



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kurs FEK 581
VT 2003

Strategier för fast telefoni i Sverige

Grupp 8
Sofie Andersson
Erik Björk
Fredrik Söderlund

Handledare
Gösta Wijk

1	Inledning	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Problemformulering.....	4
1.3	Syfte.....	4
1.4	Avgränsningar.....	5
1.5	Målgrupp.....	5
1.6	Begreppsdefinitioner	6
1.7	Disposition	7
2	Metod.....	8
2.1	Val av utredningsstrategi	8
2.1.1	Val av metod.....	8
2.2	Val av teoretiskt angreppssätt.....	9
2.2.1	Val av teoretiskt perspektiv	10
2.2.2	Val och bearbetning av teori	10
2.3	Insamling och bearbetning av data	11
2.3.1	Källkritik	11
2.4	Process.....	13
2.4.1	Ämnesval.....	13
2.4.2	Utformningen	13
2.4.3	Utskicket	14
2.4.4	Svårigheter med enkätundersökningar	15
3	Teori.....	17
3.1	Definition av begreppet strategi	17
3.2	Definition av konkurrensfördel	17
3.3	Ansoffs tillväxtteori.....	18
3.4	Konkurrensstrategier - tre synsätt	19
3.4.1	Porters "Five forces"	20
3.4.2	Det resursbaserade synsättet.....	25
3.5	SWOT.....	26
3.6	Generic strategies.....	26
3.7	Konkurrens på mogna marknader.....	28
3.8	Strategier hos nystartade företag.....	28
4	Beskrivning av den svenska marknaden för fast telefoni	30
4.1	Bakgrund till den fasta telefonibranschen	30
4.2	Den svenska marknaden för fast telefoni idag	31
4.3	Marknadsinformation	33
5	Marknadens aktörer	35
5.1	Beskrivning av de tre kategorierna.....	35
5.2	Strategier i fallföretagen.....	38
5.3	Översikt över de kommunicerade strategierna	41
6	Analys	42
6.1	Beskrivning av egen modell.....	42
6.2	Branschanalys	42
6.2.1	Hot från nyetableringar - Inträdesbarriärer.....	43
6.2.2	Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	44
6.2.3	Konsumenternas förhandlingsstyrka.....	45
6.2.4	Substitut.....	45
6.2.5	Konkurrens mellan befintliga aktörer	46
6.3	Resurser i företagen	46

6.4	SWOT	47
6.4.1	Styrkor	47
6.4.2	Svagheter	49
6.4.3	Möjligheter	49
6.4.4	Hot	50
7	Slutsats	51
7.1	Förslag till fortsatt forskning	52
KÄLLFÖRTECKNING		53
	Publicerade källor	53
	Internetkällor	54
Bilagor		55
	Bilaga 1 – Enkät	55
	Bilaga 2 – Företagen	57

1 Inledning

I det inledande kapitlet vill vi försöka ge läsaren en bakgrund till uppsatsen, dess problemformulering och syfte och vilka avgränsningar som gjorts. Kapitlet innehåller också en lista över de begrepp som används i uppsatsen och avslutas med en disposition.

1.1 Bakgrund

Den fasta telefonimarknaden har genomgått stora förändringar på senare år. De två krafter som haft störst påverkan på marknaden är dels avregleringen och dels internationaliseringen. Till dessa båda kan man även lägga den omfattande tekniska utveckling och konvergens som skett inom området. Med konkurrensfrämjande lagstiftning och ny teknik ges nya aktörer möjligheter att bedriva telefoniverksamhet på en marknad som tidigare bara haft en aktör. Små företag kan nu erbjuda samma tjänster som endast de stora telebolagen kunde tidigare. Aktörerna på telefonimarknaden skiljer sig från varandra på en rad olika sätt, även om den tjänst man säljer är densamma.

För den svenska konsumenten innebär de nya förutsättningarna framför allt lägre priser och möjligheten att själv kunna välja sin operatör. För telebolagen innebär förändringarna olika möjligheter och hot, men gemensamt för alla är att man verkar på en helt ny marknad.

1.2 Problemformulering

Genom att dela upp företagen i tre kategorier som utgår från den bakgrund de har när de etablerar sig på den svenska marknaden kan man göra antaganden om deras valda strategier på den nya marknaden. Frågan är hur dessa strategier påverkar företagens möjligheter att skapa värde för kunden, sig själv och sina intressenter. Använder företag med samma utgångspunkt sig av samma eller liknande strategi som ett resultat av en gemensam utgångspunkt? Finns det en strategi som passar alla företag på marknaden?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är beskriva strategierna hos operatörerna för fast telefoni i Sverige och utvärdera strategiernas eventuella framgång.

Uppsatsen ämnar också undersöka giltigheten i följande hypotes: Företag med samma utgångspunkt, alltså företagen inom en kategori, använder sig av samma eller liknande strategi som ett resultat av deras utgångspunkt.

1.4 Avgränsningar

Området för vår uppsats är den fasta telefonimarknaden, således har mobil telefoni, Internet och andra telefonitjänster uteslutits även om flera av de studerade teleoperatörerna även är verksamma inom dessa områden.

Den grupp av företag som behandlas i vår uppsats är nya nätoperatörer och tjänsteleverantörer på den svenska marknaden. Dessa företag erbjuder fast telefoni till slutkonsumenten och köper i de flesta fall in den nätkapacitet de behöver från nätgrossister även om det i vissa fall också är företaget själv som äger nätet.

Avgränsningen medför att vi inte behandlar de två största operatörerna eftersom vi anser att dessa skiljer sig från de övriga aktörerna eftersom de varit aktiva på marknaden under en längre period och således har andra förutsättningar än de övriga.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig till alla de som har ett intresse för företagsekonomi i allmänhet och strategi i synnerhet. Den vänder sig också till den breda allmänheten eftersom den behandlar ett område som de flesta personer kommer i kontakt med såväl i arbetslivet som privat.

1.6 Begreppsdefinitioner

Abonnemangsavgift

Abonnemangsavgift betalas till det bolag som man är direktanslutna till, d.v.s. det telebolag som äger den del av nätet som leder fram till det egna telefonjacket. De flesta privatpersoner är direktanslutna till Telia. Väljer man att ringa med ett annat bolag än Telia får man samtalsräkningen från det bolaget och en abonnemangsräkning från Telia.

Nätoperatör / nätgrossist

En nätoperatör är en aktör som driver ett telenät. Nätoperatörens kunder är ett antal tjänsteleverantörer som köper nätkapacitet från nätoperatören. Detta ger möjlighet till vidareförädling av telefonitjänsten innan den når den enskilda kunden.

Post och Telestyrelsen (PTS)

Post- och telestyrelsen är en statlig tillsynsmyndighet som verkar för att alla i Sverige ska ha tillgång till effektiv, prisvärd och säker kommunikation inom tele-, IT-, radio- och postområdena.

Tjänsteleverantör (Service provider)

Operatör som säljer telefonitjänsten utan att själv äga och administrera ett nät.

Teleoperatör/bolag

Förser slutkunden med möjligheten att telefonera.

1.7 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

I det inledande kapitlet vill vi försöka ge läsaren bakgrunden till uppsatsen, dess problemformulering och syfte och vilka avgränsningar som gjorts och en disposition över uppsatsen. Kapitlet avslutas med en lista över begrepp som används i uppsatsen.

Kapitel 2 - Metod

I kapitel två redogör vi för det tillvägagångssätt vi använt oss av. Vi beskriver hur vi gjort vårt urval, val av teori, samt hur insamlandet av uppsatsens primär- och sekundärdata skett.

Under rubriken Processen beskriver vi på ett lite friare sätt vilka svårigheter som vi mött under uppsatsskrivandets gång.

Kapitel 3 - Teori

I kapitel tre ges läsaren en möjlighet att bekanta sig med den teoretiska referensram som vi använt i vår undersökning och analys genom en rad kortfattade beskrivningar av teorier, begrepp och modeller.

Kapitel 4 – Beskrivning av den svenska marknaden för fast telefoni

I kapitel fyra beskrivs marknaden för fast telefoni i Sverige, hur den fungerar och vilka olika kategorier av aktörer som finns. En praktisk referensram presenteras i text, bilder och i siffror som tillsammans ger läsaren en helhetsbild av marknaden.

Kapitel 5 – Marknadens aktörer

I kapitel fem beskriver vi först hur vi delar upp telefonioperatörerna i tre olika kategorier. Därefter beskriver vi respektive kategori som helhet och dessutom ett typföretag från varje kategori.

Kapitel 6 - Analys

I kapitel sex analyserar vi branschen, kategorierna och företagen utifrån de teorier som beskrivits i kapitel 3.

Kapitel 7 – Slutsats

Här presenterar vi våra slutsatser och för en avslutande diskussion av det tidigare presenterade materialet. Här ges författarna möjlighet att föra fram egna åsikter och tankar kring problemområdet och förslag på fortsatt forskning.

2 Metod

I detta kapitel behandlas och motiveras valet av tillvägagångssätt vid uppsatsens tillkomst. Detta inkluderar val av metod och metodiskt angreppssätt, val av teori, insamling och bearbetning av material samt källkritik.

2.1 Val av utredningsstrategi

Strategin för en uppsats innefattar alla dess delar, från problemdefinition till källkritik. *Utredningsstrategin* sätter gränser och ramar för hur själva undersökningen ska genomföras. Det finns tre övergripande forskningsstrategier, vilka är det *explorativa* (upptäckande), det *deskriptiva* (beskrivande), eller det *förklarande* angreppssättet. Alla är passande till olika problemformuleringar och syften, samt metod som kan skilja sig åt mellan de olika forskningsstrategierna. Metoden tar med andra ord avstamp från val av forskningsstrategi som i sin tur skall avgöras av undersökningens syfte.

Det *explorativa* angreppssättet innebär att undersökningen är upptäckande. Detta är lämpligt när ett problem är svåravgränsat, och det inte finns någon klar uppfattning om vilka modeller som ska användas.¹

I vårt fall handlar det om en kombination av det *deskriptiva* och det *explorativa* angreppssättet. Syftet med uppsatsen är att beskriva de förhållanden som rör situationen i telebranschen idag samt att försöka hitta vilka strategier som kan bli framgångsrika i framtiden. Uppsatsen är inte *förklarande* eftersom vi i förväg inte formulerar några hypoteser.

2.1.1 Val av metod

En metod är ett tillvägagångssätt att lösa ett problem och komma fram till ny kunskap.² För att en metod ska kunna användas i ett samhällsvetenskapligt forsknings- och utvecklingsarbete måste denna enligt de o uppfylla följande grundkrav:

- Det måste finnas en överensstämmelse med den verklighet som undersöks.
- Information måste väljas genom systematiskt urval.
- Informationen ska utnyttjas på bästa sätt.
- Resultaten ska presenteras på sådant sätt att andra kan granska och kontrollera dem.

¹ Eriksson & Wiedersheim, "Att utreda, forska och rapportera", sid 218

² Holme, I Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, s.13

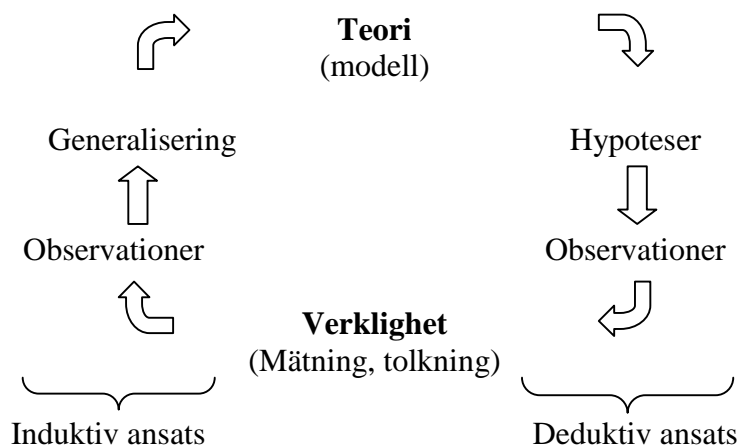
- Resultaten ska skapa ny kunskap och medvetenhet om de samhälleliga förhållanden man står inför och leda till fortsatt forskning och utveckling i framtiden.

För att uppfylla syftet med uppsatsen har vi utgått från den kvantitativa metoden. Denna metod är lämplig eftersom vi vill kategorisera företagen efter kvantifierbara variabler.

Den kvantitativa metoden har även kompletterats med kvalitativa inslag genom att vi studerat tre av företagen mer utförligt. Genom den kvalitativa metoden kan vi göra en fallstudie som sedan kan användas för en generalisering på en större grupp företag. En fallstudie innebär att man undersöker ett fåtal objekt ur en mängd olika avseenden.³

2.2 Val av teoretiskt angreppssätt

Det finns två olika angreppssätt med vilka man kan angripa samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt; det *deduktiva* och det *induktiva*. Den induktiva vägen är upptäckens väg, det vill säga att teori skapas utifrån empiri. Ett annat kännetecken för den induktiva ansatsen är att förståelse för forskningsområdet växer fram under forskningsprocessen och att hela arbetet inte kan planeras i förväg.⁴ Den deduktiva metoden utgår istället från en förutfattad teori, vilken som avses bevisas med en studie. Genom insamlad data försöker forskaren att formulera begrepp, hypoteser eller teorier. Med andra ord bevisas teori genom empiri.⁵ Forskningsprocessen är i många fall en iterativ och cirkulär process där nya svar ger upphov till nya frågor.



Figur 2.1 Induktiv och deduktiv ansats. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1997, s.229)

Denna studie har främst inslag den induktiva ansatsen då vår forskning utgår från empirin till teorin.

³ Eriksson & Wiedersheim, " Att utreda, forska och rapportera" sid 218

⁴ Holme, I Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, s.13

⁵ Holme & Solvang, "Forskningsmetodik" sid 51

2.2.1 Val av teoretiskt perspektiv

Ett teoretiskt perspektiv är en föreställning om vilken data/information som är relevant för uppsatsen, det vill säga som fångar det centrala hos det som undersöks.⁶ Alla betraktare ser på olika företeelser utifrån sitt eget perspektiv, varför det är viktigt att ge läsaren en uppfattning om vårt perspektiv. Med detta menas hur vi väljer att se på vår problemställning, och vilka data som vi anser är av intresse.⁷ Perspektivets roll i en rapport är således att avgränsa, fokusera, och skapa stöd. Vi utgår från ett strategiskt perspektiv som innebär att vi försöker beskriva hur förutsättningarna i företagen miljö ser ut, samt vilka strategier som företagen i denna miljö tillämpar.

Våra problem- och frågeställningar utifrån företagens synvinkel och det sammantagna perspektivet består av både teorier och empiri. Dessutom leder de kunskaper och erfarenheter som vi författare besitter till att uppsatsen till viss del skrivits utifrån detta.

