



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

**Magisteruppsats**  
juni 2002

# **Omstrukturering av mobiloperatörsbranschen ur ett europeiskt perspektiv**

**Handledare:**  
Professor Allan T. Malm

**Författare:**  
Jenny Bergelin  
Jonas Blomquist  
Daniel Ovin

## ***Förord***

Denna uppsats är gjord som ett led i The Infocom Research Program vid Ekonomihögskolans Institut för Ekonomisk Forskning vid Lunds universitet.

Vi skulle vilja tacka alla våra respondenter för att vi fått möjlighet att ta Er tid i anspråk och för den information Ni bidragit med. Det är Ni som har möjliggjort denna uppsats.

Vi vill även framföra ett varmt tack till vår handledare Professor Allan T. Malm samt alla andra personer som bidragit till denna uppsats. Ett särskilt tack riktas till Iris Anderberg för din alltid öppna dörr. Tack för det stöd och den inspiration Ni gett oss.

Lund, 2002-05-30

Daniel, Jenny och Jonas

# Sammanfattning

- Titel:** Omstruktureringen av mobiloperatörsbranschen ur ett europeiskt perspektiv
- Författare:** Jenny Bergelin, Jonas Blomquist, Daniel Ovin
- Handledare:** Allan T. Malm
- Problem:** Det pågår en omstrukturering i branschen för mobiloperatörer, vilket fick oss att ställa frågorna: Vilka faktorer kommer att påverka branschbildningen? Kan vi genom att studera branschens aktörer och analysera deras agerande bättre förstå omstruktureringen? Håller den nya teknologin på att bryta upp den traditionella värdekedjan och vad har det i så fall för innebörd? Kommer branschomstruktureringen att innebära att det ställs andra krav på framtida operatörers strategiska val? Hur viktigt kommer det att vara med ett starkt varumärke i framtiden?
- Syfte:** Vårt syfte är att analysera den pågående omstruktureringen av mobiloperatörer i Europa och försöka identifiera branschens bakomliggande drivkrafter, utlösande faktorer och företagets strategier - för att därigenom skapa oss en bild av morgondagens branschstruktur.
- Metod:** Uppsatsen baseras på en bred branschstudie samt på fallstudier av olika mobiloperatörer. Vi har vid den empiriska insamlingen använt oss av en kvalitativ metod för att få en djupare förståelse för branschens utveckling och dess aktörer. Vi analyserar sedan branschens drivkrafter med utgångspunkt i de förändrade strategivalen, varumärkets roll samt den förändrade värdekedjans betydelse.
- Slutsatser:** Vi har identifierat att branschen står inför en annalkande shakeout, vilket kommer att ställa ökade krav på mobiloperatörernas strategi- och strukturval. I denna shakeoutprocess ser vi tecken på att de nätägande operatörer som investerar i geografisk expansion, varumärke och allianser med attraktiva tjänstetillverkare inom 3G kommer att bli marknadsledare. Vi anser att detta kommer att påverka branschstrukturen och leda till att fyra till fem nätägande operatörer kontrollerar 80 till 85 procent av den europeiska marknaden. Resterande delen av marknaden kommer att domineras av ett flertal mindre virtuella nischoperatörer som fokuserar på segment som de större operatörerna inte lyckas tillfredsställa. En utlösande faktor för branschens shakeout kommer att vara operatörernas finansiella situation som påverkats av dyra förvärv och investeringar i 3G.
- Nyckelord:** drivkraft, fallstudie, mobiloperatör, omstrukturering, strategi

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>BAKGRUND</b>	<b>7</b>
1.1.1	NUVARANDE SITUATION	7
1.1.2	OMSTRUKTURERING	8
<b>1.2</b>	<b>PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>9</b>
<b>1.3</b>	<b>SYFTE</b>	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>DISPOSITION</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>VAL AV METOD</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>VAL AV TEORI</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>VAL AV FALLFÖRETAG</b>	<b>13</b>
<b>2.4</b>	<b>INSAMLING AV EMPIRI</b>	<b>13</b>
<b>2.5</b>	<b>KÄLLKRITIK</b>	<b>14</b>
<b>2.6</b>	<b>ALTERNATIV METOD</b>	<b>14</b>
<b>2.7</b>	<b>VALIDITET OCH RELIABILITET</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>TEORETISKT RAMVERK</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>TEORETISK DISPOSITION</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>TEORI I BAKGRUNDEN</b>	<b>15</b>
3.2.1	INDUSTRIAL ORGANISATION	15
3.2.2	RESURSBASERAT SYNSÄTT	17
<b>3.3</b>	<b>BRANSCHFÖRÄNDRING</b>	<b>19</b>
<b>3.4</b>	<b>STRATEGIVAL</b>	<b>20</b>
3.4.1	DELTAMODELLEN	20
3.4.2	VÄRDEINNOVATION	22
3.4.3	STRATEGIER FÖR NÄTVERKSVERKSAMHETER	23
<b>3.5</b>	<b>VARUMÄRKETS ROLL</b>	<b>24</b>
<b>3.6</b>	<b>VÄRDEKEDJA OCH NÄTVERK</b>	<b>26</b>
3.6.1	UPPBRYTNING AV FÖRETAGETS VÄRDEKEDJA	26
3.6.2	OMSTRUKTURERING AV VÄRDESYSTEMET	27
3.6.3	STRATEGIER FÖR AKTÖR I NÄTVERK - ALLIANSER OCH PARTNERSKAP	28
<b>4</b>	<b>MOBILOPERATÖRSBRANSCHEN</b>	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>GSM- RESPEKTIVE 3G-TEKNOLOGI</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>BRANSCHENS AKTÖRER</b>	<b>31</b>
4.2.1	KLASSIFICERING AV OPERATÖRER	31
4.2.2	VÄRDENÄTVERKET	33
<b>4.3</b>	<b>REGLERINGAR</b>	<b>35</b>
4.3.1	RÄTTSLÄGE	35
4.3.2	EFFEKTERNA AV REGELVERKET	36
4.3.3	FRAMTIDA REGLERINGAR I SVERIGE	36
<b>4.4</b>	<b>MARKNADSÖVERBLICK</b>	<b>37</b>

4.4.1	BRANSCHSTRUKTUR	37
4.4.2	MARKNADSVÄRDE OCH TILLVÄXT	38
4.4.3	FRAMTIDA INTÄKTSSTRÖMMAR	40
4.4.4	3G-LICENSER	41
4.4.5	GLOBALISERINGSTREND	43
4.4.6	KONVERGERANDE BRANSCHER	44

## **5 MOBILOPERATÖRER** **45**

<b>5.1</b>	<b>HUTCHISON</b>	<b>45</b>
5.1.1	BAKGRUND	45
5.1.2	VISION	46
5.1.3	STRATEGI	46
5.1.4	PRISER OCH ERBJUDANDEN	47
5.1.5	IDENTITET OCH VARUMÄRKE	47
<b>5.2</b>	<b>T-MOBILE INTERNATIONAL</b>	<b>48</b>
5.2.1	BAKGRUND	48
5.2.2	VISION	48
5.2.3	STRATEGI	48
5.2.4	PRISER OCH ERBJUDANDEN	50
5.2.5	IDENTITET OCH VARUMÄRKE	50
<b>5.3</b>	<b>VIRGIN MOBILE</b>	<b>51</b>
5.3.1	BAKGRUND	51
5.3.2	VISION	52
5.3.3	STRATEGI	52
5.3.4	PRISER OCH ERBJUDANDEN	53
5.3.5	IDENTITET OCH VARUMÄRKE	53
<b>5.4</b>	<b>VODAFONE</b>	<b>55</b>
5.4.1	BAKGRUND	55
5.4.2	VISION	55
5.4.3	STRATEGI	55
5.4.4	PRISER OCH ERBJUDANDEN	57
5.4.5	IDENTITET OCH VARUMÄRKE	57

## **6 ANALYS** **59**

<b>6.1</b>	<b>DISTINKTION MELLAN GSM OCH 3G</b>	<b>59</b>
<b>6.2</b>	<b>BRANSCHFÖRÄNDRING</b>	<b>59</b>
6.2.1	KONKURRENSINTENSITET	59
6.2.2	OMSTRUKTURERINGSFÖRLOPP	61
<b>6.3</b>	<b>STRATEGISKA VAL UTIFRÅN DELTAMODELLEN</b>	<b>62</b>
6.3.1	BEST PRODUCT	62
6.3.2	COSTUMER SOLUTION	67
6.3.3	SYSTEM LOCK IN	69
<b>6.4</b>	<b>NÄTVERK OCH VÄRDEKEDJANS OMSTRUKTURERING</b>	<b>69</b>
6.4.1	UPPBRYTNING AV VÄRDEKEDJAN	69
6.4.2	DIVERSIFIERING UTANFÖR FÖRETAGETS VÄRDENÄTVERK	72
6.4.3	VIKTEN AV ALLIANSER	73
<b>6.5</b>	<b>EFFEKTER PÅ FALLFÖRETAG</b>	<b>74</b>
6.5.1	HUTCHISON	74
6.5.2	T-MOBILE INTERNATIONAL	74
6.5.3	VIRGIN MOBILE	75
6.5.4	VODAFONE	75

