheter medan elbranschen har låga inträdesbarriärer.

6.2 Företagen inom branscherna

Många av de företag som i dag är verksamma inom elbranschen fanns redan innan avregleringen, men var då begränsade till ett geografiskt område. Staten bestämde vilka som skulle äga de lokala näten och därmed få tillgång till kunderna. Elkunderna kan idag fritt välja vilken elleverantör som ska leverera el till dem. Detta har medfört att nya aktörer givits möjlighet att verka på elmarknaden. Nord Pool har förenklats för företag utan egen elproduktion att köpa in el för vidare distribution. Företagen på elbranschen är allt från stora internationella konglomerat till små företag.

Till skillnad från elbranschen är antalet aktörer på postbranschen få. Här finns fortfarande en stor dominans av den tidigare monopolisten, Posten. Flertalet företag har under årens lopp försökt slå sig in på marknaden, men då detta inte gett någon större lönsamhet har många företag upphört. Bland de företag som idag är aktiva är CityMail det största med en marknadsandel på 5,8 procent. De övriga är mindre företag med diversifierad verksamhet. Deras gemensamma andel av postmarknaden är 0,4 procent, vilket gör att deras ställning är svag i förhållande till Posten.

Radiomarknaden utgörs i huvudsak av stora koncerner, vilka vardera har ett flertal frekvenser. Majoriteten av koncernerna är verksamma inom flera olika medier. De stora aktörerna har funnits sedan avregleringen medan Fria Media är en uppstickare som erhållit ett flertal frekvenser under de senare åren. Förutom dessa koncerner är Sveriges Radio, den tidigare monopolisten, en stor aktör.

Att generalisera vilken typ av företag som verkar på avreglerade marknader går inte. Inom de branscher vi undersökt finns en spridning från enmansföretag till stora internationella konglomerat. Det finns också företag som dels varit verksamma redan innan avregleringen och dels företag som slagit sig in efter avregleringen. Det som karakteriserar dessa tre marknader är att den före detta monopolisten fortfarande har en dominerande ställning.

6.3 Företagens strategier

Elföretagen är relativt begränsade i sina möjligheter att differentiera produkten. Detta medför att priset blir företagets främsta konkurrensmedel. Den påverkbara delen av elpriset utgör en liten del av det kunderna får betala och priset får inte stor genomslagskraft hos kunderna. Elleverantörerna försöker därför knyta kunderna till sig genom att sluta långsiktiga avtal och förhindra dem att byta leverantör. Ett utökat tjänsteutbud hos elföretagen har också i syfte att binda kunderna till sig. Företagens strategier skiljer sig dock åt beroende på deras storlek, mål och tidigare produktportfölj.

Nu när branschen har visat sig lönsam, har nya aktörer som till exempel Preem, slagit sig in på marknaden. Eftersom Preem är oljeleverantör är det ett naturligt steg för dem att gå in på elbranschen. De har då redan potentiella kunder knutna till sig. Detta är ett tydligt exempel på ett företag med marknadsutveckling som sin strategi.

En annan strategi som syns på elbranschen är företagsuppköp. Företag köper upp andra för att komma åt deras kunder.

Postens strategi är att vara snabba, säkra och kostnadseffektiva. De profilerar sig mycket genom den trygghet folket alltid har känt för Posten. Dess brevdistributionsnät gör att de har möjlighet och lovar att på ett dygn dela ut post inom Sverige. Genom att tidigare varit det enda alternativet för brevdistribution, ses det idag fortfarande av många som det naturliga valet. CityMail har valt att fokusera sig på ett segment och genom en rad bortrationaliseringar effektiviserat detta. De valde att gå in på det segment som de ansåg vara det enda lönsamma inom postbranschen. Detta kan ses som ett typiskt exempel på ett russinsökande företag, ett företag som plockar ut de mest lönsamma delarna ur helheten.

De små lokala bolagen är diversifierade företag med många olika verksamheter. De gick in i branschen som ett lågkostnadsalternativ till Posten. Många gick in för att de trodde att det fanns lätta pengar att tjäna. Man kan kalla dem lyckosökare, eller russinsökare. En bidragande faktor var troligen att det rådde stor arbetslöshet och många sökte en ny sysselsättning. Postdelen är idag en komplettering till deras övriga verksamhet och är därför inte längre strategiskt prioriterat.

Leveransskyldigheten som Posten har, det vill säga att de tvingas göra många olönsamma leveranser, borde inbjuda till att andra aktörer kan gå in på bara specifika områden som är lönsamma. Det var den möjligheten som många företag utnyttjade, men erfarenheten visar att det inte fanns några större möjligheter för dem att tjäna pengar. CityMail är det enda bolaget som visat sig kunna konkurrera med Posten i lite större utsträckning tack vare ett lyckosamt strategival.

De stora svenska mediekoncernerna MTG och Bonnier har en bred produktportfölj på radiomarknaden. De vill genom att ha ett utbud för olika målgrupper, få många lyssnare och därmed stora annonsintäkter. De inriktar varje frekvens mot ett visst segment. Sveriges Radio AB använder sig av en liknande strategi. Deras mål att erbjuda mångfald kan ses som ett krav eftersom de är ett public-service företag. NRJ Groups och Fria Medias strategi är att erbjuda en form av radio och denna form ska vara den vinnande.