2.2.2 Val och bearbetning av teori

*"Teorier är för oss mer eller mindre komplexa uppfattningar som finns utvecklade rörande sammanhang och förhållanden mellan företeelser och som vi önskar pröva mot den konkreta samhällssituationen."*⁸ En teori ska med andra ord utgöra ett sammanhängande resonemang, med vilken det är möjligt att förklara en stor mängd data och information.⁹ Utifrån detta har vi valt ett antal teorier som ska fungera som verktyg för att uppfylla uppsatsens syfte.

De teorier vi har använt som underlag till detta arbete är hämtat från material som behandlar konkurrens- och tillväxtstrategier. Dessa teorier har valts ut efter vad vi har ansett vara av relevans för att kunna svara på uppsatsens syfte.

Den ena grundläggande teorin behandlar ämnet konkurrensstrategier, som är inriktade på framför allt Porters "five forces", det resursbaserade synsättet, samt SWOT-analysen. Dessa tre passade särskilt bra in i vår uppsats då de först och främst överensstämde med vår teoretiska definition på strategi, vilken innebär att strategi är en länk mellan företaget och dess omgivning. Företagets strategi måste med andra ord vara konsistent med företagets inre resurser och förmågor samt med den externa miljön.¹⁰

⁶ Eneroth B, "Hur mäter man vackert?", sid 123

⁷ Eriksson & Wiedersheim, "Att utreda forska och rapportera" sid 55

⁸ Holme & Solvang "Forskningsmetodik", sid 50

⁹ Patel & Davidsson, "Forskningsmetodikens grunder", sid 94

¹⁰ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 15

Den andra är Ansoffs tillväxtmodell som vi har valt för att på ett bra sätt kunna analysera de företag som tagit sig in på marknaden efter avregleringen.¹¹ Dessa företag kunde kategoriseras efter Ansoffs uppdelning vilket gjorde att modellen passade utmärkt för uppsatsens ändamål. Vår avslutande teori behandlar konkurrens på mogna marknader, samt val av företagsposition. Detta på grund av att företagets position avspeglar sig i strategi och lönsamhet.

2.3 Insamling och bearbetning av data

För att kunna analysera strategiarbete hos företag på telemarknaden har vi samlat in data om framförallt de fallföretag som har representerat de olika kategorierna, men även om de företag som klassificerats därunder. Dessutom har vi samlat in data om branschen i allmänhet för att kunna ge en så heltäckande bild som möjligt av dessa företags situation. Med hjälp av insamlad data har vi genom teorierna kunnat dra de slutsatser som uppfyller syftet.

Primärdata: Insamling av primärdata har skett genom muntliga intervjuer eller genom mailkontakt med de tre företagsrepresentanterna för varje kategori. Vi har även haft kontakt med en anställd på PTS som har hjälpt oss med information om branschen.

Intervjuerna har inte gjorts djupgående, utan syftar endast till att ge oss en djupare förståelse för hur ett företag inom varje kategori har valt att arbeta med sin strategi.

Sekundärdata: De sekundärdata som har samlats in berör fallföretagen, de övriga företag som finns med inom vår avgränsning, samt om branschen i allmänhet.

Material om branschen har vi framförallt fått ifrån de rapporter som utfärdats av Post- och telestyrelsen samt Konkurrensverket. Den del som beskriver fallföretagen samt branschens företag har vi framförallt fått från hemsidor, men även från diverse tidningsartiklar och pressreleaser. Informationen på företagens hemsidor har varit givande på så sätt att den visar hur företagen presenterar sin strategi utåt mot kund och konkurrenter.

2.3.1 Källkritik

I granskningen av våra källor har vi utgått från kriterierna validitet, reliabilitet, relevans, tendenskritik, samtidskrav, beroendekritik.

¹¹ Kotler, "Marketing an introduction", sid 56

Validitet: Validiteten svarar på frågan om man mäter rätt saker. Den frågar med andra ord om informationen är giltig. Vid användandet av en kvantitativ metod är det extra svårt att uppnå hög validitet eftersom det stora antalet enheter ger minskad kontroll över insamlandet.

Genom att vi inte baserat vårt insamlande av primärdata på en enkätundersökning har vi undvikit validitetsproblemet. Materialet har till stor del samlats in i en cyklisk process som gjort det möjligt att komplettera och bekräfta uppgifter från källan. Trots denna process kan man ställa sig kritisk till möjligheten att göra generaliseringar utifrån den begränsade mängd data som vi har erhållit. Ett problem med strategiforskning är att ämnet upplevs som känsligt av företagen. Detta kan medföra en motvillighet till att medverka i den här typen av undersökningar och att den information man lämnar inte är särskilt innehållsrik.

Reliabilitet: Reliabiliteten svarar på frågan om källan är tillförlitlig. För att säkerställa en hög reliabilitet har vi använt oss av en mängd olika källor för att få en så heltäckande bild av situationen som möjligt. Beträffande de forskare vi refererar till har vi strävat mot att endast använda artiklar presenterade i erkända skrifter i ämnet. Vi har under arbetets gång varit medvetna om att en stor del av den primär- och sekundärdata som vi använt oss av troligtvis har varit färgad av subjektiva åsikter från företag och individer. Uppsatsens syfte att fånga den strategi företaget förmedlar utåt innebär att man utsätts för en viss grad av subjektivitet som är en naturlig del av området. Medvetenheten om denna förekomst innebär att vi inser att marknadsföring är en del av den kommunicerade strategin.

Andra kriterier som vi bedömt källorna efter är:

Relevans: Relevansen svarar på frågan om källan är väsentlig för frågeställningen. Då vi har ändrat problemformulering och syfte under arbetets gång, blev en del av den information vi samlat på oss i början irrelevant för uppsatsen i ett senare skede. Vi har strävat efter att avlägsna sådan information från arbetet, samt att finna ny som kunde fylla de luckor som upptäckts.

Tendenskritik: Tendenskritiken innebär att källan förespråkar visst intresse. Vi har beaktat de källor som skulle kunna tänkas ha nytta av att framhålla eller dölja viss information. Genom att använda oss av flera källor som behandlar samma sak anser vi oss ha minimerat risken för detta.

Samtidskrav: Samtidskravet svarar på om källan är från den tid den beskriver. Kravet uppfylls om källan är tidsmässigt aktuell. Vi har i vår datainsamling i möjligaste mån använt oss av samtida källor. Detta är av stor vikt då det fenomen vi beskriver är dynamiskt och snabbt kan förändras. Vad gäller övriga källor har vi även här strävat efter att använda oss av aktuella

sådana. I fall då det inte har varit möjligt har vi försökt följa upp dessa för att se så att teorier och modeller inte har förändrats över tiden.

Beroendekritik: Beroendekritik svarar på frågan om källorna är beroende av varandra. Så skulle vara fallet om de utgår ifrån samma källa. Några författare är frekvent förekommande i vårt arbete, antingen genom egna ord eller refererade av andra författare. Att vissa forskare är mer framstående och därmed också vägledande för senare forskning är ofrånkomligt. Vi har dock strävat efter att utgå från flera källor, vilket har minimerat risken för problemet.¹²

2.4 Process

2.4.1 Ämnesval

Ämnesvalet var för oss inte på något vis självklart. Ingen av gruppmedlemmarna hade inledningsvis några starka preferenser om vad uppsatsen skulle utreda, vilken fråga som skulle besvaras eller vilka metoder som skulle användas. Vårt beslut baserades på såväl gruppens personliga intresse som tips från tidigare uppsatsskrivande. Vi ansåg att branschen var intressant på grund av de förhållanden som råder där och att vi alla kommit i kontakt med förvalsoveratorer.

Genom att använda oss av offentlig information, främst från Post- och telestyrelsens (PTS) websida¹³ fann vi att antalet aktörer som opererade inom vår valda bransch var förhållandevis få. Detta väckte idén om att göra en kvantitativ totalundersökning av marknadens konkurrensstrategier med hjälp av en enkät.

2.4.2 Utformningen

I vårt första utkast till enkät hade vi delat upp den i tre delar. Del 1 berörde rena företagsfakta såsom omsättning, antal anställda, antal kunder osv. Den andra berörde bolagens operativa verksamhet såsom administration. I den tredje delen fokuserade vi på strategi med frågor om bland annat vilken strategi företagen använde sig av, hur de såg på sin strategi och vilka konkurrensfördelar de ansåg sig ha.

Vi valde att skicka detta frågeformulär på remiss till vår handledare innan vi skickade ut den till företagen. Den feedback vi fick gick ut på att enkäten¹⁴ var alldeles för omfattande och att

¹² Eriksson & Wiedersheim, "Att utreda, forska och rapportera", sid 153-154

¹³ www.pts.se

¹⁴ Bifogas i bilaga 1

vi med tanke på att den behandlade ett svårt ämne inte kunde räkna med många svar i dess föreliggande utformning.

Vi tog åt oss detta och började skissa på en ny mindre omfattande enkät. Bland annat så togs de operativa frågorna bort eftersom vi ansåg att dessa inte skulle få en speciellt framstående roll i vår uppsats. En annan förändring vi gjorde var att skära ned på den mängd företagsfakta som vi efterfrågade i den första versionen. Företagsfakta avsåg vi i och för sig vara viktig och planerade i det stadiet att ge det ett relativt stort utrymme i uppsatsen men samtidigt ville vi inte att det skulle utgöra en betungande del av enkäten vilket skulle kunna leda till reducerad svarsfrekvens. Dessutom insåg vi att mycket av den information som vi hade eftersökt i denna första del av enkäten gick att få tag på via andra källor eftersom det offentliga material som finns tillgängligt är relativt omfattande. För att skapa oss en bild av de företag som opererar i branschen för fast telefoni använde vi oss av hemsidor, pressmeddelanden, årsredovisningar, tidningsartiklar mm.

Även enkätens tredje del som innehöll strategifrågor minskades trots att vi tidigare ansett att ett rikt frågeutbud var en förutsättning för ett bra resultat i uppsatsen. Den färdiga enkäten innehöll nu tretton frågor, vilket vi ansåg skulle vara tillräckligt många.¹⁵

2.4.3 Utskicket

När enkäten slutligen var klar gällde det att så snabbt som möjligt få svar på den. Redan från början var tanken att vi skulle distribuera den med e-post och att den skulle vara enkel att tillverka och besvara. Instruktioner och en kort presentation av vårt syfte med enkäten bifogades.

Antalet svar på detta första utskick var en besvikelse då vi endast mottog ett fåtal svar. Det dåliga gensvaret ledde till att vi började ifrågasätta utformningen av såväl enkäten som vårt tillvägagångssätt. Bland annat undrade vi om vi skulle ha varit tydligare med information om att uppgifterna lämnades anonymt.

Efter drygt en vecka skickade vi ut en påminnelse till alla företag som deltog i undersökningen. I denna påminnelse gjorde vi en passus om att alla svar som inkom till oss skulle behandlas konfidentiellt och att företagets namn inte skulle användas.

Inga fler svar inkom dock och en slumpvis rundringning till de mottagande företagen visade att de mottagit enkäten men av en eller annan anledning hade valt att inte svara. Tidsbrist och

¹⁵ Se bilaga 1

hemlighetsfullhet tycktes vara de främsta orsakerna. I detta skede insåg vi att vår ambition om att genomföra en totalundersökning befann sig i farozonen.

Efter ännu en konsultation med vår handledare valde vi att omdefiniera såväl arbetsätt som syfte. Efter handledarens förslag valde vi att dela upp företagen i kategorier med hjälp av Igor Ansoff:s tillväxtmatris för att utreda hur företagen i respektive kategori dels såg på sin strategi och dels hur de presenterade sin strategi utåt. Kategorispecifika faktorer skulle beskrivas med hjälp av ett typföretag från varje kategori.

De idéer som vi hade fått från vår handledare innebar att vi skulle kunna producera en uppsats med hjälp av en relativt liten andel primärdata och en större andel sekundärdata. Vi behövde komplettera den information vi redan hade samlat in med företagsspecifik information om de typföretag som vi valt ut.

Med detta som utgångspunkt utarbetade vi en ny metod och en ny teoriram inom vilken vår uppsats skulle utkristallisera sig. I stället för att leverera en total genomgång av alla företag på marknaden och deras strategier på en homogen marknad, kom vår uppsats i stället att handla om olika typer av företag med olika bakgrund som etablerat sig på samma marknad.

2.4.4 Svårigheter med enkätundersökningar

Skäl till vårt relativa misslyckande i informationsinhämtningsfasen kan naturligtvis ha många olika orsaker som med visshet aldrig kan fastställas. Hade vi kunnat fastställa orsakerna hade vi givetvis kunnat övervinna dessa hinder.

Enkätens omfattning: Trots att den enkät som vi slutligen skickade ut till företagen var rejält nedbantad jämfört med vårt första utkast så kan den ändå upplevts som alltför omfattande av respondenterna.

Ämnets känslighet: Frågorna behandlade i de flesta fall företagens konkurrensstrategier vilket naturligtvis är känsliga frågor. Det är känsligt då det i många fall rör sig om företagshemligheter som företaget naturligtvis inte vill att konkurrenterna skall kunna komma att ta del av. Det fanns även andra aspekter som vi i efterhand nu inser kan vara av känslig natur. Exempelvis kan frågor om storlek och expansion vara känsliga då företag inte gärna vill medge svagheter eller misslyckanden.

Tidsbrist: Från alla de företag vi fått reaktioner har de främsta varit att de befinner sig i en stressad och tidskrävande fas. Flera företag blev stressade och hamnade i försvarsställning när vi per telefon tog kontakt med dem för att undra om de tänkte svara på enkäten. I andra fall

var tonen hjärtlig men budskapet detsamma. Det fanns helt enkelt inte tid att avsätta för att utföra en uppgift som inte hade direkt anknytning till verksamheten.

Resultatet hade antagligen blivit bättre om vi redan från första stund arbetat hårdare för att få in svar. Kanske borde vi också ha tagit kontakt med företagen innan utskicket för att säkerställa att enkäten hamnade hos rätt person. Genom att kontakta en representant för företaget per telefon kunde vi kanske lyckats etablera en personlig kontakt som hade kunnat generera högre svarsfrekvens.

3 Teori

I detta kapitel ges läsaren en möjlighet att bekanta sig med den teoretiska referensram som vi använt oss av i vår undersökning och analys genom en rad kortfattade beskrivningar av teorier, begrepp och modeller.