<b>7</b>	<b>SLUTSATSER</b>	<b>76</b>
7.1	DRIVKRAFTER I MOBILOPERATÖRSBRANSCHEN	76
7.2	FRAMTIDA BRANSCHBILD	78
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b>	<b>85</b>
9.1	BILAGA 1 - EXEMPEL PÅ HEMSIDOR	85
9.2	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE TILL KONSULTER OCH ANALYTIKER	89
9.3	BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE TILL MOBILOPERATÖRER	91
9.4	BILAGA 4 - ORDLISTA	92

# 1 Inledning

---

*I detta introducerande kapitel behandlas bakgrunden till vår uppsats. Därefter följer en problemdiskussion relaterad till omstruktureringen i mobiloperatörsbranschen. Målet är att ge Er läsare en bild av utgångspunkten för det i uppsatsen framarbetade syftet. För att ge en överskådlig bild av vad som innefattas i de kommande kapitlena avslutar vi med en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den 14 februari 1876 lämnade Alexander Graham Bell in en ansökan till patentbyrå i Washington gällande en apparat för överföring av ljud med hjälp av kontinuerlig elektrisk ström. Telefonen var uppfunnen. I dag är det världsomspännande publika telenätet något av det mest komplexa människan byggt och kontinuerlig utveckling har lett till ett växande digitalt nätverk.<sup>1</sup> Parallellt med det fasta nätet har utvecklingen också gett oss mobil telefoni baserad på ett radiosystem som tillåter mobila terminaler att anknytas till det publika nätet. En enkel variant av ett sådant system började användas i USA redan i slutet av 1940-talet, men utvecklingstakten var långsam. Det egentliga språnget inom utvecklingen kom först år 1992, när en ny generation av mobiltelefoni introducerades i form av den digitala GSM-standarden i Europa. Den nya digitala teknologin har medgett förutsättningar för ökad överföring av information och förutsättningarna ökar dessutom vid införandet av varje nytt system så som det nu existerande GPRS-systemet och än mer genom tredje generationens system (3G), eller UMTS-systemet som det också kallas.<sup>2</sup> I framför allt Japan men också i Europa diskuteras även införandet av en fjärde generations system med än kraftigare överföringskapacitet.<sup>3</sup> De samlade telekominvesteringarna under de senaste fem åren beräknas uppgå till närmare 1400 miljarder amerikanska dollar, vilket motsvarar fem procent av världens bruttonationalprodukt.<sup>4</sup>

### 1.1.1 Nuvarande situation

Utvecklingen på marknaden för mobiltelefoni har lett till att en rad skilda företag ansträngt sig för att få vara med om att dela på en kraftigt växande kaka. Den mobila nättrafiken har haft en snarlik utveckling i de flesta länder, genom att respektive lands statligt kontrollerade fasta telefonoperatör inledningsvis också kontrollerat mobiltrafiken. Samtidigt har telemarknaderna i de europeiska länderna sedan mitten av 1990-talet genomgått en kraftig avreglering och idag har samtliga EU-länders telemarknader öppnats för konkurrens.<sup>5</sup> Sverige kan ses som ett exempel på hur situationen ser ut i övriga europeiska länder eftersom avregleringen lett till att vi idag har vad som kan betecknas som en oligopolsituation med ett fåtal större aktörer som kontrollerar marknaden.<sup>6</sup> Genomgående har utvecklingen i Europa också medfört att

---

<sup>1</sup> Nationalencyklopedien, Telekommunikation.

<sup>2</sup> Nationalencyklopedien, Mobiltelefoni.

<sup>3</sup> www.networkmagazine.com, 2002-05-09.

<sup>4</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>5</sup> www.pts.se, 2002-05-09.

<sup>6</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

ländernas tidigare monopolföretag, exempelvis Telia i Sverige, intagit en gynnsam position också på den avreglerade mobiloperatörsmarknaden. När Telia år 2000 börsnoterades, hade lusten kring operatörerna redan mattats något men tilltron till operatörernas framtida möjligheter att generera betydande vinster var fortfarande stor. Idag har haussen lagt sig i takt med insikten att eventuella intäkter från framtida 3G-nät också måste täcka kostnaderna för de samma. Exempelvis har Telias aktiekurs rasat med nära två tredjedelar från utgångspriset.<sup>7</sup> Samtidigt har inte invånarna i Europa använt sig av de nya tjänsterna i närmelsevis så stor utsträckning som förväntats. Intäkterna har också hämmats av att mobiltelefonföretag ännu inte lanserat 3G-telefoner på marknaden.

Studerar vi de framtida telefoner och tjänster som skall introduceras på marknaden ser vi dock att vi står inför en spännande utveckling. Exempelvis kommer Motorolas A820 som skall släppas i höst år 2002 inte bara att ha 3G-access utan även kamera, video, en MP3-spelare, GPS-positionsbestämning, Blåtand, Java för spel och mer därtill.<sup>8</sup> Denna explosion av integrerad teknologi har lett till att branschgränserna mellan tidigare vitt skilda företag har börjat att suddas ut. Hi3G, som är företagsnamnet på Hong Kong-baserade Hutchisons och Investors satsning på 3G-nät i Sverige, räknar sig exempelvis både som operatör och som mediaföretag.<sup>9</sup> Vidare ser vi också att Microsoft, som mer eller mindre lagt ner sin allians med Ericsson, inlett strategiska partnerskap med ett par olika europeiska mobiloperatörer för att på så sätt skaffa sig ett fotfäste på marknaden för mobiltelefoni.<sup>10</sup> Genom W-Lan-teknik, som innebär dataöverföring via bärbara datorer, integreras olika branscher än mer.<sup>11</sup>

### 1.1.2 Omstrukturering

Kapitalintensiva satsningar på 3G-licenser i kombination med en fortsatt avreglering har lett till att de europeiska mobiloperatörerna idag står inför en omstrukturering.<sup>12</sup> I många länder är strukturen i grunden lik den svenska genom att landets före detta statligt ägda operatör har fått konkurrens av ett antal nya aktörer med eller utan egna nät. I Sverige är de största aktörerna förutom Telia; Vodafone, genom att det förvärvade Europolitan, och Tele2. Vidare finns det i de flesta europeiska länder ett par mindre virtuella operatörer som hyr kapacitet av de större operatörerna med egna nät vilket kan exemplifieras av Lunar Mobil i Sverige och Virgin Mobile på den internationella arenan. Operatörer med egna nät är dock ofta kraftigt skuldsatta på grund av licensauktioner för 3G-nät, för uppbyggnaden av dessa nät och i viss mån till följd av tidigare företagsförvärv. Vodafone köpte exempelvis tyska Mannesmann och i USA gick AT&T Wireless ihop med TCI och Media One.<sup>13</sup>

Omstruktureringen har redan genomgått en första fas<sup>14</sup> och de största aktörerna på den europeiska marknaden är idag Vodafone, Orange och T-Mobile International som börjat köpa in sig i europeiska mobiloperatörer. Dessa aktörer har även börjat lansera paneuropeiska varumärken och paneuropeiska taxor. Till detta kommer att det efter ett par års relativ

---

<sup>7</sup> Från 85 kronor till 35 kronor, aktiekurs 2002-03-28.

<sup>8</sup> [www.motorola.com](http://www.motorola.com), 2002-03-15.

<sup>9</sup> Dinkelspiel, "Hi3G på väg att göra om IT-konsulternas misstag", 2002-04-16.

<sup>10</sup> Pedersen, "Nya strider för Microsoft", 2002-03-15.

<sup>11</sup> [www.telecom.no](http://www.telecom.no), 2002-03-07.

<sup>12</sup> Latour, "Coming: Europe's Wireless War", 2002.

<sup>13</sup> Chan-Olmsted, Jamison, "Rivalry Through alliances: Competitive Strategy...", 2001.

<sup>14</sup> Ibid.



stabilitet återigen diskuteras fusioner i branschen. I USA planerar Cingular Wireless uppköp av AT&T Wireless Service<sup>15</sup> och på den nordiska marknaden har Telia förvärvat Sonera.<sup>16</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Relativt oomtvistat har det i affärspress, av branschanalytiker och i vetenskapliga tidskrifter, framförts att det pågår en omstrukturering i branschen för mobiloperatörer.<sup>17 18 19</sup> Det leder oss till att tro att branschbilden kommer att förändras. Vi tror att de viktigaste orsakerna till förändringen kan kopplas till om vi kommer att se en fortsatt teknologisk utveckling, avreglering samt globalisering. Frågan är då hur dessa faktorer kommer att påverka branschbilden? Vilka aktörer är bäst positionerade i branschen för en sådan omstrukturering? Kan vi genom att studera branschens aktörer och analysera deras agerande idag bättre förstå omstruktureringen?

Geografisk expansion har möjliggjort för operatörer att erbjuda sina kunder paneuropeiska taxor. Hur viktigt kommer detta att vara i framtiden? Kommer övergången från GSM till 3G att påverka möjligheterna till skalekonomier för operatörerna? Vilka skalekonomier finns i branschen och vilka breddekonomier kan uppnås genom att kombinera mobiltelefoni med andra tjänster eller verksamhetsgrenar? Frågan är också om den nya teknologin rent av håller på att bryta upp den traditionella värdekedjan och vad innebär i så fall detta? Kommer branschomstruktureringen att innebära att det ställs andra krav på de strategiska valen för framtidens operatörer? Hur ser i så fall dessa strategiska val ut?