En genomgående strategi för radiostationerna är att de har olika former av nätverkstrategier. Exempel på sådana nätverk är annonsförsäljningsnätverk och sändningsnätverk. Då stora delar av kostnaderna är avgifter som inte går att göra någonting åt har radiostationerna varit tvungna att fokusera på övriga kostnader. De stora mediekoncernerna betalar mer i avgift men har i sin tur möjligheten att producera radiomaterial centralt och kan sända detta genom sitt nätverk av stationer. De lokala stationerna betalar mindre i avgift men har å andra sidan högre kostnader för att producera lokalt material till stationerna. De använder sig av nätverk för annonsförsäljning med mera för att sänka sina kostnader.

Inom radiobranschen kan man se reklamradion som russinet. De aktörer som etablerade sig inom lokal privatradio efter avregleringen kan ses som russinsökare då de såg sin chans att finansiera sin verksamhet genom annonspengar.

När vi undersökt dessa tre branscher kan vi se en tendens att efter en avreglering är det många företag som försöker slå sig in på marknaden. Företagens ambition är då att gå in och plocka russinen som uppstår på grund av den tidiga snedfördelningen som monopolet skapat. Då det för många företag handlar om att snabbt slå sig in på marknaden och ta marknadsandelar anser vi det som rimligt att anta att det finns många företag som inte har en gedigen analys som grund för att entra marknaden. För många har det varit viktigt att vara först in på marknaden för att ha att möjlighet att tidigt etablera sig och få kunder. Vår slutsats är därmed

att före detta monopolistiska marknader består av många företag vars strategier präglas av att utnyttja de snedvridningar som tidigare funnits och fokusera på de mest lönsamma delarna av marknaden. Vi tror däremot att före detta monopolistiska marknader anpassas med tiden och liknas andra marknader allt mer.

Vid eventuella nya avregleringar tror vi att utvecklingen kommer att påminna om den vi sett på våra marknader, att många söker lyckan och hoppas på snabba pengar. Vi tror också att marknaden med tiden anpassar sig och det mest framgångsrika aktörerna är de som överlever och dominerar marknaden.

6.4 Förslag till framtida forskning

Det skulle vara intressant att göra djupstudier av de företag som tidigare hade monopol. Detta för att se om deras dominans beror på deras tidigare monopolistiska ställning eller på en effektiv och framgångsrik organisation. Det skulle även vara intressant att undersöka företag som idag innehar en monopolställning, till exempel Systembolaget. Detta för att avgöra om en avreglering anses vara ett bra alternativ.

7. Källförteckning

Publicerade källor:

Ansoff, Igor (1965) *Corporate Strategy*, Penguin Books. Revised Edition.

Bra Böckers Lexikon (1974), Band 6.

Brown Clair & Reich Michel, *Carlefonia Management Review*, volym 28:9

Grant, Robert (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc. Fjärde upplagan.

Holme, I & Solvang, B (1991), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur.

Medieutveckling. (2003) Rapport från Radio- och TV-verket.

Motion till Riksdagen 1997/98:T811

Porter, Michal (1980) *Copetitive Strategy*, New York Ree Press.

Radio- och TV-lagen, SFS, 1996:844.

Regeringkansliet. *Verksamhetsberättelse för företag med företag med statligt ägande 2002*

Resumé. 30 juli 2003.

Skärvad, Per-Hugo & Lundahl, U (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur.

Skärvad, Per-Hugo & Bengtsson, Lars (1988) *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur. Andra upplagan.

Wiederheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Fjärde upplagan

Muntliga källor:

Eriksson, Katarina, Näringsdepartementet. Telefonintervju den 15 och 16 december 2003.

Humble, Daniel, pressansvarig, CityMail. E-mailfrågor löpande under november och december 2003.

Olsson, Lena, Hamra Kraft AB. Personlig intervju den 30 december 2003.

Rosenqvist, Nina, informationsansvarig, Radio och televisionsverket. Telefonintervju den 12 och 15 december 2003.

Svensson, Stefan, ansvarig utgivare, Spegeln. Personlig intervju den 10 december 2003.

Elektroniska källor:

Affärsdata, hemsida, www.affarsdata.se, löpande under november och december 2003.

De lokala postoperatörernas priser och rabatter, hemsida, www.pts.se, 12 november 2003.

Direktiv 2003:117, hemsida, www.regeringen.se, 20 november 2003.

Elverket Vallentuna AB, hemsida, www.elverket.se, 30 november 2003.

Graninge AB, hemsida, www.graninge.se, 1 december 2003.

Mix Megapol, hemsida, www.mixmegapol.se, 22 november 2003.

Modern Times Group, hemsida, www.mtg.se, 20 november 2003.

Nationalencyklopedin, hemsida, www.nationalencyklopedin.se, 10 november 2003.

Nord Pool, hemsida, www.nordpool.com, 13 december 2003.

NRJ Group, hemsida, www.nrj.se, 1 december 2003.

Preem Petroleum AB, hemsida, www.preem.se, 11 november 2003.

Post- och Telestyrelsen, hemsida, www.pts.se, 12 november 2003.

Postalinfrastruktur, hemsida, www.pts.se, 12 november 2003.

Regeringskansliet, hemsida, www.regeringen.se, 12 november 2003.

Radio- och TV-verket, hemsida, www.rtvv.se, 15 november 2003.

Service och konkurrens 2003, hemsida, www.pts.se, 12 november 2003.

Svensk Energi, hemsida, www.svenskenergi.se, 11 november 2003.

Vattenfall AB, hemsida, www.vattenfall.se, 25 november 2003

Företagsinterna källor:

Bonniers årsredovisning 2002

Graninges årsredovisning 2002

Hamra Kapellags Verksamhetsberättelse 2001

Lunds Energis årsredovisning 2002

Modern Times Groups årsredovisning 2002

NRJ Groups årsredovisning 2002

Sveriges Radios årsredovisning 2002

Vattenfalls årsredovisning 2002