3.1 Definition av begreppet strategi

Waalewijn och Segaar definierar strategibegreppet som ett antal integrerade handlingar som tillsammans arbetar för att stärka organisationen, både i absoluta termer som relativt till sina konkurrenter.¹⁶

Grant har en lite snävare benämning, där han formulerar det som skapande av en länk mellan företaget och dess omgivning. *Företaget* består av vissa nyckelfaktorer som dess mål och värderingar, dess resurser och förmågor, och dess organisatoriska struktur och system. Företagets *omgivning* består av alla de faktorer som kan influera företagets beslut och prestationer. Dessa är ekonomiska, sociala, politiska, eller teknologiska faktorer. De viktigaste faktorerna ligger dock i företagets branschmiljö som innehåller konkurrenter, kunder och intressenter. Företagsstrategins uppgift är således att bestämma hur företaget ska sysselsätta sina resurser utifrån de krav som miljön ställer för att uppnå de långsiktiga målen företaget har satt upp och att organisera sig för att kunna implementera strategin.¹⁷ En framgångsrik strategi innebär att den är konsistent med företagets mål och värderingar, med den externa miljön, med dess resurser och förmågor samt med dess organisation och system. Detta kallas ”*strategic fit*”.¹⁸

Porters definition understödjer Grants, där han slår fast att konkurrensstrategin bestäms utifrån företagets externa och interna faktorer.¹⁹

3.2 Definition av konkurrensfördel

En lyckad strategi innebär att företaget får konkurrensfördelar över sina konkurrenter. Det är ett begrepp som många författare har definierat och förklarat. Grant har sin version av det:

¹⁶ Waalewijn & Segaar, ”Strategic management: the Key to profitability in small companies”, sid 24

¹⁷ Grant, ”*Contemporary strategy analysis*”, sid 13

¹⁸ Grant, ”*Contemporary strategy analysis*”, sid 16

¹⁹ Porter, ”*Konkurrensstrategi*”, sid 19

”När två eller fler företag konkurrerar på samma marknad, innehar ett företag en konkurrensfördel över sina rivaler när det tjänar (eller har potential att tjäna) en bestående högre förtjänst”²⁰

Det handlar alltså om förmågan att prestera bättre än sina konkurrenter i det mest fundamentala för ett företag, lönsamhet. Detta behöver inte genast visa sig i form av högre avkastning, då företaget istället kan satsa på tillväxt i form av större marknadsandelar, investering i ny teknologi eller humankapital, öka kundvärdet, eller bonus och belöning till de anställda. Investeringar gör att ökad vinst uteblir i början, men ger förutsättningar för högre avkastning i framtiden.²¹

3.3 Ansoffs tillväxtteori

Ansoff har utvecklat en tillväxtteori och skapat en produkt/marknadsmatrix som utgår från företagets nuvarande och potentiella marknader och produkter / tjänster. Den visar vilken strategi som skapar tillväxt utifrån en given kombination av produkt / tjänst och marknad. De fyra strategierna är *marknadspenetration*, *marknadsutveckling*, *produktutveckling*, eller *differentiering*.²²

	Existerande produkter	Nya produkter
Existerande marknader	Marknadspenetration	Produktutveckling
Nya marknader	Marknadsutveckling	Differentiering

Figur 3.1 Ansoffs tillväxtmatrix²³

Marknadspenetration är en strategi för företagstillväxt genom ökad försäljning av nuvarande tjänster till nuvarande marknadssegment utan att förändra tjänsten. Detta kan göras genom intensivare reklamsatsning, prissänkningar eller andra marknadsföringsåtgärder. Marknadspenetration är den minst riskfyllda strategin eftersom företaget använder redan existerande resurser och förmågor. Om företaget väljer en *marknadsutvecklande strategi* innebär det en identifiering och utveckling av nya marknader för befintliga tjänster. En möjlig utveckling skulle kunna vara nya demografiska marknader eller en expansion genom att gå in

²⁰ Grant, “Contemporary Strategy Analysis” sid 227

²¹ Grant, “Contemporary Strategy Analysis” sid 227

²² Kotler, ”Principles of marketing” sid 102-103

²³ Ansoff, “Praktisk företagsstrategi”, sid 86

på nya geografiska marknader. Marknadsutveckling är en bra strategi om företagets kärnkompetens är mer relaterad till en specifik tjänst än en specifik marknad.

Den tredje tillväxtstrategin som kan utläsas ur modellen är *produktutveckling*, där företaget erbjuder en ny tjänst till en redan existerande marknad. Denna strategi är mer passande om företagets styrkor är mer relaterade till företagets kunder än till en specifik tjänst. De två sistnämnda strategierna är mer riskfyllda än den marknadspenetrerande strategin.

Den fjärde tillväxtstrategin *diversifiering* är den mest riskfyllda av de fyra eftersom det innebär både ny tjänst och marknad. Vi har tillämpat Ansoffs matris med en egen tolkning av den fjärde strategin där ny tjänst och ny marknad innebär att företaget är nystartat och alltså inte funnits innan inträdet på den aktuella marknaden.

3.4 Konkurrensstrategier - tre synsätt

Barney hävdar att det finns tre generella koncept vad det gäller konkurrensstrategier. Dessa är Industriell Organisationsekonomi (IO)²⁴, den Chamberlinska ekonomiläran²⁵ och den Schumpeterianska läran.²⁶

Porter är den främsta förespråkaren för IO-konceptet, där företagets intäkter bestäms av industrimiljöns utseende och attribut. Genom att företagen på en marknad kan exploatera olika möjligheter inom samma industri, kan olika strategier hos företagen generera större intäkter än vad som är fallet vid perfekt konkurrens.²⁷

Den Chamberlinska ekonomiteorin försöker, liksom IO att knyta samman ett företags strategi med dess omgivning. Här utgår man emellertid från företagets unika tillgångar och förmågor, och att företagsstrategier skall utformas utifrån dessa. Genom att differentiera sig på detta vis kan företag få högre intäkter relativt konkurrenterna. Barney är en förespråkare för detta synsätt som han i senare skrifter benämnt det resursbaserade synsättet (RBV).²⁸ De Chamberlinska och IO teorierna kompletterar varandra, och genom att kombinera dessa två synsätt analyserar företaget både dess inre och yttre miljö vid val av strategi. En utveckling av denna kombination kan Thompsons och Stricklands SWOT-modell sägas vara.²⁹

²⁴ Skapad av Bain 1956; Mason 1939

²⁵ Skapad av Chamberlin 1933

²⁶ Skapad Nelson & Winter 1982; Schumpeter, 1934 Barney "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 791

²⁷ Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 792

²⁸ Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 793

²⁹ Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 794

De tre teorierna som ingår i det rationella synsättet, förutsätter någon form av stabilitet inom industrin, och att det är möjligt för företagen att förutse kommande hot och möjligheter. Kritik mot detta framförs av Schumpeter som menar att det inte går att bygga strategi utifrån ovan nämnda externa faktorer. Detta eftersom det, främst i branscher som präglas av innovation, inte går att förutspå framtiden. Andra kritiker går längre med detta synsätt och menar att bra prestationer endast beror på tur. Gemensamt för kritiken är att faktorer som pris och andra konkurrensmetoder företag emellan är oviktiga i längden.³⁰

I denna uppsats har vi valt att utgå från det rationella synsättet och tillämpa IO och den Chamberlinska modellen, då vi utgår från att framtiden på något sätt är förutsägbar.

3.4.1 Porters "Five forces"

Inom en industri finns många faktorer som bestämmer graden av konkurrens och lönsamhet. Genom att studera dessa konkurrenskrafter kan företaget erhålla en klar bild över företagets position i branschen, belysa de områden där strategiska förändringar kan ge störst avkastning, samt få en översikt över områden där industritrender kan komma att innebära antingen möjligheter eller hot.³¹ Varje industri har en underliggande struktur som ger upphov till dessa konkurrenskrafter.³²

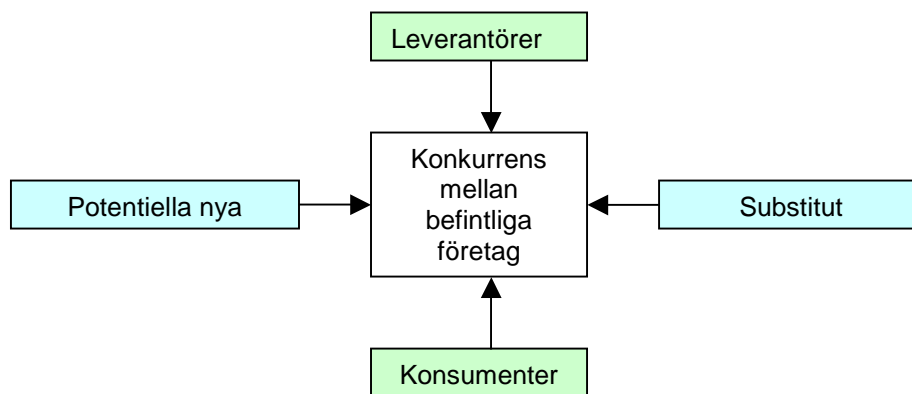
Porter har utifrån IO-läran utvecklat en modell som ska hjälpa företaget att analysera konkurrensrelationerna i dess omgivning för att sedan kunna utveckla en passande konkurrensstrategi. Verktøget kallas "Five forces" och innehåller tre källor av horisontell konkurrens, bestående av konkurrens från substitut, konkurrens från nya inträden, och konkurrens från redan etablerade företag. De två vertikala källorna består av leverantörers och kunders styrka. Styrkan hos var och en av dessa konkurrenskrafter är beroende av ett antal nyckelfaktorer.³³

³⁰ Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 795

³¹ Porter, "How competitive forces shape strategy" Harvard business review, sid 137

³² Porter, "How competitive forces shape strategy" Harvard business review, sid 138

³³ Grant, "Contemporary strategy analysis" sid 72



Figur 3.2 Porters "Five Forces"³⁴

Detta verktyg kan användas på såväl företag som tillhandahåller tjänster som producerande företag. I och med att vi utgår från tjänsteproducerande företag kommer vi endast att nämna tjänst i samband med förklaringen av Porters teori.

Substitut

Priset som kunden är villig att betala beror till viss del på tillgången till substitut, det vill säga alternativ som ersätter den ursprungliga tjänsten. Tillgången till nära substitut innebär att konsumenternas priskänslighet ökar och att en prishöjning av ursprungstjänsten i fråga skulle leda till att kunderna byter till ett substitut. Allmänt kan sägas att ju mer komplex/unik en tjänst är och om det är lättare att avgöra kvalitetsöverlägsenhet gentemot alternativa tjänster, ju mindre benägen blir kunden att köpa en substituttjänst.³⁵

Substitut begränsar potentialen för det ursprungliga utbudet i en bransch genom att de skapar virtuella pristak i en utsträckning som beror på kundens benägenhet att byta mellan olika alternativ, som i sin tur beror på dess prismedvetenhet.³⁶ Om det saknas möjlighet i branschen att förbättra kvaliteten på det ursprungliga utbudet eller att differentiera sig på andra sätt kommer tillväxtpotentialerna att vara begränsade. Substitut som normalt kräver mest uppmärksamhet strategiskt sett är de som har stor potential att utnyttja branschfaktorerna så att skillnaden mellan pris och prestation förbättras jämfört med ursprungstjänsten. Substituten kan då bli ett allvarligt hot som leder till prisreduktion eller höjda prestationskrav.³⁷

³⁴ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 73

³⁵ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 74

³⁶ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 73

³⁷ Porter, "How competitive forces shape strategy" Harvard business review, sid 142

Hot från inträden

Hotet från nya inträden på en marknad beror i stor utsträckning på de hinder som finns för att ta sig in, s.k. inträdesbarriärer. Om företagen inom en bransch har en avkastning som överstiger kostnaden för det använda kapitalet, innebär det att branschen är attraktiv även för andra företag. Om marknaden saknar inträdesbarriärer för nya aktörer kommer förtjänsten att falla till ett jämviktsläge. Bara hotet om nya inträden kan få de existerande företagen att hålla sina priser på en konkurrenskraftig nivå.

”*Sunk-costs*” är de kostnader som uppstår när ett inträde kräver investeringar i industrispecifika tillgångar och vars värde inte kan återfås vid ett utträde. En frånvaro av dessa kostnader gör branschen sårbar för aktörer som handlar kortsiktigt med hjälp av låga priser.

I de flesta branscher finns dock inträdes- eller utträdesbarriärer av olika slag som gör att nya företag inte kan konkurrera på samma villkor som de etablerade företagen utan olika former av investeringar. Storleken på inträdesbarriärerna motsvarar den fördel som de existerande företagen har jämfört med de nya, och bestämmer i sin tur hur länge företagen i branschen kan åtnjuta vinster ovanför branschens jämviktsläge. Kapitalintensitet och reklam är nyckelvariabler som ökar inträdesbarriärerna och således även den industriella lönsamheten. Om inträdesbarriärerna är effektiva beror i sin tur på resurserna hos de potentiella konkurrenterna. Barriärer som är effektiva för vissa företag kan visa sig ineffektiva mot andra företag, företrädesvis sådana som diversifierat sig från andra branscher.

De inträdesbarriärer som brukar räknas upp är: höga kostnader, skalfördelar, kostnadsfördelar, produktdifferentiering, tillgång till distributionskanaler, politiska eller lagliga barriärer, och hämndaktioner från existerande företag.³⁸

Konkurrens mellan befintliga företag

I de flesta branscher bestäms lönsamheten för företagen av graden av konkurrens mellan dessa. I vissa branscher konkurrerar företagen så aggressivt med varandra med hjälp av priset att detta kan komma att pressas ner under vinstnivån för en längre eller kortare period, vilket innebär att förluster kan inträffa. I andra branscher är priskonkurrensen mindre och i stället fokuseras rivaliteten på reklam, innovation, och andra icke prisrelaterade faktorer.³⁹ Sex faktorer spelar en avgörande roll vad det gäller intensiteten i konkurrensen mellan etablerade

³⁸ Grant, ”Contemporary strategy analysis”, sid 74

³⁹ Grant, ”Contemporary strategy analysis”, sid 77

företag; koncentration, aktörernas olikheter, produktdifferentiering, överkapacitet, utträdesbarriärer, och branschens kostnadsstruktur.

Koncentration: Refererar till antalet och storleken på de företag som konkurrerar inom en marknad. Där marknaden domineras av ett fåtal stora aktörer (oligopol), riskerar priskonkurrensen att sättas ur spel, antingen genom direkt överenskommelse eller mer vanligen förekommande genom en parallell prissättning. På marknader där två stora företag dominerar, tenderar priser att ligga på samma nivå, och konkurrensen fokuserar istället på marknadsföring och produktutveckling. När antalet företag på marknaden ökar, blir det svårare att koordinera prissättningen, och sannolikheten att något företag skulle påbörja en prissänkning ökar.