Vi ser också att företag som exempelvis Virgin och senast IKEA, utan egentlig bakgrund i telekombranschen, väljer att gå in på marknaden. Vad beror det på? Är det rent av så att det viktigaste i branschen idag är varumärket och att det är anledningen till dessa aktörer tar sig in på marknaden? Hur viktigt kommer det att vara med ett starkt varumärke i framtiden?

Vi anser att man skulle kunna dela upp dessa frågor i fyra områden varav det första området utgörs av *branschens omstrukturering i vid bemärkelse*. Det andra området tar upp *de förändrade strategivalen* i branschen och det tredje området berör *varumärkets roll*. Det fjärde området behandlar sedan *den förändrade värdekedjans betydelse*. Vi tror att man med denna utgångspunkt kan analysera omstruktureringen i branschen med målet att identifiera drivkrafterna bakom förändringarna.

## 1.3 Syfte

Vårt syfte är att analysera den pågående omstruktureringen av mobiloperatörer i Europa och försöka identifiera branschens bakomliggande drivkrafter, utlösande faktorer och företagens strategier - för att därigenom skapa oss en bild av morgondagens branschstruktur.

---

<sup>15</sup> Walters, "Mergers on the line as wireless worries grow", 2002-03-20.

<sup>16</sup> Alexander Graham Bell skulle nog ha förundrats av de förändringar som hans ljudöverföringsapparat lagt grunden till.

<sup>17</sup> Chan-Olmsted, Jamison, "Rivalry Through alliances: Competitive Strategy...", 2001.

<sup>18</sup> Latour, "Coming: Europe's Wireless War", 2002.

<sup>19</sup> Baron-Mazlounian, Naville, "The perfect storm: The Shakeout in European Telecom", 2001.

## 1.4 Disposition

<b>Kapitel 1</b> Inledning	<p><i>I detta introducerande kapitel behandlas bakgrunden till vår uppsats. Därefter följer en problemdiskussion relaterad till omstruktureringen i branschen för mobiloperatörer. Kapitlet avslutas med vårt framarbetade syfte samt avgränsningar.</i></p>
<b>Kapitel 2</b> Metod	<p><i>I metodkapitlet redogör vi för de olika metodval som gjorts och diskuterar hur dessa har påverkat vår undersökning.</i></p>
<b>Kapitel 3</b> Teori	<p><i>Kapitel tre behandlar de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Teorierna har delats in i bakgrunds- respektive huvudteori. Huvudteorin som behandlas närmare är branschens omstrukturering, strategival, varumärke, samt värdekedja och nätverk.</i></p>
<b>Kapitel 4</b> Mobiloperatörs- branschen	<p><i>I kapitel fyra studerar vi inledningsvis olika typer av mobiloperatörer och deras plats i värdenätverket varefter en beskrivning av regelverket på den europeiska marknaden följer. Därefter ger vi en överblick av marknaden för mobiltelefoni.</i></p>
<b>Kapitel 5</b> Fallföretag	<p><i>Kapitel fem innehåller fyra mobiloperatörer presenterade i separata case. Vi behandlar deras bakgrund, vision, strategi, priser och erbjudanden samt identitet och varumärke.</i></p>
<b>Kapitel 6</b> Analys	<p><i>I kapitel sex analyserar vi branschens omstrukturering samt operatörernas strategiska val utifrån den empiri och teori som presenterats i uppsatsen. Vi kommer även att analysera effekterna för våra fallföretag.</i></p>
<b>Kapitel 7</b> Slutsatser	<p><i>I slutsatserna tolkar vi vår analys av de drivkrafter och utlösande krafter som kommer att styra framtidens branschutveckling. Vi belyser vilka strukturer som kommer att vara mest framgångsrika i en allt hårdare konkurrens. Avslutningsvis använder vi oss av slutsatserna för att skapa en bild av framtidens mobiloperatörsmarknad.</i></p>

## 2 Metod

---

*I metodkapitlet kommer vi att beskriva hur vi gått tillväga för att Ni som läsare skall kunna utvärdera vårt material. Kapitlet inleds med en beskrivning av vilken metod som används för att sedan gå in på det praktiska tillvägagångssättet och en diskussion om studiens validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Val av metod

Vi inledde vår undersökningsprocess med att noggrant studera vad som skrivits om branschen i affärspress, i vetenskaplig litteratur och av branschanalytiker. Eftersom branschen är mycket omfattande och svåröverskådlig diskuterade vi också med vår handledare Professor Allan T. Malm för att få struktur i det breda materialet. Vi tog kontakt med Thomas Schiffer på Telia och Ulf Körner, Professor i Telekommunikation vid LTH och styrelseledamot i Post- och Telestyrelsen, för att med deras hjälp lära oss mer om branschen. Utifrån vår nyvunna kunskap definierade vi de frågeställningar som diskuterats i problemformuleringen samt identifierade det för uppsatsen relevanta syftet. De områden som vi såg som mest relevanta var branschens omstrukturering i vid bemärkelse, framtida strategival, varumärkenas betydelse samt värdekedjans förändring.

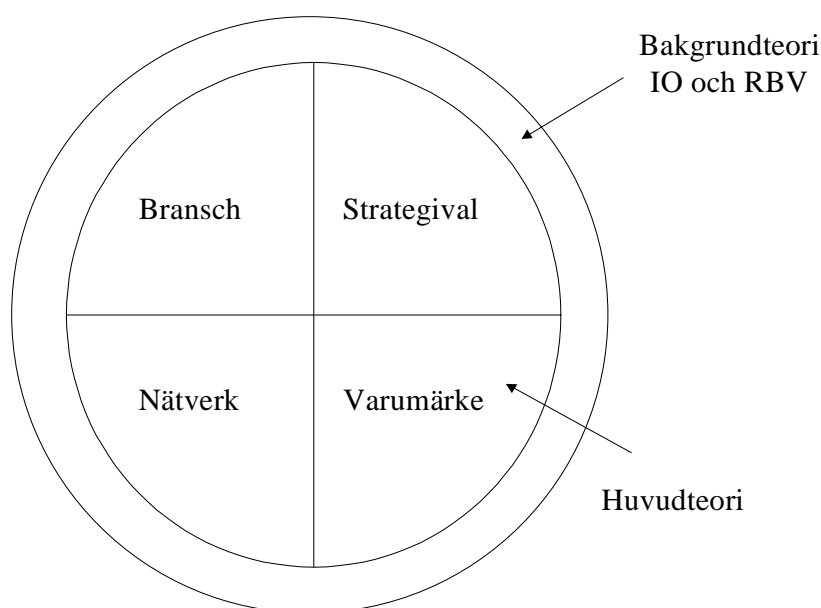
Vi återgick därefter till litteraturen för att se vilka teorier som berörde de frågeställningar som väckts. Genom en bred ansats av teorier försökte vi skapa ett teoretiskt ramverk som på bästa möjliga vis skulle kunna hjälpa oss att förklara vilka drivkrafter som ligger till grund för omstruktureringen av mobiloperatörer. Samtidigt fokuserade vi vissa av teorierna på de områden som vi i problemdiskussionen fann mest relevanta utifrån vår nyvunna kunskap.

Med det teoretiska ramverket som stöd undersöktes vad vi kunde finna i det breda utbud av sekundärkällor som vi hade till förfogande. Vi tog sedan kontakt med en rad branschanalytiker för att bygga upp en empirisk bas till de frågeställningar vi identifierat. Vi byggde även i vår empiri upp ett antal fallstudier för att visa på hur olika aktörer i branschen gjort och gör för att nå lönsamhet.

Eftersom vårt syfte och vår problemformulering är en produkt av studier av olika teorier och deras möjliga användbarhet på det fenomen som skall undersökas, inleder vi med en redovisning av vilka teorier vi har lagt som grund för vår uppsats.

### 2.2 Val av teori

Vi tar vår utgångspunkt i strategiteori med Industrial organisation (IO) och det kompletterande resursbaserade synsättet (RBV) i bakgrunden. Utifrån dessa teorier har vi vidareutvecklat de delar som berör omstruktureringen av branschen, företagets strategival, varumärket som resurs och slutligen omstruktureringen av värdekedjan samt de nätverk som skapats. Vårt val av teori sammanfattas i figuren nedan.



Figur 2:1, Teoretisk grundmodell.

Baserat på hur heltäckande den bakomliggande teorin på respektive område är och beroende på hur centralt respektive område ansågs vara för uppsatsen gick vi olika djupt vidare med kompletterande huvudteori.

Branschteorin utgår från Porters femkraftsmodell då vi anser att vi genom en sådan branschanalys kan identifiera grundläggande drivkrafter i branschen. För att tydligare komma åt den omstrukturering som vi iakttagit har vi i förgrunden lagt in teori som behandlade shakeouts i branscher.

Strategi syftar till att tydliggöra på vilka sätt företag kan skapa konkurrensfördelar. Genom att studera vilka strategier och resurser som skapar konkurrensfördelar tror vi att drivkrafterna i branschen bättre kan förstås. Teorin om strategivalet utgörs i bakgrunden av Porters generiska strategival. I huvudteorin har vi sedan behandlat den logik som kan anses gälla i branschen, exempelvis logik som gäller för ”nya” och teknikfokuserade branscher.

Efter att ha identifierat att varumärken har ökande betydelse i mobiloperatörsbranschen, tog vi även teorier inom detta område i beaktande. Varumärket är en av de resurser som enligt det resursbaserade synsättet kan utgöra en konkurrensfördel. Det kan även ses som ett sätt på vilket ett företag kan tydliggöra sin strategi på. Genom att bakgrundsteorierna Industrial organisations och det resursbaserade synsättet inte behandlar detta område närmare, valde vi att hålla varumärkesavsnittet på ett relativt generellt plan och därmed möjliggöra en bred ansats inför analysen.

Porter beskriver hur ett företags aktiviteter kan delas in i en värdekedja. Vi insåg emellertid att värdekedjan inte tillräckligt kan beskriva aktivitetsförloppet för operatörer. Det krävdes därför ett digert tillskott av huvudteorier för att beskriva en uppluckring av värdekedjan och värdestrukturerna. Framförallt fokuserade vi på nyare forskning kring värdenätverk och kunskapsnätverk.

## 2.3 Val av fallföretag

Efter samtal med personer som har kunskaper om mobiloperatörsbranschen valde vi företag utifrån kriterierna att de skulle vara stora europeiska operatörer som på ett eller annat vis utmärkt sig genom intressanta strategier.

**Hutchison** - Hutchison är ett intressant företaget då det inte är aktivt som GSM-operatör i Europa men äger 3G-licenser över hela världen, antingen direkt eller genom dotterbolag. Det innebär att Hutchison, som inte bara ser sig som kommande mobiloperatör utan också mediabolag, har en rad intressanta strategival framför sig.

**T-Mobile International (T-Mobile)** - T-Mobile är ett intressant företag eftersom det är ett av fyra affärsområden i Deutsche Telekom-koncernen, som i sin tur är Europas största telekombolag. Deutsche Telekom, som är ett tidigare statligt kontrollerat telekombolag, anstränger sig för att repositionera T-Mobile till ett globalt varumärke och vänder sig till en relativt bred kundgrupp som består av såväl företags- som privatkunder. Samtidigt försöker Deutsche Telekom integrera sina olika affärsområden för att erbjuda kunderna unika helhetslösningar.

**Virgin Mobile** – Virgin Mobile grundades år 1999 av moderbolaget Virgin Group som saknade erfarenhet av mobiltelefonibranschen. På ett år lyckades företaget, genom att hyra in sig på andras nät som en virtuell operatör, tillskansa sig över en miljon abonnenter på den brittiska marknaden. Virgin Mobile vänder sig framförallt till privatkunder.

**Vodafone** - Vodafone är ett intressant företag då det är världens största mobiloperatör. Vodafones vision är att bli världens främsta leverantör av trådlös telekommunikation och information, vilket företaget försöker uppnå genom en tillväxtstrategi som baseras på accelererad kundtillväxt, geografisk expansion samt erbjudande av nya tjänster. Företaget vänder sig till ett brett kundspektrum som består av såväl företags- som privatkunder.

## 2.4 Insamling av empiri

En fördel med fallstudien som metod är att man kan få en nyanserad bild av ett komplext undersökningsobjekt i dess verkliga kontext.<sup>20</sup> Vid den empiriska undersökningen fokuserade vi därför på olika europeiska mobiloperatörer som agerat på olika sätt för att nå långsiktig lönsamhet. Vi ville, med våra fallföretag, skapa så kallade case, utifrån vilka vi skulle kunna dra mer generella slutsatser. Insamlingen av information om våra fallföretag utgick från primärdata bestående av intervjuer med anställda på de olika företagen samt sekundärdata som vi fann i branschpress och på respektive företags hemsidor.

Vid intervjutillfällena använde vi oss av intervjuguider (se bilaga 9.2 och 9.3). Svaren på frågorna kompletterades i de fall det var intressant med fördjupande följdfrågor. Olika intervjuguider användes för intervjuer med branschanalytiker respektive intervjuer med mobiloperatörer, så att vi på ett bättre sätt kunde utröna branschens och företagens speciella situation. Samtliga intervjuer bandades och respondenterna fick dessutom tillgång till intervjufrågorna före intervjutillfället för att på så sätt kunna förbereda sig.

---

<sup>20</sup> Andersen, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998.

## 2.5 Källkritik

Vi intervjuade ett flertal olika branschanalytiker för att försöka uppnå en mer balanserad och nyanserad bild av hur branschen ser ut och fungerar. Alla branschanalytiker vi intervjuade var öppna och positivt inställda till att besvara frågor om branschen. Vi upplevde dock att personerna från de olika fallföretagen var mindre intresserade av att delge oss information. Det gällde därför att vara extra noggranna när vi tolkade svaren. Till exempel upplevde vi att de intervjuade var undfallande när det gällde att svara på vissa känsliga frågor, så som frågor om mer konkreta strategiska val. Vi försökte att i dessa situationer gå vidare till diverse sekundärkällor för att kunna bekräfta riktigheten i vår information.

## 2.6 Alternativ metod

Vi skulle kunna ha gjort en rent kvantitativ studie istället för en kvalitativ studie.<sup>21</sup> Man hade då kunnat fokusera på olika nyckeltal för ett större antal mobiloperatörer i branschen, för att därigenom försöka analysera omstruktureringen. På så sätt hade man till exempel bättre kunnat fånga lönsamhetsförändringar. Lönsamhetssiffror är dock svåra att jämföra mellan olika aktörer som inte har identisk affärsverksamhet. De kan även vara mindre intressanta eftersom kortsiktig lönsamhet inte behöver innebära långsiktiga konkurrens fördelar. Ett resonemang som också gäller andra nyckeltal. Vi tror därför att vi genom att ta hänsyn till viss statistik för branschen generellt men i övrigt fokusera på våra fallföretag, använt den metod som är bäst lämpad för att uppnå vårt syfte.

## 2.7 Validitet och reliabilitet

Vi har i vår studie beaktat såväl *validitet* som *reliabilitet*.<sup>22</sup> Vad gäller validitet anser vi att vi genom att först ha studerat branschen noggrant och därefter formulerat vårt syfte borgat för att ha adresserat ett både intressant och relevant problem.

När det gäller den definitionsmissiga validiteten har vi vid våra intervjuer varit noga med att de intervjuade talar om samma saker som vi. Vi har därför försökt att genomgående vara tydliga med att klargöra för de intervjuade vad vi lägger för innebörd i olika begrepp. Till exempel har vi funnit det viktigt att definiera även så till synes enkla begrepp som hur den intervjuade definierar en mobiloperatör.

Vad gäller reliabilitet anser vi inte att det är vidare givande att fokusera för mycket på det begreppet i en uppsats av kvalitativ karaktär. Det beror på att branschen är inne i en förändringsprocess vilket gör att det inte senare skulle vara möjligt att erhålla samma svar från våra respondenter som vid intervjutillfället. Den förändringsprocess som branschen är inne i gör att det inte är relevant att göra om vår studie. I ett senare skede kommer det krävas nya frågeställningar och nya studier.

---

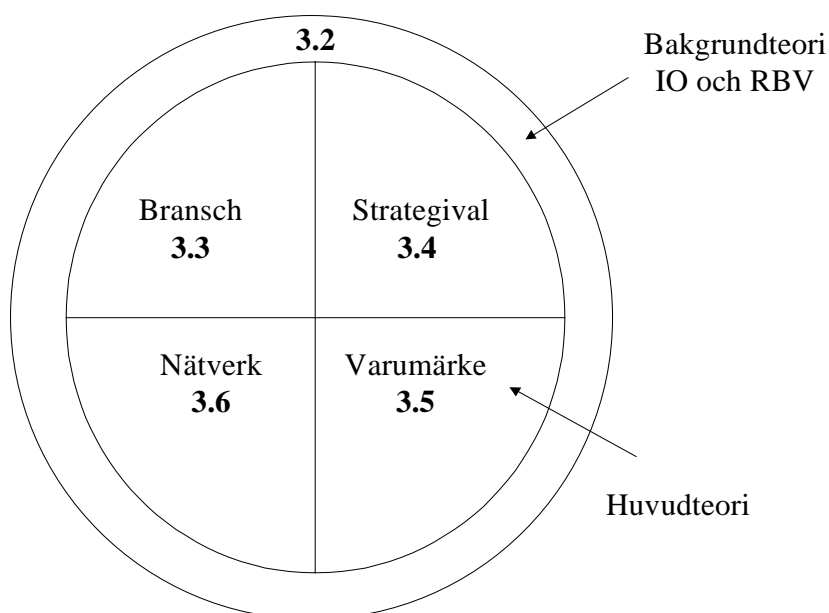
<sup>21</sup> Andersen, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998.

<sup>22</sup> Ibid.

# 3 Teoretiskt ramverk

*I teoriavsnittet behandlas de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Teorierna har delats in i bakgrundsteori respektive huvudteori. I bakgrunden ligger Industrial organisations teorin respektive det resursbaserade synsättet. De områden som behandlas närmare är branschens omstrukturering, strategival, varumärke respektive värdekedja och nätverk.*

## 3.1 Teoretisk disposition



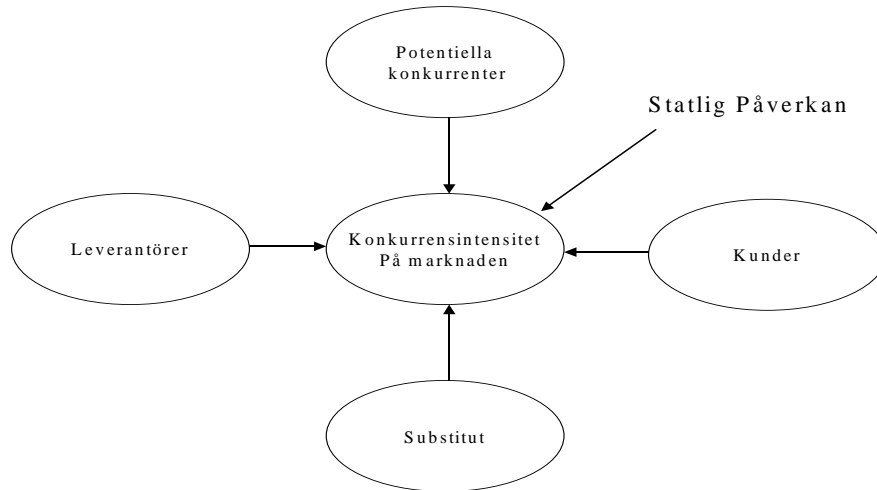
Figur 3:1, Teoretisk grundmodell med markerad avsnittsindelning.