Konkurrenternas olikheter: Sannolikheten att det utbryter ett priskrig i en bransch beror delvis på hur pass lika eller olika företagen i branschen är i fråga om ursprung, mål, kostnader och strategier.⁴⁰

Produktdifferentiering: Likartade erbjudanden från företagen på en marknad, leder till att det är lättare för kunderna att byta ut tjänsten mot ett substitut. Detta leder i sin tur till att företagen blir mer benägna att sänka sina priser för att öka försäljningen. Då företagens tjänsteutbud är i det närmaste oskiljbart blir priset den enda konkurrensmetoden. I branscher där tjänsten har en hög grad av differentiering, är priskonkurrensen ofta liten även om det är många företag som konkurrerar.

Överkapacitet och utträdesbarriärer: Outnyttjad kapacitet uppmuntrar företag till prissänkningar för att attrahera kunder och kunna sprida de fasta kostnaderna över en större försäljningsvolym. Överkapacitet kan var cyklisk, men kan också vara ett resultat av överinvestering och nedgående efterfråga. Höga utträdesbarriärer gör att det är svårt att göra sig av med överkapacitet och att det blir mycket kostsamt att lämna branschen. Bestående och specialiserade resurser, samt svårigheter med att bli av med arbetskraft är några faktorer som bidrar till höga utträdesbarriärer. Olönsamma företag med överkapacitet som stannar kvar i en bransch leder också till att lönsamheten för de ”friska” företagen dras ner.

Branschens kostnadsstruktur: Om det finns överkapacitet och andelen fasta kostnader är större än andelen rörliga kostnader kommer företagen att sälja till ett pris som precis täcker de rörliga kostnaderna, vilket medför förlorade vinster och negativa konsekvenser för företagen i branschen på lång sikt.

⁴⁰ Grant, ”Contemporary strategy analysis”, sid 78

Konsumenternas förhandlingsstyrka

Om konsumenternas förhandlingsstyrka är stor gentemot företagen kan de tvinga ner priser, kräva högre kvalitet eller mer service vilket sänker den industriella lönsamheten. Förhandlingsstyrkan hos kunderna beror framförallt på två faktorer: *priskänslighet och relativ köpkraft*.

Den relativa köpkraften beror på huruvida ett företags försäljning är fördelad på ett stort antal mindre kunder eller på ett mindre antal större kunder. De mindre kunderna tenderar att vara mer priskänsliga än de stora kunderna när det gäller en odifferentierad tjänst.⁴¹

Om ett företag inte är kostnadsledare eller saknar möjlighet till differentiering går man miste om vinster genom att sälja till hela marknaden. En lösning kan då vara att fokusera på ett särskilt segment där kundernas förhandlingsstyrka gentemot företaget är mindre.

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörer kan erhålla en större förhandlingsstyrka gentemot företagen på marknaden genom att höja priserna eller sänka kvaliteten på tjänster och på så sätt göra större vinster. Detta innebär att mäktiga leverantörer med andra ord kan sänka lönsamheten för företagen i en industri. En leverantörsgrupp är stark om den domineras av några få företag och är mer koncentrerad än industrin den säljer till, om dess produkt är unik eller differentierad.

Svårigheter och höga kostnader för byte av leverantör så kallade switching-costs bidrar till att leverantörernas förhandlingsstyrka ökar.⁴²

⁴¹ Porter, "How competitive forces shape strategy" Harvard business review, sid 142.

⁴² Porter, "How competitive forces shape strategy" Harvard business review, sid 142.

3.4.2 Det resursbaserade synsättet

Medan Porters synsätt på företagets strategiformulering är att strategin avgörs av företagets omgivning, menar Barney med resursbaserade synsättet (RBV) att det är företagets egna resurser och förmågor som bestämmer företagets konkurrensstrategi. I viss mån kan Barneys RBV-synsätt ses som kritik mot det marknadsbaserade synsätt som förutsätter en statisk marknad. Företagets egna resurser är mer stabila över tiden, och är därmed mer passande att bygga en strategi på.⁴³ Resurserna hos ett företag kan delas in i:

Materiella: I denna grupp ingår finansiella och fysiska resurser. Dessa är lättast att identifiera då de är värderade i företagets finansiella tillgångar.

Immateriella: De immateriella resurserna består av teknologi, rykte och kultur. Dessa resurser är för de flesta företag mer värdefulla än vad de materiella är.

Personella: Dessa består av kunskap, färdigheter och förmåga att fatta rätt beslut. Denna form av resurser är svåra att värdera.

Organisatoriska: En organisatorisk resurs kan exempelvis vara relationer, kontrollsystem och organisationsstruktur. Dessa resurser är inte särskilt producerande på egen hand, utan består av summan av de ovanstående resurserna.⁴⁴ Teorin bygger på antagandet att resurser och förmågor kan fördelas heterogent mellan företag inom branschen, samt att dessa skillnader sträcker sig över lång tid.⁴⁵

För att avgöra huruvida en resurs är en konkurrensfördel har Barney utvecklat en modell, VRIO. Enligt Barney krävs det att resursen uppfyller fyra kriterier för att den skall kunna anses utgöra en varaktig konkurrensfördel för företaget. Resursen skall vara:

Värdefull: Om resursen inte har något värde för företaget innebär den inte heller någon fördel gentemot konkurrenterna.

Sällsynt: Om resursen inte är sällsynt utan vanligt förekommande hos konkurrenterna innebär resursen ingen konkurrensfördel utan skulle i stället vara en konkurrensnackdel om företaget inte var i besittning av den.

Svår att imitera: Om resursen är enkel för konkurrenterna att imitera innebär resursen ingen varaktig konkurrensfördel. Så fort en konkurrent upptäcker att resursen är en konkurrensfördel kan de skapa en egen motsvarande och på så sätt eliminera fördelen.

⁴³ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 133

⁴⁴ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 139-145

⁴⁵ Barney, "Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view", sid 3-16

Effektivt organiserad: Om resursen inte är effektivt organiserad innebär det att företaget inte kan slå mynt av resursen. Resursen innebär då inte någon konkurrensfördel eftersom företaget inte kan utnyttja den effektivt.⁴⁶

3.5 SWOT

En SWOT-analys kan fungera dels som en kombination av och dels som ett komplement till de olika synsätten som presenterats ovan.⁴⁷ Den består av kombinationen mellan en analys av den industriella miljön och företagets inre tillgångar. Analysens beståndsdelar är styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities), och hot (Threats).⁴⁸ Den interna miljön består av styrkor och svagheter, vilka uppkommer från kunder och konkurrenter, både existerande och potentiella.

Exempel på styrkor kan vara ett starkt varumärke, ett gott rykte bland kunderna, kostnadsfördelar genom erfarenhet eller tillgång till exklusiva distributionskanaler.

Svagheter utgörs ofta av det motsatta, exempelvis ett svagt varumärke, dåligt anseende hos kunderna, hög kostnadsstruktur och begränsad tillgång till viktiga distributionskanaler.

De externa faktorerna består av möjligheter och hot. Möjligheterna uppkommer genom fundamentala förändringar på marknaden, eller konkurrenters oförmåga att tillfredsställa konsumenternas behov.⁴⁹ Exempel på dessa möjligheter är ej tillgodosedda kundbehov, ny teknik samt avlägsnande av nationella och internationella handelsbarriärer.

Hoten kan uppkomma av förändringar på marknaden som företaget är ovetande om, eller har en oförmåga att kunna anpassa sig till. En annan källa till hot är konkurrenter som ämnar förflytta maktbalansen mellan marknadens aktörer.⁵⁰ Exempel på hot är förändringar i kundernas preferenser som rör sig bort från företagets utbud, tillgången till nära substitut, eller ökade handelsbarriärer.

3.6 Generic strategies

Porter identifierar tre allmänna konkurrensstrategier som kan användas för att skapa konkurrensfördelar utifrån de fem konkurrenskrafterna. Dessa tre är kostnadsledarskap,

⁴⁶ Barney, "Bringing Managers Back In", sid 3-16

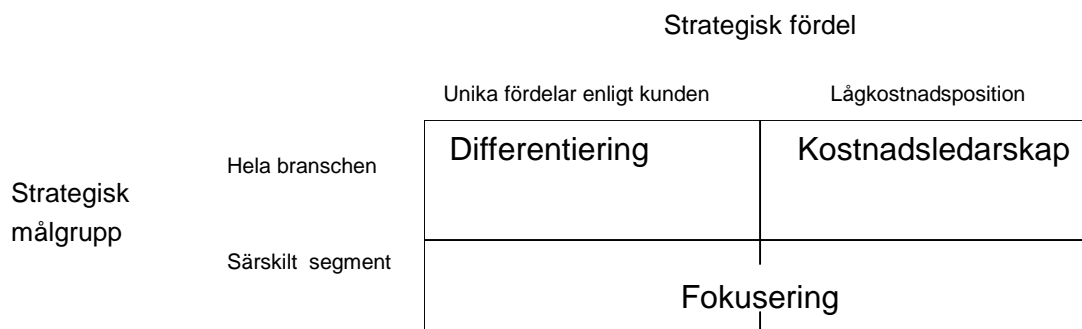
⁴⁷ Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" Academy of Management Review, sid 794

⁴⁸ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 15

⁴⁹ Hooley, "Competitive positioning", sid 31

⁵⁰ Hooley, "Competitive positioning", sid 32

differentiering och fokus. Företag som inte tydligt väljer en av de tre strategierna riskerar att klämmas mellan de andra aktörerna vilket innebär försämrade konkurrensmöjligheter.



Figur 3.3 Porters tre basstrategier.⁵¹

Kostnadsfördelar

Låga kostnader är en mycket viktig framgångsfaktor i mogna branscher. Kostnadsledarskap är en unik position i en bransch där företaget måste hitta och exploatera alla former av kostnadsfördelar, och sälja en standardiserad tjänst utan något extra. Företaget söker efter att uppnå betydligt lägre kostnader än konkurrenterna, samt att kunna erbjuda produkter/tjänster på marknaden som är snarlika konkurrenternas. Lågkostnadsstruktur kan möjliggöra en lönsamhet över det normala trots tung konkurrens.⁵² Kostnadsledarskap uppnås genom stordriftsfördelar, kostnadsreduktion genom erfarenhet, samt minimering av kostnader för reklam, service, försäljningsstyrka mm. Kostnadsledare behöver ofta hög marknadsandel för att få en lönsamhet över det normala. Den här strategin är mest tillämpbar på marknader där produkterna är relativt homogena. Kostnadsledarskap innebär dock vissa risker. Positionen kan vara mycket svår att behålla vid imitation från konkurrenter, teknologisk förändring som gör det billigare för nya företag att producera produkterna/tjänsterna, eller konkurrenter som upptäcker och utnyttjar nya faktorer för kostnadsledarskap.

Differentiering

Differentiering handlar om att erbjuda marknaden något unikt, vilket till exempel kan uppnås genom speciella särdrag som skiljer tjänsten från konkurrenternas. Den största fördelen för ett företag med att välja en differentieringsstrategi istället för kostnadsledarskap, är att den skapar eller påpekar en anledning till varför kunden ska köpa från företaget i fråga istället för från konkurrenterna. Produkter och tjänster som är differentierade på ett värdeskapande sätt kan generera högre priser och högre marginaler, samt innebär att företaget kan undvika priskonkurrens.

⁵¹ Porter, "Konkurrensstrategier", sid 56

⁵² Hooley, "Competitive positioning", sid 37

Att differentiera sig för att skydda sig från priskonkurrens är speciellt attraktivt i mogna branscher. Problemet är att trenden mot standardisering minskar möjligheterna till differentiering, och även minskar kundernas benägenhet att betala mer för differentierade produkter. Detta innebär dock inte att differentieringsmöjligheten försvinner helt. På en mogen marknad följs produktstandardisering normalt av ökad differentiering av kompletterande tjänster.⁵³

Fokus

Den sista basstrategin, fokusering, innebär att företaget riktar in sig på ett visst kundsegment eller en specifik tjänst.⁵⁴ Kundsegment kan till exempel vara företagskunder eller kunder inom en viss region och en specifik tjänst kan vara exempelvis utlandssamtal. Strategin innebär att företaget vill försöka tillgodose sin målgrupps behov mer effektivt än konkurrenterna. Fokusering kan användas för att finna lönsamma nischmarknader i en annars oattraktiv bransch.⁵⁵

3.7 Konkurrens på mogna marknader

Den mogna marknaden kännetecknas av blygsam tillväxt.⁵⁶ Detta har två betydelser för konkurrensen inom denna marknad; för det första tenderar den att reducera antalet möjligheter att etablera någon form av konkurrensfördel, för det andra skiftar dessa möjligheter från differentiering till kostnadsbaserade faktorer. Sjunkande möjligheter till konkurrensfördelar uppkommer genom mindre utrymme för differentiering som i sin tur kommer sig av en ökad kunskap hos kunden, produktstandardisering och lägre grad av produktinnovation.⁵⁷

Cohen och Helton anser att företag som befinner sig på mogna marknader måste arbeta för att bli marknadsledare, då erövrandet av marknadsandelar kan vara det enda sättet att få konkurrensfördelar. Detta ska ske genom nya strategier som attraherar rätt kunder. Andra sätt är att globalisera företaget, att leta efter nya marknader som fortfarande är profitabla.⁵⁸

3.8 Strategier hos nystartade företag

Smith hävdar efter omfattande undersökningar att företag som använder sig av strategisk planering presterar bättre än de som inte gör det. De företag som har bättre kännedom om

⁵³ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 371

⁵⁴ Porter, "Konkurrensstrategier" sid 56

⁵⁵ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 370

⁵⁶ Porter, "Konkurrensstrategier" sid 230

⁵⁷ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 368

⁵⁸ Cohen & Helton, "Surviving in a mature market" sales and marketing management" sid 1-2

industrin i vilken företaget opererar presterar också bättre.⁵⁹ Undersökningen ger stöd åt Porters "five forces" som underlag för att uppnå konkurrensfördelar i ett längre perspektiv. Studien fastslår att de modeller om strategiarbete som gäller stora företag även kan appliceras på små företag.⁶⁰

Leslie och Nabil slår in på samma spår och hävdar att det finns ett starkt samband mellan strategisk planering och prestationshöjning. Dock menar de att vissa företag kan sakna de resurser som behövs för att erhålla rätt information tidsmässigt och effektivt, samt som hon påpekar att dessa företag på grund av sina kapitalrestriktioner är extremt sårbara för förändringar i industrimiljön.⁶¹

⁵⁹ Smith, "Strategies for Start-Ups", Long Range Planning, sid 857

⁶⁰ Smith, "Strategies for Start-Ups", Long Range Planning, sid 869

⁶¹ Leslie & Nabil, "The relationship between planning sophistication and performance in small business", Journal of small business management, Sid 30

4 Beskrivning av den svenska marknaden för fast telefoni

I detta kapitel beskrivs marknaden för fast telefoni i Sverige, hur den fungerar och vilka olika kategorier av aktörer som finns. En praktisk referensram presenteras i text, bilder och i siffror som tillsammans ger läsaren en helhetsbild av marknaden.

4.1 Bakgrund till den fasta telefonibranschen

Den fasta telefonin är en gammal monopolbransch, där svenska staten ensam har agerat. För att sköta statens teleangelägenheter, skapades redan 1853, Kongliga Elektriska Telegrafstyrelsen. Namnet har ändrats över åren till bl.a. Televerket men verksamheten har i stort förblivit den samma fram till 1989 då spelreglerna drastiskt förändrades.

Fram till den 1 juli 1989 hade Televerket de-facto monopol på alla teletjänster och all nätverksamhet i Sverige. Televerkets uppgift från och med den 1 juli 1989 var att i fri konkurrens verka för att samhällets och enskildas behov av telefoni tillgodosågs. Total avreglering kom 1993 när den nya telelagen tillkom, Post- och telestyrelsen instiftades och Televerket ombildades i Telia. Nästan omedelbart efter avregleringen trädde den första konkurrenten till Telia in på marknaden. Stenbecksägda Tele2 började konkurrera och blev den första utmanaren. Den ställning som Tele2 tog genom att vara den första nya aktören på marknaden har de behållit. I dag är Tele2 fortfarande det näst största bolaget och den främsta utmanaren till Telia.

Efter den långsamma utvecklingen inom telefonibranschen satte nu avregleringen på allvar fart på branschen. Den första juli 1997 infördes anmälningsplikt för den som tillhandahåller en telefonitjänst till en fast anslutningspunkt och i och med detta kom förvalstecknandet igång på bred front. För att ringa med annan operatör än den som abonnenten var direktansluten till krävdes dock fortfarande att den valda operatörens prefix slogs innan numret. I september 1999 förändras allt detta genom att möjligheten till förval infördes. Nu kan abonnenten genom att endast slå riktnumret ringa med sin förvalda operatör. Det blir dessutom möjligt att kunna välja mellan flera olika operatörer vid olika former av telefonsamtal. Ett år senare har antalet operatörer som erbjuder tjänsten fast telefoni fördubblats och antalet kunder som valt att vara förvalskunder är uppe i 1,4 miljoner. Marknaden har som högst omsatt 26 miljarder SEK. Redan under slutet av år 2000 började en minskning av omsättningen på marknaden bli tydlig. Branschen gick in i en mognadsfas och marknadsvärdet sjönk med omkring en procent. Att

marknaden för första gången var mindre än föregående år var en tydlig brytpunkt. Marknaden har allt sedan dess fortsatt att krympa. Branschen är uppenbart på väg in i en nedgångsfas och kommer att få svårt att stoppa denna utveckling.

Trots fallet i marknadsvärde har allt fler bolag under de senaste åren insett möjligheterna att tjäna pengar inom teletjänstbranschen och således etablerat sig. Naturligtvis har en del av dessa slagits ut eller köpts upp av andra bolag men antalet företag i branschen ökar fortfarande.

4.2 Den svenska marknaden för fast telefoni idag

För att utnyttja det fasta telefonnätet i Sverige krävs ett abonnemang hos en operatör som har tillträde till det så kallade accessnätet. För detta betalar man en avgift till den som äger nätet. Accessnätet är den del av nätet som kopplar samman de enskilda abonnenterna med lokalstationerna i det rikstäckande allmänna telenätet. Merparten av accessnäten i Sverige ägs av Telia.⁶²

Avskaffandet av det statliga monopolet och EU-förordningarna som tvingar Telia att släppa in andra operatörer på sitt accessnät har medfört en kraftig konkurrens på den svenska marknaden för fast telefoni. Telia konkurrerar numera både med små nystartade aktörer och med större globala aktörer som erbjuder kunderna fast förvalstelefoni. I dag levererar ett 40-tal bolag fast förvalstelefoni till svenska konsumenter.⁶³ Det finns två typer av förval för fast telefoni. Enkelt förval innebär att kunden ringer antingen inrikes eller utrikessamtal med annan operatör, dubbelt förval innebär att bägge samtalstyperna rings med en operatör. Förvalet är i de flesta fall inte förknippat med några bindningstider, avtal mellan kund och operatör upphör att gälla när kunden säger upp avtalet med sin tjänsteleverantör.⁶⁴ Det vanligaste är att dessa tjänsteleverantörer köper in den nätkapacitet man behöver för sin verksamhet, vilket innebär att kunden i de flesta fall är ansluten till Telia även om han eller hon har valt att ringa med en annan operatör. Att det i juni 2002 var mindre än en promille av de svenska kunderna som inte hade abonnemang hos Telia understryker detta faktum.⁶⁵

Den främsta orsaken till att Telia dominerar så stort när det gäller de fasta abonnemangen är att Telia i princip haft monopol på abonnemangstjänster eftersom inga andra aktörer har haft tillgång till accessnätet, i kombination med att företaget har en haft tillgång till en stor

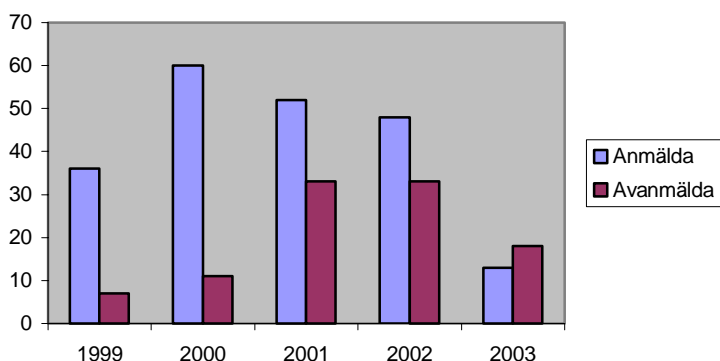
⁶² PTS

⁶³ PTS se bilaga 2, med reservation för förändringar sedan uppsatsen färdigställdes

⁶⁴ Konkurrensverket, "Konkurrensverkets rapportserie 2002:4"

⁶⁵ PTS

abonnetstock. Det var dåvarande Televerket som byggde upp och förvaltade accessnätet i Sverige. Idag är det Skanova som ingår i TeliaSonerakoncernen som underhåller och bygger ut Telias accessnät.⁶⁶



Figur 4.1 Anmälda respektive avanmälda operatörer inom telefoni och nät i Sverige.⁶⁷

En teleoperatör har skyldighet att anmäla sin verksamhet till PTS om verksamheten omfattar fast telefonitjänst och kräver tilldelning i nummerplanen för telefoni. För denna anmälan betalas årligen en avgift som bestäms av storleken på omsättningen från den egna verksamheten. På så sätt betalar en liten operatör som omsätter upp till fem miljoner kronor endast 1000 kronor per år.⁶⁸

Är verksamheten i större skala med tanke på antalet användare eller tjänstens utbredning, krävs det ett tillstånd från PTS. Generellt sett så är det relativt okomplicerat att bli anmäld telefonioperatör, men att bli telefonioperatör med tillstånd, ställer betydligt större krav på den sökande eftersom tillstånden ofta är förknippade med villkor t ex att tjänsten skall finnas tillgänglig i hela landet.⁶⁹

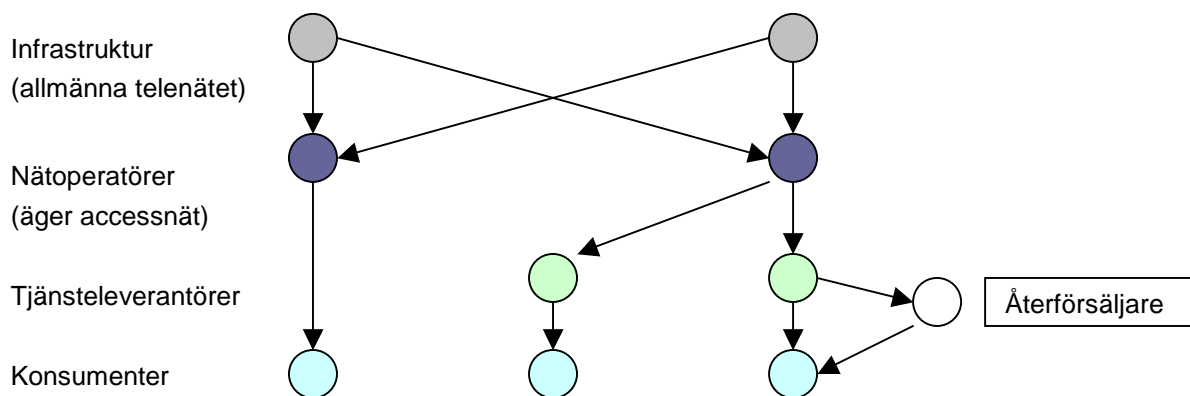
⁶⁶ www.skanova.se

⁶⁷ PTS

⁶⁸ PTS

⁶⁹ PTS

Följande figur kan användas för att beskriva hur den svenska marknaden för fast telefoni fungerar. Kunderna köper telefonitjänster av tjänsteleverantörer med eget nät s.k. nätoperatörer eller av tjänsteleverantörer s.k. ”service providers” som inte äger något eget nät utan köper nätkapacitet från nätoperatörer. Det är också vanligt att tjänsteleverantörer använder sig av återförsäljare som säljer deras tjänster till kunden.



Figur 4.2 Beskrivning av den svenska marknaden för fast telefoni⁷⁰

4.3 Marknadsinformation

Den sista juni 2002 fanns det 5 605 000 PSTN-abonnemang i Sverige av vilka 79 procent eller 4 408 000 utgör privata abonnemang. Antalet förvalskunder hos andra operatörer än Telia var vid samma tidpunkt 1 518 000 fördelat på både privatpersoner och företag. Tillväxtökningen av antalet nya förvalskunder per år har minskat från 32 procent årsskiftet 99/00 till 11,6 procent 2002.⁷¹ Sett till det totala antalet abonnemang, privata respektive företag, så är förval nästan tre gånger vanligare bland privata abonnemang.⁷² Andelen företagsabonnemang av de totala förvalsabonnemangen har också minskat med 4 procent mellan 31 december 1999 och 30 juni 2002. Antalet företag som väljer att ringa med förval har minskat med 22 100.

Totalt var värdet på den svenska marknaden för fast telefoni första halvåret 2002 13,5 miljarder kronor. Tillväxten för den fasta telefonimarknaden är marginell och mobil telefoni fortsätter att ta andelar från den fasta. Den 30 juni 2002 utgjorde andelen mobila teletjänster 38 procent av den totala omsättningen för fast- och mobil telefoni, en ökning med en procent.⁷³ Antalet fasta telefonioperatörer som även erbjuder mobil telefoni är för närvarande

⁷⁰ Egen figur

⁷¹ PTS, egen beräkning

⁷² PTS, "Svensk telemarknad första halvåret 2002"

⁷³ PTS, "Svensk telemarknad första halvåret 2002"

åtta stycken varav två stycken äger egna gsm-nät. Utöver dessa finns ett antal fasta operatörer som erbjuder mobil telefoni genom kontantkort.

Siffrorna om fast telefoni i Sverige är hämtade från Post- och telestyrelsen. Det kan dock finnas avvikelser från verkliga siffror till följd av att dubbelräkning kan förekomma när en kund har bytt operatör.⁷⁴

⁷⁴ PTS

5 Marknadens aktörer

I kapitel fem beskriver vi först hur vi delar upp telefonioperatörerna i tre olika kategorier. Därefter beskriver vi respektive kategori som en helhet och dessutom ett fallföretag från varje kategori.

Vi har i följande kapitel använt oss av Ansoffs tillväxtmatris för att kunna göra en uppdelning av telefonioperatörerna. Genom att bedöma huruvida aktörerna på marknaden konkurrerar med en ny respektive gammal produkt och huruvida de är väletablerade eller nya på marknaden har vi placerat alla branschens företag i något av de fyra fält som beskrivs i Ansoffs matris. Vi har valt att bortse från företag som agerar på en befintlig marknad med en befintlig tjänst eftersom vi vill titta på de företag som tagit sig in på marknaden som utmanare till följd av avregleringen 1993, och i synnerhet efter förvalsreformen 1999. Ett undantag är Tele2 som vi valt att placera i den bortplockade kategorin eftersom de funnits på marknaden ända sedan 1993.

Efter bortsorteringen har vi grupperat upp de bolag som finns på marknaden i tre kategorier som var och en korresponderar med var sitt fält i Ansoffs matris. Nämligen de som redan säljer tjänsten men på en ny marknad, de som redan befinner sig på marknaden fast med en ny tjänst, samt de som är helt nyetablerade både vad gäller tjänst och marknad.

Den tillämpade strategin som beskrivs kategorivis baseras endast på fallföretagets strategi, som vi studerat mer ingående. Den kommunicerade strategin däremot utgår från data ifrån företag i hela kategorin. De företag som vi varit i kontakt med har ställt som krav för medverkan att alla de uppgifter som de lämnat skall behandlas konfidentiellt och dessutom att företagets identitet inte skall kunna gå att utläsa genom uppsatsen.

5.1 Beskrivning av de tre kategorierna

Kategori 1 – Befintlig tjänst, ny marknad

I kategori 1 har vi placerat de företag som med framgång har verkat på en annan marknad men med samma tjänst som de nu introducerat på en ny marknad. I denna kategori hittar vi framförallt internationella telefonibolag som sedermera gått in på den svenska marknaden.

Dessa bolag kan vara av olika storlek och kan ha varierande stor marknadsandel på sin hemmamarknad. Gemensamt för bolagen är dock att de alla gjort bedömningen att en expansion till en ny marknad är något som är ekonomiskt lönsamt.

De två viktigaste förändringarna av den fasta telefonibranschen på senare år är den hårda konkurrensen och ökade internationaliseringen.⁷⁵ Avregleringar av statliga telemonopol i flera länder och tillgången till telenäten i dessa länder har öppnat upp möjligheten för telefonioperatörer att etablera sig som internationella aktörer. Operatörerna i kategori 1 kännetecknas alltså av att de tagit sin befintliga tjänst och etablerat sig på en ny marknad, de har alltså sålt tjänsten d.v.s. fast telefoni tidigare men inte på den svenska marknaden.

Det handlar ofta om operatörer som startat sin verksamhet och vuxit sig stora i USA eller på någon annan tidigt avreglerad telefonimarknad. Företagen är ofta etablerade och verksamma i flera länder i Europa och kan således sägas ha en god branschkännedom i sin organisation. Enligt Konkurrensverket kommer fler operatörer i framtiden att etablera sig i flera länder för att kunna utnyttja de skalfördelar som ett större antal abonnenter kan medföra.⁷⁶

De utländska aktörerna har satsat mycket stort på att marknadsföra sig mot de svenska telefonikunderna för att på så vis snabbt kunna etablera sig och få fotfäste på den svenska marknaden för telefoni. Denna satsning har varit lyckad och företagen i kategori 1 har tagit stora marknadsandelar. Deras verksamhet i Sverige har vuxit så mycket de senaste åren att två internationella operatörer återfinns bland de sex största förvalsoperatörerna.⁷⁷ Den största av dessa två är dessutom den tredje största operatören på privata förvalskunder.