## 3.2 Teori i bakgrunden

### 3.2.1 Industrial organisation

*Industrial organisation teorin* fick genomslag i strategiteorin på 1980-talet företrätt av framförallt. Porter. Teorin utgår ifrån ett externt branshperspektiv i analysen av strategiska förutsättningarna för företag. Porter utgår ifrån att det är fem krafter som styr konkurrensintensiteten, vilket han illustrerar i den så kallade femkraftsmodellen.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Porter, *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.



Figur 3:2, Femkraftsmodellen med tillägg för statlig påverkan. Källa: Porter, 1980.

Denna modell har dock fått kritik för att den inte tar hänsyn till en marknads legala restriktioner eller företag ur ett internt perspektiv. För att justera för statlig påverkan har även denna faktor markerats i modellen ovan.

Efter att branschens attraktivitet har analyserats anser Porter att det finns tre olika strategiska val för ett företag att nå konkurrensfördelar.<sup>24</sup> Företaget kan antingen välja att tillämpa en *kostnadsledarskapsstrategi*, där låg produktionskostnad eftersträvas, en *differentieringsstrategi*, alternativt en *fokuseringsstrategi*.

		Strategisk fördel	
		Unika fördelar enligt kund	Lågkostnadsposition
Strategisk målgrupp	Hela branschen	Differentiering	Kostnadsledarskap
	Särskilt segment	Fokusering	

Figur 3:3, Generiska Strategival. Källa: Porter, 1980.

Porter hävdar vidare att företag inte bör välja flera av dessa strategival samtidigt eftersom företaget då riskerar att fastna i mitten, *stuck in the middle*, med lägre lönsamhet som följd. Kritik mot Porters resonemang kan riktas genom att hävda att företag som exempelvis IKEA, H&M eller Honda har visat att både differentiering och kostnadsledarskap kan uppnås utan att för den delen fastna i mitten.

<sup>24</sup> Porter, *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.

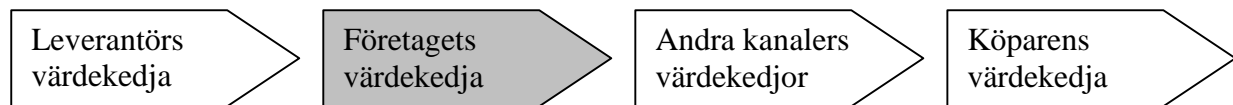


Porter delar sedan upp företagets produktionsprocess i en *värdekedja* för att kunna analysera företagets möjlighet att internt uppnå konkurrensfördelar genom sitt strategival.<sup>25</sup> Utifrån denna modell kan företagets möjligheter att tillämpa olika strategier analyseras beroende på var och hur värde skapas i företaget.



Figur 3:4, Värdekedjan. Källa: Porter, 1986.

Företagets värdekedja utgör enligt Porter en del av ett *värdesystem* av andra företags värdekedjor.



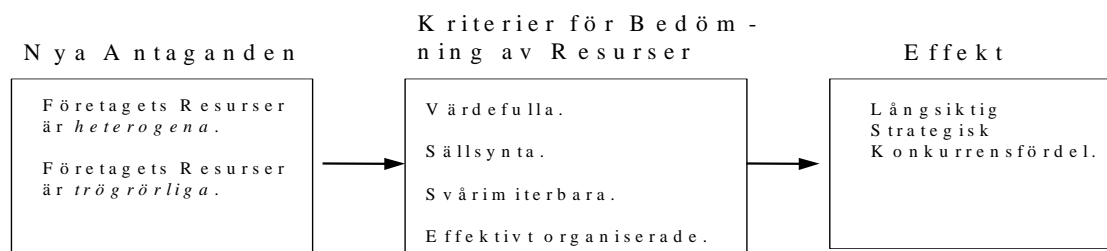
Figur3:5, Värdesystem av företags värdekedjor. Källa: Porter, 1986.

### 3.2.2 Resursbaserat synsätt

Det *resursbaserade synsättet* utgår ifrån att företagets *resurser* och *kompetenser* är den främsta källan till de konkurrensfördelar ett företag kan uppnå på marknaden och utgör därmed ett annat synsätt till Industrial organisation teorins omvärldsbaserade synsätt. Den främsta företrädaren för det resursbaserade synsättet är Barney, som anser att företag är heterogena sinsemellan på grund av trögörliga resurser.<sup>26</sup> Det gör att varje företag ses som unikt med egna möjligheter att påverka omvärlden samt sin position. Barney ställer enligt modellen nedan upp kriterier för skapandet av långsiktiga konkurrensfördelar.

<sup>25</sup> Porter, *Competitive Advantage – Creating and sustaining competitive advantage*, 1986.

<sup>26</sup> Barney, "Bringing Managers Back...", 1996.



Figur 3:6, Kriterier för skapandet av långsiktiga konkurrensfördelar. Källa: Tolkning av Barney, 1996.

För att få en tydligare bild av företagets resurser kan de delas in i *materiella, immateriella och humana* resurser. Materiella resurser utgörs av finansiella och fysiska resurser vilka kan vara svåra att skapa långvariga konkurrensfördelar med. Immateriella resurser består av teknik, rykte, kultur och varumärke och utgör ofta potentiella konkurrensfördelar om de utnyttjas rätt. Humana resurser består av kunskap, förmåga, samt motivation.<sup>27</sup>

En orsak till att det resursbaserade synsättet har visats allt större intresse är enligt Bruzelius och Skärvad att omvärldens ständigt accelererande förändringstakt gjort det svårare att utgå från en viss typ av kund eller marknad vid strategiformulering.<sup>28</sup> Det är i denna typ av miljö företagets resurser i första hand bör avgöra vilka produkter som produceras och vilken marknad som betjänas.

Prahalad och Hamel betecknar i sin artikel de resurser som ligger till grund för strategiska konkurrensfördelar som *kärnkompetenser*.<sup>29</sup> Författarna skriver att kärnkompetensen styr hur väl ett företag löser sina åtaganden och lyckas implementera sin strategi. Kärnkompetens kan identifieras som den verksamhet som bidrar med en oproportionerligt stor andel av det värde företaget förmedlar till kunden samtidigt som den är svår för konkurrenter att imitera. Kärnkompetensen möjliggör expansion på nya marknader och inom nya områden och värdet ökar med användandet till skillnad från resurser som slits varje gång de används.

I artikeln "Profit from the Core" argumenterar Zook och Allen att en strategi som innebär att bygga en stark marknadsposition i en väldefinierad kärnverksamhet är och förblir nyckeln till att skapa konkurrensfördelar och bygga en plattform för att nå tillväxt.<sup>30</sup> Författarna identifierar tre huvudsakliga faktorer som skiljer framgångsrika strategier från dem som är mindre framgångsrika. Viktigast för framgång, är enligt författarna, att företaget lyckas utveckla sin potential fullt ut inom kärnverksamheten. För ett företag får det innebörden att det endast bör expandera i branscher och på marknader med nära anknytning till kärnverksamheten. Det krävs även att företaget i god tid kan omdefiniera verksamheten i tider av marknadsturbulens och anpassa strategin därefter.

<sup>27</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis...*, 1995.

<sup>28</sup> Bruzelius, Skärvad, *Integrerad Organisationslära*, 1995.

<sup>29</sup> Prahalad, Hamel, "The Core Competences of the Corporation", 1990.

<sup>30</sup> Zook, Allen, "Profit From the Core: Strategy in an Era of Turbulence", 1994.

De senaste årtiondena har det blivit allt vanligare att företag ägnar sig åt utkontraktering. I ekonomiska termer motiveras utkontraktering genom att det är fördelaktigt så länge produktionskostnad plus transaktionskostnad är mindre än intern produktionskostnad. Informationsteknologin har kraftigt minskat transaktionskostnaden, vilket kan vara en förklaring till utkontrakteringstrenden. Enligt Quinn och Hilmer kan stora vinster samt konkurrensfördelar uppnås genom att lägga ut verksamheter utanför kärnkompetensen på mer effektiva och kompetenta aktörer.<sup>31</sup> Vid val av vilka verksamheter företaget skall utföra och satsa på att utveckla, gäller det enligt Quinn och Hilmer att identifiera var företaget bidrar till störst mervärde i förhållande till sina konkurrenter.

### 3.3 Branschförändring

De flesta branscher genomgår med jämna mellanrum omstruktureringar och konsolideringar. I artikeln "Strategies for Surviving a Shakeout" beskriver Day två olika sorters omstruktureringar, vad de beror på, mönster och logik samt vilka strategier företag bör vidta för att överleva dem.<sup>32</sup> De två olika formerna av omstruktureringar är *The Boom and Bust Syndrome* samt *The Seismic Shift Syndrome*.

The Boom and Bust Syndrome förekommer i snabbväxande och högteknologiska branscher. Syndromet kännetecknas av att alltför många aktörer lockas till en attraktiv marknad, vilket i ett längre perspektiv leder till överkapacitet. Typiska faktorer som utlöser en Bust är *lägre tillväxttakt* som leder till priskrig med pressade marginaler, *uppkomsten av dominant design* med utslagning av svagare aktörer som följd samt *knappa resurser*.

Seismic Shifts förekommer i stabila och mogna branscher där aktörerna under en längre tid åtnjutit skydd från rivalitet och konkurrens. Därigenom har höga marginaler kunnat upprätthållas trots låg effektivitet och dålig kundfokus. Exempel på skyddande och isolerande faktorer är patentskydd och statlig protektionism. När skyddande faktorer avlägsnas, uppstår ofta en omstrukturering som kännetecknas av ett Seismic Shift. Faktorer som kan undanröja isolerande effekter är *avreglering*, *globalisering* samt *uppkomsten av innovatörer* med nya affärsmodeller och förändrad teknologi.

För väletablerade aktörer är en shakeout en möjlighet att göra sig av med mindre väletablerade konkurrenter. Företag som framgångsrikt överlever en Boom and Bust klassificerar Day som *Adaptive Survivors* och de som klarar Seismic Shifts för *Aggressive Amalgamators*. Adaptive Survivors anpassar sig till lägre marginaler vid en Boom and Bust genom en effektiv organisation med god kontroll över interna processer i kombination med finansiella resurser. I en Seismic Shift-situation överlever Aggressiv Amalgamators genom att, med resurser och kompetens, styra shakeouten i en gynnsam riktning genom att utveckla gynnsamma affärsmodeller för de nya omständigheterna. Gemensamma drag för Aggressiv Amalgamators är att de ofta genom aggressiv skuldfinansiering och snabba strukturförändringar, förvärv och utnyttjande av informationsteknologi lyckas nå skalekonomier och kostnadsreduktion. Aggressiv Amalgamators bör också enligt Day satsa på att nå ledarskap i att erbjuda kunden värdeskapande tjänster.

Day hävdar att förlorarna i en shakeout ofta har gemensamma drag. Deras storlek är ofta begränsad i förhållande till ledarna, vilket innebär högre enhetskostnader och lägre

---

<sup>31</sup> Quinn, Hilmer, "Strategic Outsourcing", 1994.

<sup>32</sup> Day, "Strategies for Surviving a Shakeout", 1997.

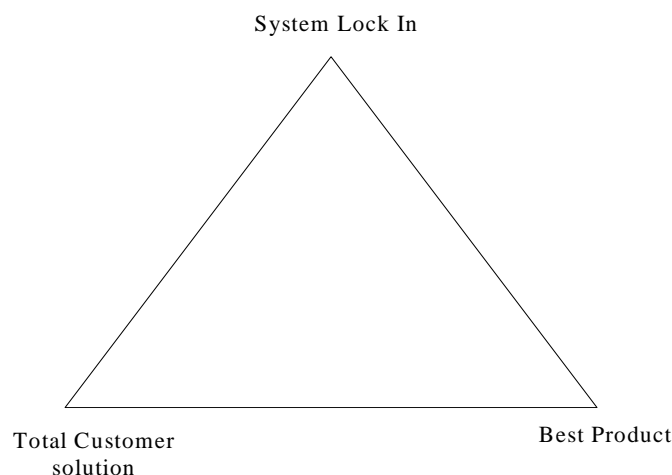
marginaler. Vidare är stora investeringar i produktutveckling och forskning inte i samma utsträckning möjligt. För dessa företag existerar enligt Day endast en möjlighet till överlevnad - att satsa på nischer som de större spelarna tvingas lämna.

## 3.4 Strategival

### 3.4.1 Deltamodellen

*Deltamodellen* illustrerar ett nytt sätt att utarbeta och presentera strategier som ett svar på en ny konkurrenssituation skapad av revolutionerande teknik.<sup>33</sup> Författarna Hax och Wilde II hävdar att utgångspunkten och syftet med all företagsekonomisk strategi kan innefattas och besvaras med hjälp av tre mål. För det första *skapande av ekonomiskt värde*. För det andra *skapande av starka kundbindningar* genom unikt värdeskapande för kunden. För det tredje förmågan att skapa företag med *förmåga att attrahera och behålla det bästa humankapitalet*.

Hax och Wilde II utformade utifrån dessa strategiska mål Deltamodellen som en beskrivning av ett företags strategiska val. Författarna menar att företaget kan tillämpa tre distinkta och skilda strategier, *Best Product*, *Total Customer Solution* samt *System Lock In*.



Figur 3:7, Deltamodellen. Källa: Hax, Wilde II, 2001.

*Best Product* strategin bygger på Porters generiska strategival. Kunden ska attraheras genom produktens överlägsna karaktär baserat på differentiering eller kostnadsledarskap. Fokus för konkurrensen är konkurrenterna och kunderna betraktas som en heterogen massa. Effektivitet i produktionen och den interna värdekedjan tilldelas stor vikt där innovation främst koncentreras kring produkter. Nackdelen med denna strategi är att den genererar minst kundbindning av de tre nämnda. Därmed blir företaget särskilt utsatt för hotet från nya konkurrenter.

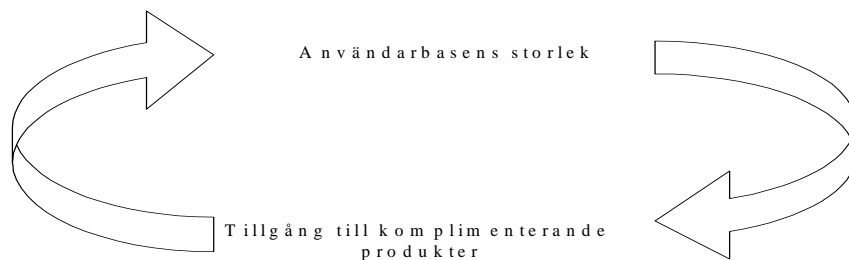
Ett annat val är en *Total Customer Solution* strategi. Kundens behov och företagets relation till denne står i fokus. Målsättningen är att analysera kundens verksamhet i detalj för att erbjuda denne en lösning som gör att kunden upplever en kostnad vid byte av leverantör. Det gäller för företagen att ta fram en portfölj av tjänster och produkter som kombinerade på olika

<sup>33</sup> Hax, Wilde II, "The Delta Modell – Discovering New Sources...", 2001.

sätt genererar överlägset värde. Externt arbetar företaget aktivt med att integrera kunder och leverantörer i värdekedjan, i kombinationer som ökar värdet på erbjudandet. Innovation centreras runt initiativ för framtagande av lösningar i samarbete med företagets kunder.

En *System Lock In* strategi har vidast omfattning av de tre strategivalen och allt från det egna företaget till kunder, leverantörer samt tillverkare av komplementprodukter inkluderas. Fokus i denna strategi ligger alltså på hela värdesystemet och inte bara den egna värdekedjan. Det blir således viktigt att identifiera och sluta avtal med komplementtillverkare som ökar värdet på den egna produkten. Komplimenterande produkter tillverkade för att passa det egna företaget med rik mångfald och kvalitet stänger ute konkurrenter och låser in kunden.

Framförallt en *System Lock In* strategi men också en *Customer Solution* strategi kan skapa en positiv feedbackspiral där antalet komplementtillverkare ökar antalet kunder som i sin tur gör företaget till en attraktivare partner för ytterligare komplementtillverkare. Arthur har benämnt effekten *Increasing Returns* och Arthur anser att om möjligheterna till dessa existerar i en bransch finns också möjligheten för ett företag att uppnå en total marknadsdominans om väl den positiva feedbackspiral ordentligt tar fart.<sup>34</sup> Hur ett företag skall uppnå *Increasing Returns* är mer ingående beskrivet av Schilling som pekar på att det centrala är att uppnå stor användarbas och ett stort antal komplimenterande produkter.<sup>35</sup>



Figur 3:8, Spiraleffekt. Källa: Schilling, 1999.

Schilling anser att spiraleffekter skapas av följande anledningar:

- *Inlärningseffekter* - Användaren lär sig använda en viss teknik och ett visst system vilket gör denne avogt inställd till att byta system, för att starta en mödosam läroprocess på nytt.
- *Nätverkseffekter* - Användarna av en viss teknik gynnas av ett ökat antal andra användare av samma teknik. Många tekniker är endast intressanta när attraktiva komplement finns tillgängliga. Eftersom tillgängligheten av komplement ökar antalet användare, vilket i sin tur ökar antalet komplement, upplevs en ökande avkastning.
- *Signaleringseffekter* - Användarbasens storlek ger ofta intryck av god kvalitet i tjänst eller produkt vilket ytterligare ökar användarbasen.

<sup>34</sup> Arthur, "Increasing Returns and Path Dependence in the Economy", 1994.

<sup>35</sup> Schilling, "Winning the Standards Race: Building Installed Base...", 1999.