Kategori 2 – Befintlig marknad, ny tjänst

I kategori 2 hittar vi bolagen som redan finns på marknaden men som bedriver verksamhet med annan tjänst. En gemensam faktor för företagen i kategori 2 är att de har tillgång till en befintlig kundbas från den ursprungliga verksamheten och att de har satsat på en utvidgning av tjänsteutbudet. I kategorin hittar vi främst företag från energibranschen men även företag som har utgått från andra branscher. Bolagen är ganska olika varandra främst i fråga om storlek och omsättning, det finns både jättar som har stora marknadsandelar av den svenska kraftmarknaden, samtidigt som det finns små lokala aktörer som är knutna till ett mindre geografiskt område där de har stor del av kraftförsörjningen och nu även vill knyta upp samma kunder till deras teletjänster.

⁷⁵ Grant, "Contemporary strategy analysis", sid 411-412

⁷⁶ Konkurrensverket, "Konkurrensverkets rapportserie 2002:4"

⁷⁷ Tele2, "Årsredovisning 2002"

Företagen har gemensamt att de har sin huvudsakliga verksamhet och omsättning inom andra områden än inom fast telefoni. Den fasta telefoniverksamheten utgör i nuläget med andra ord endast en mindre del av företagets totala verksamhet. I samtliga fall är dock denna andel ökande. Företagen har samtliga befunnit sig på sina primära marknader en längre tid innan de gjort sin entré på telefonimarknaden.

Kategori 3 – Ny tjänst, ny marknad

I kategori 3 hittar vi de yngsta bolagen som i vissa fall inte är äldre än ett par år. Detta är företag som har valt att gå in på en för dem helt ny marknad och där lansera en för företaget ny tjänst. Det finns en mycket stor variation mellan företag inom denna kategori. En del har under kort tid tagit stora marknadsandelar och dessutom skapat en organisation som kan bära denna snabba tillväxt. Många av dessa företag har köpt upp både mindre och större konkurrenter för att på det sättet växa. Den andra ytterligheten i denna kategori är de företag som ofta bara består av en eller ett fåtal personer, som jobbar från hemmet och inte erbjuder en egen telefonlösning utan säljer telefonitjänster som de i sin tur köper in från annan operatör. Dessutom finns det företag som endast fungerar som återförsäljare åt andra. Dessa företag har vi dock inte ansett vara intressanta för detta arbete eftersom de inte har något eget inflytande över strategin. Denna sista grupp kommer därför inte att behandlas i uppsatsen.

Det signifikanta för företagen i denna kategori är att de flesta etablerat sig relativt sent på den fasta telefonimarknaden. De första under slutet av 1990-talet och merparten först efter 2001.⁷⁸ Gemensamt är även att samtliga gett sig in i telefonibranschen efter den totala avregleringen. Dessa bolag leds i de flesta fall av entreprenörer med fast förvisning om att denna bransch erbjuder stora möjligheter att göra goda förtjänster.

Variationen när det gäller företagets storlek är störst i kategori 3, vilket innebär att man därför kan anta att även strategiarbetets omfattning varierar mest i denna kategori. Detta innebär dock inte att man av denna anledning kan säga att strategi är oviktig för de små företagen. Naturligtvis kan ett litet företag inte lägga tillnärmelsevis så mycket resurser och tid på att utveckla och följa upp strategier som ett större företag. Icke desto mindre tycks intresset för denna del av företagandet vara minst lika stort.

⁷⁸ PTS

5.2 Strategier i fallföretagen

Kategori 1 - befintlig tjänst – ny marknad

Fallföretaget X, som har verkat inom branschen länge och som nyligen introducerat sin befintliga verksamhet på den svenska marknaden, är ett dotterbolag till en större amerikansk teleoperatör. Det nystartade europeiska bolaget riktar framförallt in sig på fast telefoni. Företaget har erbjudit fast telefoni i Sverige sedan år 2000 och här har man idag ca 13 procent av förvalskunderna, vilket motsvarar nästan 200 000 kunder. Detta medför att fallföretaget är den tredje största operatören inom privata abonnemang på den svenska marknaden.

Visionen som driver Företaget X är att bli en komplett leverantör av grundläggande kommunikations- och hushållstjänster för sina kunder. Denna högt uppsatta vision skall uppnås genom att tjänsteutbudet utökas med fler telekommunikationstjänster, som mobiltelefoni och Internet. Dessutom skall de dra nytta av de möjligheter som avregleringen av energisektorn medför för att kunna erbjuda energi till kunden. I visionen ingår också målet att erbjuda en överlägsen kundservice jämfört med andra företag.

Företaget X vill profilera sin strategi som en aggressiv tillväxtstrategi, företag X är det företag i kategori 1 som har det lägsta priset. Målet är att först lägga beslag på marknadsandelar för att sedan fokusera på lönsamhet. Företaget har ett starkt moderbolag i ryggen och har kunnat göra stora marknadssatsningar som har inneburit att man snabbt har kunnat ta marknadsandelar på den svenska marknaden.

Vid inträdet på den svenska marknaden lade Företaget X stor energi på att snabbt kapa åt sig så stor del av den svenska marknaden som möjligt, utan att för den delen dra på sig stora eller onödiga kostnader. Kostnaderna härför handlar till största delen om personal och lokaler. För att minimera dessa kostnader men samtidigt expandera aggressivt och knyta upp nya kunder använde de sig av försäljning genom ombud, så kallad nätverksförsäljning. Privatpersoner som helt på egen hand skötte försäljningen. Ersättningen till dessa ombud baseras i sin tur på de värvade kundernas samtalsräkningar. Denna lyckade försäljningsstrategi har lett till att företaget har blivit en av de största leverantörerna av förvalstelefoni på den svenska marknaden.

För att skapa relationer med den svenska och skandinaviska kundkretsen och samtidigt markera att de vill förstärka sitt engagemang i Sverige på flera sätt, har företaget inrättat ett skandinaviskt regionkontor i Åmål för att kunna erbjuda kunden ökad service. Tidigare hade Företaget X endast ett internationellt callcenter placerat i Holland. Etableringen av ett regionalt kontor som skall ta över alla uppgifter som tidigare sköttes centralt innebär vissa

kostnader. För att minimera dessa kostnader har de valt att placera kontoret i en geografiskt oattraktiv region för att på så sätt dels komma över kompetent personal till relativt låga kostnader och dessutom erhålla ekonomiskt stöd i form av glesbygdsbidrag tack vare de jobb som etableringen skapar.

Företaget X har nyligen utvecklat sin försäljningsmetod. I samband med etableringen av det nya skandinaviska kontoret har de för första gången börjat med mer traditionell försäljning på den svenska marknaden. En annan förändring är att företaget nyligen etablerat sig på den svenska och norska mobilmarknaden genom att sluta avtal med en svensk operatör, vilket är ett sätt att utöka den egna tjänsteportföljen.

En tredje förändring är att man introducerat en webbaserad kundtjänst. Med denna Onlinetjänst kan kunderna sköta alla de enkla ärenden som rör telefonabonnemanget, som att kontrollera samtalskostnader och ändra betalningsperioder.

Det budskap som förmedlas bortsett från att telefonlösningen är kostnadseffektiv, är att företaget mår om sina kunder och alltid sätter dem i centrum. Detta manifesterar de genom sina anpassade paketslösningar och sin enligt deras egen mening mycket väl utbyggda kundtjänst och den nya Onlinetjänsten.

Kategori 2 - Befintlig marknad, ny tjänst

Företaget Y, som en längre tid befunnit sig på den svenska marknaden fast med en annan produkt men som nyligen introducerat en teletjänst, har som affärsidé att utveckla kundernas konkurrenskraft, miljö och livskvalitet genom effektiva energilösningar och erbjuda service i världsklass. Företaget Y har verkat som tjänsteleverantör för fast telefoni sedan 1999. Under 2002 ökade antalet sålda trafikminuter per månad som högst med 62 procent. De goda erfarenheter som Företaget Y gjort från den fasta telefonin har inneburit att beslut fattats om att utöka verksamheten till att även omfatta mobil telefoni.

Det marknadssegment som Företaget Y i första hand riktat sig till är privatkunder. Företaget Y är billigare än Sveriges största operatör Telia, men vill inte framställa sig som ett lågprisföretag. Istället satsar Företaget Y på bekvämlighet, säkerhet och tillförlitlighet, vilket ska ge kunderna valuta för pengarna. Företaget Y har som mål att erbjuda helhetslösningar, där telefonitjänsten spelar en viktig roll. Det ska vara bekvämt för kunden att både vara el- och telefonikund hos företaget genom att t.ex. få båda räkningarna från en och samma leverantör. Företaget Y erbjuder även rabatt till kunder som är både el- och telefonikund, vilket bland annat innebär att kunden får rabatt på elkostnaden vid ökad telefonanvändning. Genom dessa rabatter attraherar de både sina gamla kunder, samtidigt som nya kunder knyts upp. De flesta kunder som är telefonikunder är också elkunder.

Företaget Y arbetar för att presentera sig utifrån de strategier som anammats, det vill säga som ett pålitligt företag med energiförsäljning som primär verksamhet. I sin marknadsföring gentemot telefonikunder använder sig Företaget Y i första hand av Internet, men syns också i media som TV och dagstidningar. Dessutom använder sig Företaget Y av sponsring som ytterligare en källa utåt för att skapa en positiv atmosfär kring företaget i stort. Det är dock främst ämnat att skapa intresse för varumärket, och utsätta det för positiv och tydlig exponering. Företaget Y är mycket mån om sitt rykte, och arbetar med utvecklandet av miljövänliga tjänster för att uppfattas av kunderna som ett bra miljöval, vilket de tror kommer vara en avgörande faktor i konkurrensen om kunder i framtiden.

Kategori 3 - Ny marknad, ny tjänst

Företaget Z, som tidigare varken arbetat med den aktuella produkten eller på den aktuella marknaden, tillhör den gruppen av företag som tror att de tidigare aktörerna på marknaden inte agerar optimalt. Därför anser de att det för ett företag som gör saker rätt och dessutom gör rätt saker finns goda möjligheter att tjäna pengar i telefonibranschen. I Företaget Z finns det en stark tilltro till att många konkurrenter genom felinvesteringar och felaktiga beslut i det förgångna har dragit på sig en allt för stor kostnadsbas i form av dyra avskrivningar på system och lösningar som idag är tekniskt föråldrade. De anser vidare att många av dagens företag inte har konkurrenskraftiga lösningar och således inte kan erbjuda lika bra priser.

Strategin är skapad för att leva upp till Företaget Zs mycket optimistiska vision ”vi skall vara den tekniskt ledande och mest kostnadseffektiva svenska operatören”.

Företaget Z är mycket medvetet om att tjänsterna som erbjuds på branschen i mycket är likvärdiga och att det är svårt att differentiera sig. Just därför inser de att priset kunder betalar är det viktigaste försäljningsargumentet. Med detta konstaterat går det ändå inte att undgå att de har utnyttjat flera av de möjligheter som faktiskt finns för att vara annorlunda. För det första har företaget valt att vara en lokal aktör var de än säljer sina tjänster. Detta ges uttryck för i bland annat att de har kontor från Lund i söder till Piteå i norr.

Det finns enligt deras åsikt många företag i branschen, stora som små, som inte lyssnar på kundens behov utan i stället utgår från sitt eget produkt- och tjänsteutbud.

Därför vill Företaget Z differentiera sig genom att arbeta nära kunden och sätta kunden och kundens behov i centrum. Detta gestaltas genom att de anstränger sig för att förstå kundens problem och villkor.

Beslutet att vara en lokal aktör har de tagit för att det är deras absoluta övertygelse att kunden hellre väljer att göra affärer med någon som finns etablerad i närområdet och ser närområdets problem och möjligheter än någon som befinner sig i Stockholm och därmed inte har samma lokalkännedom.

Både den fysiska närheten och förståelsen av kundens problem och behov av telefonitjänster är alltså en del av Företagets Zs strategi. Den fysiska närheten ges stort utrymme genom att Företaget Z gör det mycket synligt att oavsett var i Sverige kunden befinner sig så är det inte långt till ett regionalkontor. Dessutom poängteras att varje regionalt kontor leds av en chef som har eget ansvar för regionen och således har en helhetsbild och dessutom kan erbjuda flexibla lösningar. Budskapet som riktas mot kunden handlar mycket om förtroende och att skapa långsiktiga relationer till kunden.

5.3 Översikt över de kommunicerade strategierna

Avslutningsvis kan man sammanfatta de huvudsakliga dragen i hur kategoriföretagen kommunicerar sina strategi så här:

I kategori 1 vill man inledningsvis erbjuda billigare telefoni till ett lägre pris än marknadsledaren. Priset i sig är dock inte det enda som skall avgöra kundens val av telefonioperatör, man vill även erbjuda en god service.

I kategori 2 vill företagen erbjuda sina kunder helhetslösningar där telefoni ingår. Nyckelord är service och bekvämlighet.

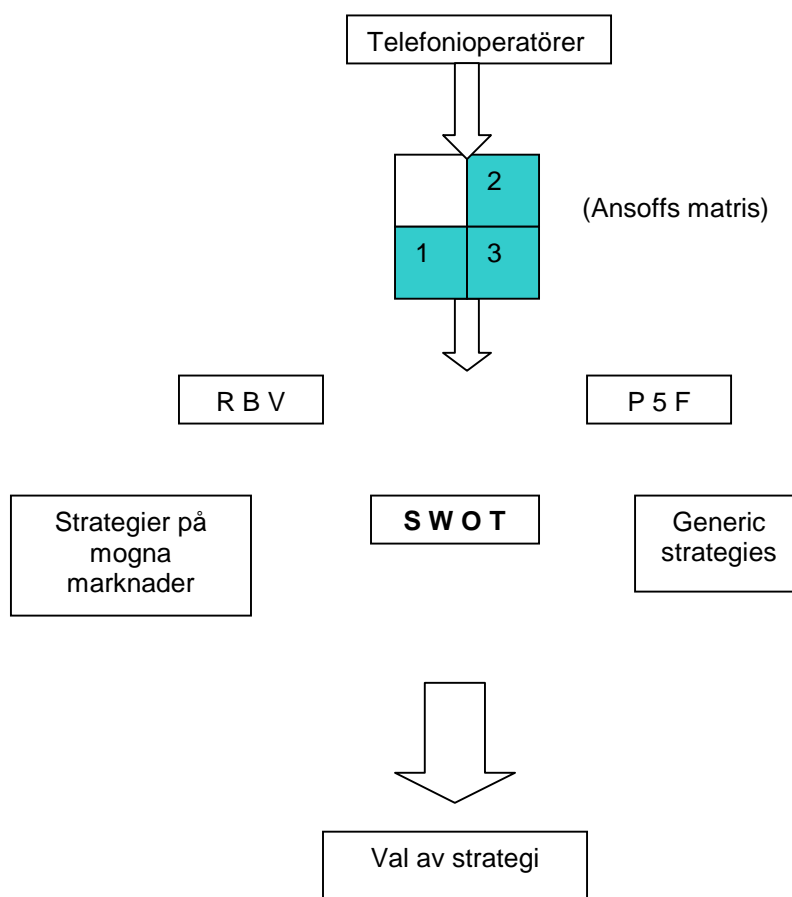
I kategori 3 är differentiering ledordet. Företagen presenterar sig antingen som ett lågprisalternativ eller som en telefonioperatör som kan erbjuda en viss kundgrupp den bästa tjänsten. Nyckelorden är lågt pris och förståelse.