Hill har också behandlat företags möjligheter att uppnå Increasing Returns.<sup>36</sup> Hill anser att de strategiska valen för företagen bör inkludera *licensiering* av teknik till konkurrenter, ingående i *strategiska allianser*, *låg initial prissättning* och övervägande att *på företagsbasis tillverka komplimenterande produkter*. Genom dessa strategival kan ett företag underlätta för en positiv feedbackspiral att komma igång. Hill poängterar även att när en Increasing Returns-spiral inte lyckas komma igång kan det leda till att en lovande teknologi blir utestängd från marknaden på grund av negativa förväntningar, genom vad som skulle kunna beskrivas som en omvänd positiv spiral..

### 3.4.2 Värdeinnovation

I artikeln "Strategy, Value Creation and the Knowledge Economy" skriver Kim och Mauborgne att framtidens strategi bör fokusera på att *skapa värde* för kunden på fundamentalt nya sätt.<sup>37</sup> Denna värdeinnovation bör eftersträvas istället för att basera strategin på att nå konkurrensfördelar genom exempelvis differentiering eller kostnadsledarskap. Genom att basera sin strategi på strävan efter konkurrensfördelar, anser Kim och Mauborgne att företaget genom fokusering på konkurrenterna riskerar att imitera snarare än att vara innovativa. Företaget tenderar även att agera reaktivt istället för proaktivt, samtidigt som förståelsen för den föränderliga marknaden och de skiftande kundbehoven riskerar att minska. Genom att satsa på innovation inom företaget anser författarna att företaget kan skapa ny efterfråga istället för att till lägre marginaler konkurrera om den redan existerande. Vidare hävdar Kim och Mauborgne, att företag med en innovativ strategi, inte behöver göra den traditionella avvägning mellan kostnadsledarskap eller differentiering då en innovationsstrategi kan innefatta bägge.

Kim och Mauborgne hävdar även att informationsteknologin har fått konsekvensen att företag med nya uppfinningar och produkter inte längre tjänar på att uppträda som en traditionell monopolist och begränsa kvantiteten för att kunna ta ut ett överpris. Detta förklaras genom att det i den nya ekonomin finns förutsättningar för ökande skalavkastning då tillverkningskostnader sjunker mot noll per enhet vid ökad volym. Ännu en förklaring är att kunskapsekonomins produkter lätt kan kopieras. Känslan, utseendet samt funktionen av nya informationsbaserade produkter kan inte skyddas genom patent. För att maximera avkastningen av uppfinningar i denna nya ekonomi, hävdar författarna att företagen bör använda sig av *strategisk prissättning* för att maximera efterfrågan i kombination med *target costing* för att öka marginalerna. Kim och Mauborgne förklarar att det gäller att snabbt lyckas få så många kunder som möjligt för att erhålla skalekonomier samtidigt som låga priser skapar mindre incitament för konkurrenter att kopiera konceptet. Målsättningen är alltså att snabbt attrahera massmarknaden genom innovation. För att lyckas skapa kontinuerlig innovation, framhäver författarna vikten av samarbeten och allianser i företagets nätverk. Därigenom kan resurs- och kompetensbasen utökas, vilket anses gynna förmågan till nytänkande och innovation. Likheter är stora med de strategisätt som företag, enligt Hill, skall följa för att skapa positiva feedback-effekter i branscher med möjlighet för Increasing Returns.<sup>38</sup>

---

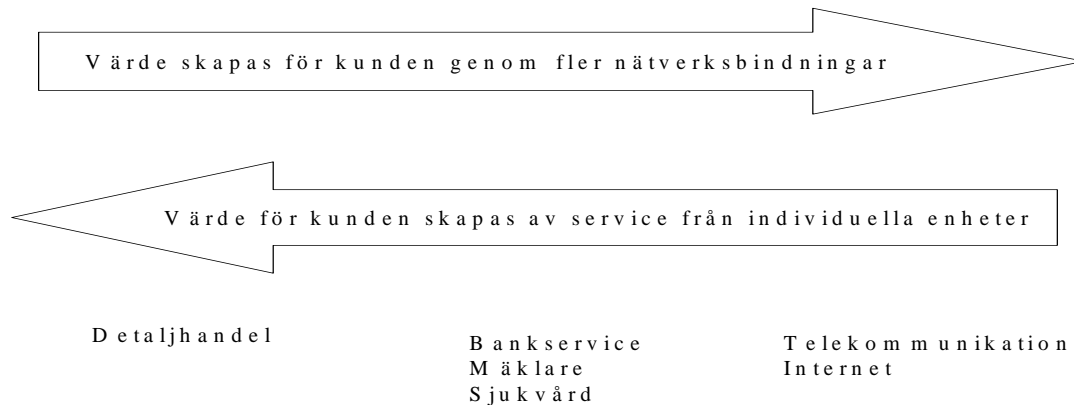
<sup>36</sup> Hill "Establishing a Standard: Competitive strategy and technological standards...", 1997.

<sup>37</sup> Kim, Mauborgne, "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", 1999.

<sup>38</sup> Se ovan avsnitt 3.4.1; om System Lock In strategin och möjligheter till Increasing Returns.

### 3.4.3 Strategier för nätverksverksamheter

I artikeln ”The Competitive Dynamics of Network-Based Business” behandlar Coyne och Dye de sätt på vilket infrastrukturen av företags enheter skapar värde för kunden i *nätverksbaserade verksamheter*.<sup>39</sup> Nätverksbaserade verksamheter definieras som företag där tjänsten består av att transportera människor, varor, information, data eller tal från en plats, *entry point*, till en annan, *exit point*. Författarna anser att utbudet av möjliga transportsträckor inom nätverket skapar värde till olika grad i olika branscher (Se figur 3:9).



Figur 3:9, Värdeskapande i nätverket för olika branscher. Källa: Coyne, Dye, 1998.

I branscher som telekom och Internet är antalet länkar viktigt då kunden från en entry point efterfrågar flera exit points. För att kunna maximera nyttan av ett företags nätverk, är det intressant att studera utnyttjandet av de individuella transportsträckorna inom nätverket som i sin tur beror på kundernas beteendemönster. Författarna har mellan olika branscher och kundgrupper kunnat identifiera följande användarmönster:

*Noll-koncentration* - Kunderna följer ett i det närmaste slumpartat mönster och utnyttjar slumpmässigt transportsträckor.

*Zon-koncentration* - Ett stort antal kunder koncentrerar sitt användande till endast vissa transportsträckor inom nätverket.

*Linje-koncentration* - En majoritet av kunderna använder i nästan uteslutande utsträckning endast ett fåtal transportsträckor i nätverket.

Coyne och Dye anser att användarmönstret hos ett företags kunder avgör vilken strategi som bör användas. I Noll-koncentration fallet, uppnås konkurrensfördelar främst genom att maximera täckning och försöka uppnå skalfördelar i centrala funktioner. Detta kräver emellertid stora investeringar som gör att de företag som är först med att bygga ett täckande nätverk ofta erhåller uthålliga konkurrensfördelar. I en situation som kännetecknas av Zon- eller Linje-koncentration kan aktörer däremot med fördel koncentrera sig på endast den del av kunderna som utnyttjar en viss del av nätverket. I ju högre grad nätverket kännetecknas av Linje-koncentration, desto mer attraktivt är det för företaget att begränsa sin infrastruktur till de mest lönsamma delarna. Det uppstår alltså möjligheter att erbjuda högre kvalitet genom koncentrerade resurser och uppnå lägre kostnader då investeringar i mindre lönsamma delar

<sup>39</sup> Coyne, Dye, “The Competitive Dynamics of Network-Based Business”, 1998.

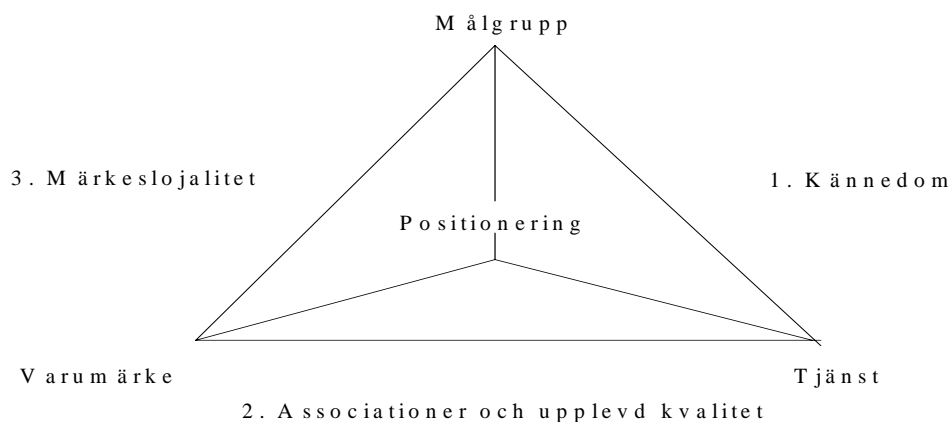
inte behöver subventioneras. Dock uppnås inte de skalfördelar som företag med en heltäckande strategi åtnjuter i centrala funktioner.<sup>40</sup>

Författarna hävdar att den olägenhet kunderna upplever av att inte kunna använda en leverantör för att nå överallt i nätverket, är en stor nackdel. Vidare hävdas att det i de flesta nätverksbaserade verksamheter är en fördel att i kundens perception positionera sig som en leverantören med full täckning.<sup>41</sup>

### 3.5 Varumärkets roll

Fokus inom varumärkest teori har traditionellt legat på produkter men principerna har visat sig gälla även för tjänster. Skillnaderna härstammar från det faktum att en tjänst är *immateriell, heterogen*, att man *inte kan separera konsumtion från produktion* och att den *inte kan lagras*.<sup>42</sup> En produkt kan exempelvis illustreras, vilket är svårare att göra med en tjänst. Det är också därför tjänsteföretag i högre grad använder slogans och varumärkesbilder för att förmedla sitt budskap.<sup>43</sup>

Ett sätt att beskriva vad som innefattas i ett varumärke är att utgå ifrån en modell utarbetad av Melin och Urde.<sup>44 45</sup> Författarna anser att det i ett varumärke, förutom *själva varumärket*, innefattas en *målgrupp*, en *tjänst* och en *positionering*. Dessa fyra olika bitar har inbördes effekt på varandra och först då det är balans dem emellan skapas enligt Melin förutsättningar för effektiv marknadskommunikation. Relationerna kan illustreras i en *varumärkespyramid*.