6 Analys

I detta kapitel analyserar vi branschen, kategorierna och företagen utifrån de teorier som beskrivits i teorikapitlet. Analysen ska ligga till grund för de slutsatser som vi drar i kapitel sju.

6.1 Beskrivning av egen modell

Följande figur visar analysens tillvägagångssätt:



Figur 6.1 Analysens tillvägagångssätt.

6.2 Branschanalys

Vi använder Porters ”five forces”-modell för att genom en branschanalys få en helhetsbild av företagens yttre miljö. Porters ”five forces” är hot från potentiella nya inträden, konsumenternas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka, hot från substitut och konkurrensen mellan aktörerna.

Med leverantör avser vi i analysen nätoperatörer som säljer nätkapacitet till tjänsteleverantörer. Med kunder avser vi slutkonsumenter som köper den färdiga fasta telefonitjänsten från tjänsteleverantörer.

6.2.1 Hot från nyetableringar - Inträdesbarriärer

Följande två faktorer kan betraktas som inträdesbarriärer och är därför intressanta i en diskussion om hotet från potentiella nya inträden på den fasta telefonimarknaden i Sverige.

- Nätaccess
- Anmälningsskrav

Nätaccess

Tillgången till accessnätet kan sägas vara en avgörande faktor som bestämmer hur attraktivt det är att gå in i branschen.

Det är framför allt tjänsteleverantörernas verksamhet som avgörs av tillgången till accessnätet. I nuläget skyddas tjänsteleverantörerna på marknaden av det konkurrensfrämjande klimat som råder. De som själva äger sitt nät berörs inte på samma sätt av eventuella politiska beslut som medför höjda avgifter från nätgrossisterna. Till denna grupp hör både renodlade kommunikationsföretag från kategori 3 och energiföretag från kategori 2 som byggt upp nätkapacitet samtidigt som man byggt ut sin huvudsakliga verksamhet i form av t ex fjärrvärme. I dagsläget är den fasta telefonin hos dessa grupper relativt liten i förhållande till mängden fast telefoni som distribueras i Telias nät.

Anmälningsskrav

De avgifter som är förknippade med de anmälningssrutiner som är uppsatta av PTS är förhållandevis enkla. På grund av detta och för att PTS har som syfte att främja konkurrensen på marknaden är det förhållandevis enkelt för nya aktörer att uppfylla de formella krav som finns för att nå inträde på marknaden.

Karaktären på inträdesbarriärerna gör att det i nuläget inte finns några direkta hinder för nya företag att ta sig in på marknaden, vilket medför att hotet från bl.a. ”hit and run”- aktörer är stort. Att det är enkelt att ta sig in på marknaden innebär dock inte att det finns någon garanti att lyckas på längre sikt.

Det hot som nyetableringar utgör måste anses vara betydande för alla företag som verkar i branschen. Hoten från nyetableringar slår dock olika mot de olika kategorierna. Vissa hot drabbar alla kategorierna medan andra slår särskilt hårt mot en eller två kategorier. De företag som driver eget nät är som tidigare nämnts mindre utsatta än andra bolag. De företag som ingår i kategori 2, d.v.s. de som redan har en befintlig kundbas, är även de bättre rustade att möta hot från nya aktörer. De uppnår denna fördel eftersom telefoni endast utgör en del av deras verksamhet. Genom att dessa bolag knutit upp sina kunder inte bara genom telefonitjänsten utan även via andra tjänster kommer dessa kunder visa upp en högre grad av lojalitet.

Låga anmälningskrav och avgifter samt möjligheten för operatörer att köpa in den nätkapacitet de behöver gör att inträdesbarriärerna kan anses vara små och att hotet från nya aktörer kan anses vara stort framförallt inom ”service-provider”-området. Potentialen i de alternativa näten innebär dock att fast telefoni genom dessa kan innebära framtida hot på grund av ett minskat beroende av dagens vanligaste nät.

6.2.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Ökad konkurrens medför att de leverantörer som är både nätoperatörer och tjänsteleverantörer tappar marknadsandelar till nykomlingar, men eftersom man sitter på ett eget nät kan minskningarna i samtalsinkomster kompenseras av de inkomster man får genom att hyra ut sitt nät till andra tjänsteleverantörerna.

Den i särklass största leverantören av nätkapacitet inom fast telefoni är Telia. Enligt Porters kriterier är Telia en leverantör med en mycket god förhandlingsstyrka i positionen som marknadsledare med det största accessnätet. Företagets möjligheter att stänga ute konkurrenter eller att höja priset på nätkapaciteten är dock starkt begränsade av EU:s konkurrensregler och av PTS som har till uppgift att främja konkurrensen på den fasta telefonimarknaden och att tillgodose konsumenternas intressen.

Förhållandena på marknaden skulle förändras drastiskt om Telia lyckas få igenom de önskemål man nyligen ställt om att få höja de avgifter som teleoperatörerna betalar per förvalskund.⁷⁹ Höjda avgifter skulle innebära höjda kostnader för operatörerna som måste ta ut de ökade kostnaderna antingen på konsumenten eller genom att minska sin vinst.

⁷⁹ Dagens Nyheter, 12 mars 2003

Man kan undra vad Telia skulle tjäna mest på en höjd avgift som leder till färre men mäktigare tjänsteleverantörer eller att sälja nätkapaciteten till ett lägre pris men med en större förhandlingsstyrka relativt sina kunder.

Hotet från starka leverantörer fördelar sig jämt över alla kategorierna. Här kan dock anmärkas att de företag som har eget nät integrerat i den egna verksamheten inte är beroende av leverantörer.

6.2.3 Konsumenternas förhandlingsstyrka

Utvecklingen av förvalstelefonin har gjort det allt enklare att byta till en alternativ telefonioperatör. Det enda som behövs är att kunden ger sitt godkännande till den nya operatören. Denna sköter sedan det administrativa arbete som krävs, samt eventuella kontakter med andra inblandade operatörer. Eftersom det i nuläget inte förekommer bindningstider i särskilt hög utsträckning kan man säga att det är både enkelt och billigt att byta telefonileverantör och att det således inte förekommer några ”switching-costs”.

Priset har sedan förvalsreformen infördes varit den viktigaste konkurrensfaktorn och kundernas rörlighet är en orsak till de hittills låga priserna på marknaden. Enligt Porter är priskänsligheten störst bland mindre kunder, något som understryks av faktumet att förvalskunder är tre gånger vanligare bland privata kunder, som tillhör gruppen mindre kunder, än hos företagskunder. Tillgången till prisjämförelser mellan olika operatörer kan anses vara mycket god både på operatörernas egna hemsidor och på en rad fristående organisationers hemsidor. Det är alltså enkelt att för den som har tid och motivation att själv undersöka vilken telefonioperatör som erbjuder det bästa priset.

Kundernas förhandlingsstyrka kan sammanfattningsvis anses vara stark vilket borde innebära att branschens attraktivitet blir mindre. En möjlighet för tjänsteleverantörerna att göra en större förtjänst trots detta, är att differentiera sig och till exempel vända sig till företagskunder med en attraktiv lösning till ett högre pris eftersom dessa inte är lika priskänsliga. Genom individuellt anpassade erbjudande kan tjänsteleverantörer stärka sin ställning gentemot en specifik kund. Eftersom dessa telefonioperatörer kan återfinnas i alla tre kategorier är det svårt att utpeka en kategori där hotet är större.

6.2.4 Substitut

Substituten är ett särskilt viktigt hot mot lönsamheten i en bransch om det saknas möjligheter att vidareutveckla och förbättra ursprungstjänsten som så är fallet när det gäller fast telefoni. Det huvudsakliga substitutet till den fasta telefonin är mobil telefoni, men även telefoni via

bredbandsnätet kan anses utgöra ett substitut till den fasta telefonin. Bägge kan räknas vara nära substitut.

Substitut utgör ett klart hot mot lönsamheten som inte kan undvikas. Den mobila telefonin kan dock utgöra ett komplement till den fasta telefonin som kan öka det totala ringandet, något som både fasta och mobila operatörer kan tjäna på. Mobil telefoni kan också användas för en utvidgning av det egna tjänsteutbudet genom att operatören hyr in sig på något av de mobila näten. På detta sätt kan operatörerna ta igen det som tappas till den mobila telefonin och samtidigt dra nytta av synergieffekter och skalfördelar från verksamheten.

6.2.5 Konkurrens mellan befintliga aktörer

Graden av konkurrens mellan de befintliga aktörerna på marknaden kan anses vara mycket hög. Detta grundar vi på följande faktorer: Det finns inte några betydande kostnader för att byta teleoperatör, s.k. ”switching-costs”. Tjänsten är homogen, det finns alltså inga stora skillnader mellan olika operatörers kärntjänst. Branschens tillväxt är mycket liten och kan inte anses öka nämnvärt i framtiden. Hotet från nära substitut kan på sikt leda till att tillväxten slutligen avstannar.

Som nämnts tidigare är inträdesbarriärerna låga, vilket leder till stenhård konkurrens om de befintliga kunderna. Generellt finns det heller inte några utträdesbarriärer, vilket kan medföra att det hårda konkurrenstrycket bland de befintliga aktörerna lättar något, eftersom företag som ej lyckas uppnå lönsamhet inte har några incitament att hålla sig kvar på marknaden.

Priset kommer förmodligen att fortsätta vara den viktigaste konkurrensfaktorn på privatmarknaden. Det finns dock utrymme att erbjuda en mer differentierad tjänst åt enskilda segment som innehåller utökad service eller andra attribut som efterfrågas av vissa segment även inom privatmarknaden.

6.3 Resurser i företagen

De resurser som kan identifieras hos telefonioperatörerna är:

- Erfarenhet
- Varumärke
- Kostnadseffektivitet
- Finansiella resurser

- Synergieffekter
- Befintlig kundbas
- Brett tjänsteutbud
- Flexibilitet
- Organisation

För att en resurs skall utgöra en konkurrensfördel för företaget krävs det att den är värdefull, sällsynt, svårimiterbar och effektivt organiserad. Graden i vilken en specifik resurs uppfyller dessa krav varierar inom telefonibranschen och endast fåtalet av dem är svåra att imitera. Det är främst varumärket och erfarenhet som kan anses vara värdefulla resurser enligt Barneys VRIO.

6.4 SWOT

Vi använder SWOT för att beskriva de styrkor och svagheter som vi har identifierat för respektive kategori av operatörer. Hot och möjligheter beskrivs mer generellt för alla teleoperatörer utan en uppdelning i de tre kategorierna.

6.4.1 Styrkor

Kategori 1

Resurserna i företagen i kategori 1 är främst av immateriell och personell karaktär.

Genom att företagen i kategori 1 har sålt tjänsten innan de gick in på den svenska marknaden har de skaffat sig erfarenhet och kunskap om branschen. Att företagen befinner sig längre fram på erfarenhetskurvan innebär att företagen är mer förberedda när det gäller försäljning och marknadsföring, samt om kundernas behov än nystartade företag. Företagen har haft möjlighet att lära sig av tidigare misstag vilket innebär en stor fördel.

Eftersom företagen redan har utvecklat sin tjänst finns inga utvecklingskostnader och tillsammans med erfarenheten kan företagen organisera sig effektivt och till lägre kostnader.

Företagens varumärken är relativt okända vid inträdet på den svenska marknaden, vilket innebär att varumärket inte kan anses vara en värdefull resurs. Däremot har företagen erfarenhet av att bygga upp ett varumärke, något som kan vara värdefullt.

I många fall har företagen i kategori 1 starka moderbolag bakom sig som bistår med finansiellt stöd vilket utgör en särskilt viktig resurs på en mogen marknad. Företagen kan

satsa på en snabb och aggressiv tillväxtstrategi som inledningsvis inte behöver innebära lönsamhet, stora resurser kan även satsas på aggressiv marknadsföring.

Internationell verksamhet innebär att företagen får tillgång till en avsevärt större marknad än företaget som endast är verksam på den svenska marknaden. Ett större antal kunder innebär att de fasta kostnaderna fördelat per kund blir lägre dessutom kan större samtalsvolymerna innebära att operatörerna kan förhandla till sig bättre avtal från sina nätleverantörer.

Kategori 2

Att gå in på en krympande marknad med hård konkurrens om kunderna är svårt. Tillgången till en existerande kundbas inom ett annat område kan därför utnyttjas och öka chanserna till framgång vid en etablering på en ny marknad och utgör därför en viktig resurs. Detta kan antas vara en av orsakerna till att flera energibolag har utvidgat sin verksamhet till att även inkludera telefoni. Till detta resonemang kan även läggas att eftersom det är mindre kostsamt att vårda relationen till en befintlig kund än att skaffa en ny blir det lättare för elleverantören att övertyga sina befintliga elkunder att ringa med dem, än vad det är för en konkurrent som inte har någon befintlig relation till kunden.

Varumärket är en viktig resurs för företagen i kategori 2 eftersom det är väl inarbetat genom företagets kärnverksamhet. Den fasta telefonitjänsten kan sägas vara svårdifferentierad vilket medför att möjligheterna för kunden att skilja de olika leverantörernas tjänster åt är små. Utmaningen för nya operatörer är alltså att försöka locka till sig dessa kunder genom att förklara att deras tjänst är bättre än konkurrentens och för detta krävs resurser och en lyckad marknadsföring av det egna varumärket. Ett starkt varumärke med en tydlig profil kan skapa synergieffekter som smittar av sig på den nya tjänsten.

Administration utgör stora delar av de fasta kostnaderna för en telefonioperatör. Den typ av kundtjänst som fast telefoni kräver är snarlik den som behövs för t ex el, därför behöver företagen i kategori 2 inte göra ytterligare investeringar i administration när man går in på telefonimarknaden. Tvärtom kan i stället kostnaderna per kund sänkas.

Möjligheten att kunna erbjuda sina kunder en helhetslösning kan också anses vara en resurs, dels kan de befintliga kundernas lojalitet öka och dels kan kombinationen av tjänster locka nya kunder.

Kategori 3

Flexibilitet kan sägas vara en resurs för företag i kategori 3. Detta kommer av att de inte tyngs ned av gamla strukturer eller invanda föreställningar om hur verksamhet skall bedrivas. Flexibiliteten gör att de snabbt kan gå in och etablera sig i ett outnyttjat segment.

Låga kostnader är den främsta resurs som företag i kategori 1 har. Genom att de inte dras med några kostnader för tidigare felsatsningar eller gammal teknik kan de helt själva styra sin kostnadsstruktur. Detta gör att de trots liten kundbas inte behöver belasta kunden med stora fasta kostnader.

6.4.2 Svagheter

Kategori 1

Eftersom företagen i kategorin saknar erfarenhet av den svenska marknaden utgör detta en svaghet. Företagen saknar såväl kontaktnät som infrastruktur i landet och varumärket har ofta låg igenkänningsgrad hos konsumenterna.

Kategori 2

Företagen saknar kunskap om telefonitjänsten som oftast endast utgör en liten del av deras totala verksamhet. Detta kan innebära att företagen inte ger telefonitjänsten nödvändig prioritet.

Kategori 3

Företagen saknar erfarenhet både från branschen och från tjänsten vilket borde vara företagets största svaghet. En annan svaghet är att företagen ofta saknar finansiella resurser som kan behövas för att skaffa sig marknadsandelar och för att överleva tillfälliga konjunktursvackor eller priskrig. Utöver dessa svagheter saknar företagen ett etablerat varumärke vilket medför att företagen måste satsa resurser på uppbyggnaden av detta. Avsaknaden på infrastruktur och administration innebär att företagen i kategori 3 måste göra en rad ytterligare investeringar.

6.4.3 Möjligheter

Möjligheterna härleds till branschen i sin helhet, det vill säga de är gemensamma för alla företagen oberoende av vilken kategori de tillhör. Omfattningen på den egna administrationen beror på vilken strategisk roll telefonioperatören väljer. Kunder som väljer kostnadsledarens tjänst är priskänsliga och är därför mer benägna att acceptera en lägre servicenivå, vilket medför att operatören kan klara sig med en liten administration även med ett större antal

kunder. Vill operatören däremot erbjuda en differentierad tjänst genom att erbjuda bästa möjliga service krävs större investeringar i administration. Utkontraktering används i dagsläget främst av mindre aktörer från kategori 1 och 2.⁸⁰

Genom en utvidgning av operatörens tjänsteutbud med exempelvis mobil telefoni erbjuds möjlighet att upprätthålla lönsamheten genom att företagen får tillbaka de inkomster de tidigare förlorat till substitutet.

6.4.4 Hot

De hot som vi redogör för är även de generella för hela branschen.

Alla förvalsoperatörer är ytterst beroende av den konkurrenslagstiftning som finns på marknaden för att kunna hyra in sig på telenäten. Detta är generellt för hela branschen och kan inte hänföras till en specifik kategori.

Användande av utkontraktering som nämdes under föregående avsnitt kan även innebära ett hot eftersom en lyckad utkontraktering inte är helt enkel att genomföra, samtidigt som företaget genom att lägga ut exempelvis kundtjänst och fakturering på en utomstående leverantör tappar kontakten med den egna kunden. Detta gäller även försäljningen eftersom oseriösa metoder kan skada företagets anseende hos konsumenterna. Detta gäller främst de företag som använder sig av alternativa försäljningssätt där privatpersoner agerar som ombud.

Den höga graden av kundrörlighet innebär ett hot som medför att operatörerna måste hålla sig väl informerade om konkurrenternas nästa drag och kundernas preferenser.

Den fasta telefonin tappar redan stora marknadsandelar till den mobila telefonin. Detta hot kan komma att växa i framtiden, dels genom den tekniska utvecklingspotential som finns inom den mobila telefonin och dels genom sänkta samtalspriser.

Ökningen av antalet förvalskunder har minskat de senaste åren och om den trenden håller i sig hotas hela marknaden och konkurrensen tilltar.

⁸⁰ www.telekomidag.com

7 Slutsats

I detta kapitel för vi en avslutande diskussion av det tidigare presenterade materialet för att besvara vår frågeställning. Till grund för slutsatserna ligger den analys som gjordes i föregående kapitel. Sist i kapitlet ger vi förslag på fortsatta studier inom området.

Genom de analyser vi gjort av branschen har vi funnit att branschen för den fasta telefonin är förhållandevis oattraktiv för nya förvalsoperatörer eftersom tillväxttakten på förvalsabonnenter minskar samt att penetrationsgraden är hög. Trots att ett par år har gått så är endast en fjärdedel av alla abonnemangen förvalsabonnemang. Orsakerna till denna minskning kan vara flera men vi kan i denna uppsats inte peka på en avgörande faktor. Intresset för förvalstelefonier är störst hos privatpersoner medan företagens intresse verkar ha svalnat på sistone.

Vi anser att det finns två orsaker till förvalsoperatörernas relativt små marknadsandelar:

- Otillräcklig marknadsföring mot privatkunder.
- Oförmåga att möta krav och förväntningar från företagskunder.

Priset är ett viktigt konkurrensmedel inom privat telefoni och därmed en viktig del av strategin för de förvalsoperatörer som vänder sig till privatkunder. Detta grundar vi på att det totala antalet förvalskunder fortsätter att öka och att alla förvalsoperatörer har lägre pris än Telia.

Det är dock inte så att priset är det enda som avgör valet av operatör. Hade priset varit den enda avgörande faktorn hade fler kunder bytt till förvalsoperatör. Dessutom skulle de operatörer med det lägsta priset också ha flest kunder. En alternativ förklaring till detta kan vara att operatörerna misslyckats med att visa fördelarna med förval eller att det har gått för kort tid sedan förvalsreformen genomfördes och att konsumenterna således inte hunnit byta operatör. Prisskillnaderna kan också upplevas som allt för marginella för att motivera ett byte detta innebär att operatörer med en lågprisstrategi riskerar att fastna i mitten eftersom deras strategi inte är tillräckligt tydlig. Av denna anledning anser vi därför att marknadsföring är en mycket viktig del i en lågprisstrategi. Om en lågprisoperatör inte förmår att förmedla sitt budskap på ett tillräckligt kraftfullt sätt till konsumenterna kommer denne sannolikt att misslyckas med sin strategi. Vi anser att detta leder till att stora operatörer har bäst förutsättningar att locka till sig kunder eftersom de sannolikt kan marknadsföra sig mer.

Vi anser också att de stora operatörerna är bättre lämpade för att kunna konkurrera med ett lågt pris eftersom de har bättre förutsättningar att lyckas uppnå kostnadsledarskap genom att de kan fördela sina kostnader på ett större antal kunder.

En annan slutsats är att lågprisstrategier inte är lämpliga för de operatörer som riktar sig till företagskunder. Vi anser att skälen till detta är att företagen är mindre priskänsliga och att de efterfrågar något mer än ett lågt pris. Detta grundar vi på att företagen är mindre intresserade av förval och att antalet företag som ringer med förval har minskat med 12,5 procent på två år. Minskningen kan ha sina orsaker i att operatörerna misslyckats med att förstå och tillgodose företagskundernas behov och preferenser.

Angående vår hypotes kan vi sluta oss till att strategierna i kategori 1, de marknadsutvecklande företagen, i hög utsträckning använder sig av samma strategier som innebär att operatörerna försöker uppnå tillväxt genom kostnadsledarskap. Denna likriktning inom strategitänkandet finns också i kategori 2, de produktutvecklande företagen, dock med skillnaden att operatörernas strategi är fokusering. Företagens styrkor och svagheter är väl lämpade för dessa typer av strategier.

I kategori 3, de differentierade företagen, kan vi däremot inte peka på att en generell strategi tillämpas. Här är variationen stor och detta beror främst på att företagen i grunden är väldigt olika. Företagen har inte haft några styrkor när de trätt in på marknaden som lett till en viss strategi, deras strategier är i stället resultatet av de hot och möjligheter som funnits på marknaden.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

Den fasta telefonimarknaden är bara en av flera nyligen avreglerade marknader som dominerats av ett företag i monopolställning. Det finns alltså gott om underlag för framtida forskning. Vi tycker att det skulle vara intressant med en internationell jämförelse av telefonimarknader där marknaderna tidigare dominerats av en monopolist. Framförallt skulle en jämförelse med utländska marknader där avregleringen skett tidigare och där branschen haft längre tid på sig att anpassa sig efter de nya förhållandena. Att där undersöka tidigare monopolister och utmanares strategier och deras grad av framgång skulle kunna utgöra en prognos för hur den svenska marknaden kommer att utvecklas.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Ansoff H I, "*Praktisk företagsstrategi*", 1971, Wahlström & Widstrand, Stockholm

Barney J B, "*Bringing Managers Back In*" 2001, Texas A&M, ur artikelkompendiet från Strategi och styrsystem ht 2002.

Barney J B, "*Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view*" 2001, Journal of Management vol 27 sid 643-650

Barney J B, "*Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*" 1986, Academy of Management Review vol 11, sid 791-798

Cohen A & Helton L, "*Surviving in a mature market*", 1996, Sales and marketing management, Vol 148, sid 1-6

Eneroth B, "*Hur mäter man "vackert"?; grundbok i kvalitativ metod*", Natur och kultur 1994, Göteborg

Eriksson L T, Wiedersheim- Paul F, "*Att utreda, forska och rapportera*" Liber Ekonomi 1997, Malmö

Grant. R, "*Contemporary Strategy Analysis*", Blackwell 2002, Malden, Massachusetts

Holme I, Solvang B, "*Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*" Studentlitteratur 1997, Lund

Hooley G J, Saunders J, "*Competitive Positioning; the key to market success*", Prentice Hall 1993, Hertfordshire

Konkurrensverket, "*Konkurrensen i Sverige 2002 Konkurrensverkets rapportserie 2002:4*"

Kotler P, Armstrong G, "*Principles of marketing*", Prentice Hall Europe, 1999, Milano

Leslie R W, Nabil I A, *"The relationship between planning sophistication and performance in small business"* 1998, Journal of small business management vol 36

Patel R & Davidsson B, *"Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning "*, 1994, Studentlitteratur

Porter M E, *"How competitive forces shape strategy"*, 1979, Harvard Business Review vol 57, sid 137-145

Porter M E, *"Konkurrensstrategi"*, ISL förlag 1988, Uddevalla

Post- och telestyrelsen, *"Svensk telemarknad första halvåret 2002"*

Rich J T, *"The growth imperative"* 1999, Strategic management vol 20 sid 27- 31

Smith J A, *"Strategies for Start-Ups"*, 1998, Long Range Planning vol 31 sid 857-869

Segaar P, Waalewijn P, *"Strategic management: the Key to Profitability in Small Companies"* 1993, Long Range Planning vol 26 sid 24-31

Internetkällor

www.2bornot2b.se

www.abmtelecom.com

www.acneuro.com

www.bredbandsbolaget.se

www.citylink.se

www.dn.se

www.duviolla.se

www.eurobell.se

www.fortum.se

www.glocalnet.se

www.idg.se

www.konkurrensverket.se

www.nem.se

www.ostkraft.se

www.pgone.com

www.pts.se

www.rixtelecom.se

www.rslcom.se

www.skanova.se

www.spray.se

www.supertel.se

www.tele2.se

www.telegroup.nu

www.telekomidag.com

www.telecommagazine.com

www.teleman.com

www.teliasonera.se

www.terraflex.nu

www.utfors.se

www.vattenfall.se

Bilagor

Bilaga 1 – Enkät

Bästa teleoperatör

Vi är tre studenter vid Ekonomihögskolan i Lund som genomför en enkätundersökning av teleoperatörer i Sverige. Undersökningen är en del av en kandidatuppsats vars syfte är att beskriva den fasta telefonibranschen i Sverige ur ett strategiperspektiv.

En förutsättning för att kunna göra en intressant och rättvisande beskrivning av branschen är att så många av operatörerna som möjligt deltar i enkäten. Vi är därför mycket tacksamma om ni kan bidra med några minuter för att besvara enkäten.

Alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Företagen som medverkar är helt anonyma.

Med vänliga hälsningar

Sofie Andersson, Erik Björk & Fredrik Söderlund

Har ni några frågor är ni välkomna att kontakta oss!

E-post: erik.bjork.513@student.lu.se

Telefon 0706-055948

Instruktioner

1. Spara det bifogade Word-dokumentet t ex på skrivbordet.
2. Fyll i era svar efter respektive fråga. Svara i den utsträckning ni kan.
3. Spara dokumentet.
4. Välj Svara i det e-postmeddelande ni mottagit från oss och bifoga det ändrade Word-dokumentet.
5. Alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Företagen som medverkar är helt anonyma.

Frågor

- 1. Vad är er årsomsättning för området fast telefoni? (Ange år)**
- 2. Hur många fasta telefonikunder har ni? (Ange år)**
- 3. Antal trafikminuter? (Ange år)**

4. Vilken mission/ mål/ vision har ni?

5. Varför är ni på telemarknaden?

6. Vad erbjuder ni? Ange siffror mellan 1 och 5.

Bred tjänst _____ Nischtjänst
1 5

Lågt pris _____ differentierad tjänst
1 5

7. Vilken strategi/er använder ni?

8. Varför har ni valt denna/dessa strategi/er?

9. Hur viktigt är strategi/er för er?

10. Varför tror ni att kunderna väljer er?

11. Vilka är era viktigaste konkurrensfördelar?

12. Vilka är marknadens viktigaste konkurrensfördelar?

13. Skulle ni vara intresserade av att svara på ytterligare frågor?

Bilaga 2 – Företagen

Företagen på den svenska marknaden för fast telefoni:

2Bornot2B AB	PGONE AB
ABM Telecom AB	Phonelink Scandinavia AB
ACN Communications Sweden AB	Plusenergi AB
Affinity Telecom AB	Rix Telecom AB
Bredbandsbolaget	RSLCOM Sweden AB
Digitala Produkter	Spray Network AB
DinTelefon.nu	Supertel Sverige AB
duvialla AB	Svensk Telecom
Eurobell AB	Tele2 AB
FixTele AB	Tele-Man AB
Fortum	Telerabatt AB
GLOCALNET AB	Telia AB
iSpace Telecom AB	TeliTel
NemTel	Terraflex Europe LPP
NetXtra	Universal Telecommunication
Optimal Telecom Sverige AB	Utfors Bredband AB
Öretel	Vattenfall AB
Östkraft AB	Xpress On-Line Värmland AB