Figur 3:10, Varumärkespyramiden. Källa: *Tolkning av Melin, 1997, Urde, 1997.*

Varumärkesbyggandet utgör enligt Melin även en trestegsprocess. Först gäller det för företaget att skapa *kännedom om varumärket*, vilket kan illustreras i varumärkespyramiden genom en bindning mellan målgruppen och tjänsten. Denna kännedom framkallas primärt genom reklam och övrig marknadskommunikation. I det andra steget gäller det att skapa

<sup>40</sup> Coyne, Dye, "The Competitive Dynamics of Network-Based Business", 1998.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Mackay, "Application of brand equity measures in service markets", 2001.

<sup>43</sup> Kapferer, *Strategic brand management*, 1997.

<sup>44</sup> Melin, *Varumärket som strategisk konkurrensmedel – om konsten att bygga starka varumärke*, 1997.

<sup>45</sup> Urde, *Märkesorientering – utveckling av varumärken som strategiska resurser...*, 1997.



*associationer* genom bindning mellan tjänst och varumärke. Det sista steget i processen innebär att *märkeslojalitet* skapas, vilket också är det primära syftet med varumärkesbyggandet. Värdet av varumärkeslojalitet ligger i dess koppling till kundlojalitet. Ett starkt varumärke innebär således en stark kundlojalitet och undersökningar visar att märkeskännedom och märkeslojalitet tillhör en av de viktigaste inträdesbarriärerna i branscher.<sup>46</sup>

Anledningen till att konsumenter föredrar tjänster som identifieras med kända varumärken är, enligt bland annat Melin, att dessa *minimerar konsumentens risk*.<sup>47</sup> Melin hävdar också att varumärket fungerar som *katalysator* genom att det orienterar och underlättar för konsumenten att göra ett val på marknaden. Då konsumenten beslutat sig för en viss tjänst *underlättar varumärket valsituationen vid ett återköp*, vilket innebär att transaktionskostnaden minskar. Vidare anser Melin att varumärket fungerar som garant av en *jämn och konsistent kvalitet* för konsumenten.

Melin behandlar även den imageskapande funktionen för konsumenten, vilken innebär att varumärket har en symbolisk betydelse som påverkar varumärkets *image*. Imagen är av stor vikt eftersom den innefattar såväl den egna självbilden som den bild man vill förmedla till andra. För konsumenten kan således varumärket vara ett medel för självförverkligande och för att bli socialt accepterad. I de situationer där företagets produkter är lika, blir det enligt Melin också viktigare att differentiera sig genom image.

### **Globalt varumärke**

Lewitt skrev år 1983 artikeln ”The globalization of markets”, i vilken han argumenterade för att homogenisering av livsstilar, behov och teknik kommer att leda till standardisering av allt från produktion till marknadsföring.<sup>48</sup> Lewitt skrev sin artikel i beaktande av de framgångar den japanska industrin och de amerikanska snabbmatsrestaurangerna visat världen över, genom sina standardiseringskoncept. Lewitt har dock utsatts för häftig kritik av exempelvis Keegan och Kapferer.<sup>49</sup> <sup>50</sup> Kapferer hävdar att marknadsföringen inte kan och bör standardiseras då det vid olika marknader finns skillnader i lagar, konkurrenssituation och konsumentbeteende.

I ökad grad har det dock visat sig finnas fördelar med *globala varumärken*. Framförallt gäller detta när kunderna är globala.<sup>51</sup> Segment som brukar anges som mer globala än andra är ungdomar respektive affärsmänniskor. Enligt Kapferer är ett globalt varumärke också särskilt efterfrågat på de marknader som kretsar kring mobilitet, så som branscherna för telekom, multimedia och hotell. När ett varumärke uppfattas som globalt accepteras också lättare företagets auktoritet och expertis.<sup>52</sup> Genom att inneha samma varumärke på multipla marknader får ett företag möjlighet att exploatera nya affärsmöjligheter genom kommunikation av sitt varumärke.

---

<sup>46</sup> Melin, *Varumärket som strategisk konkurrensmedel – om konsten att bygga starka varumärke*, 1997.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Lewitt, *The globalisation of markets*, 1983.

<sup>49</sup> Keegan, *Global marketing management*, 1999.

<sup>50</sup> Kapferer, *Strategic brand management*, 1997.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

Byggande av ett globalt varumärke är enligt Batra, Myers och Aakar det samma som att bygga ett nationellt varumärke.<sup>53</sup> Författarna menar därigenom att företaget måste gå igenom samma process av varumärkesbyggande oavsett om företaget är lokalt eller globalt. Samtidigt hävdar exempelvis Bradley att marknadens och kulturers olikheter ställer ökade krav på globala varumärken.<sup>54</sup> Som ett exempel nämner författaren att det kan finnas en diskrepans i ett namns innebörd beroende på språkliga skillnader. Bradley pekar också på att det är vanligt att ett varumärke förknippas med dess hemland, eller country of origin, vilket kan påverka varumärket i både positiv och negativ riktning. Keegan menar att det gäller för dagens företag att tänka globalt men att agera lokalt och förespråkar vad han kallar local globalization.<sup>55</sup>

## 3.6 Värdekedja och nätverk

### 3.6.1 Uppbrytning av företagets värdekedja

I artikeln ”Unbundling the Corporation” beskriver Hagel III och Singer hur informationsteknologin på ett revolutionerande sätt minskar transaktionskostnaderna mellan organisationer.<sup>56</sup> Med lägre transaktionskostnader minskar fördelarna med att vara integrerad, vilket leder till en uppbyggnad av de traditionella gränserna för ett företag. De lägre transaktionskostnaderna i kombination med drivkrafterna globalisering samt avreglering leder enligt Hagel III och Singer till en uppdelning av företaget. Istället för generalister skapas specialister som bättre kan konkurrera med den kreativitet, snabbhet och flexibilitet som krävs för att bli framgångsrik i dagens konkurrensutsatta miljö.

Författarna hävdar vidare att det i de traditionella företagen ofta existerar tre olika områden som är väldigt annorlunda och som står i konflikt med varandra. De tre olika verksamheterna är *kundrelation*, *produktinnovation* samt *infrastruktur* som alla har skilda kulturer och målsättningar med sin verksamhet. Kundrelationsverksamheten eftersträvar breddekonomier för att kunna erbjuda anpassade tjänster och en serviceorienterad kultur är viktig eftersom konkurrenskraft skapas genom goda kundrelationer. I produktinnovationsområdet värderas tidig marknadsetablering för att skapa högre marginaler och samtidigt är en kreativ miljö viktig. Konkurrensfördelarna centreras runt att attrahera det bästa humankapitalet. I infrastrukturprocesserna eftersträvas stordrift och kontroll för att sänka kostnader. Kulturen på arbetsplatsen präglas av byråkrati och kontroll eftersom konkurrensen centreras runt lågt pris.

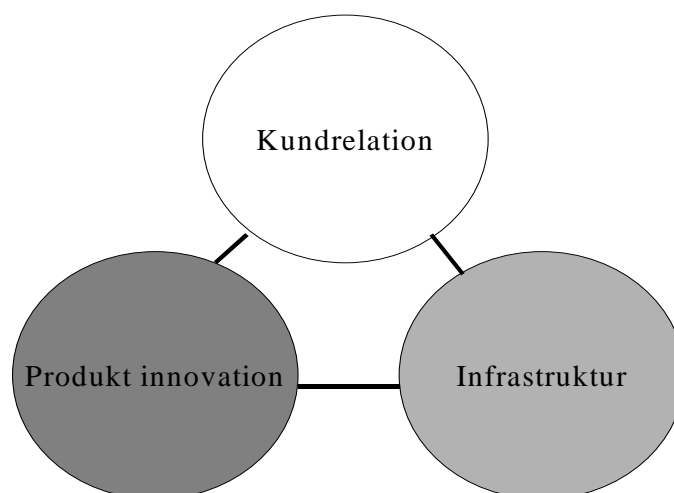
---

<sup>53</sup> Batra, Myers, Aakar, *Advertising Management*, 1996.

<sup>54</sup> Bradley, *International marketing strategy*, 1999.

<sup>55</sup> Keegan, *Global marketing management*, 2002.

<sup>56</sup> Hagel III, Singer, ”Unbundling the Corporation”, 1999.



Figur 3:11, Uppbruten värdekedja i tre verksamhetsområden. Källa: Tolkning av Hagel III och Singer, 1999.

Hagel III och Singer anser att vi kommer att få se en uppdelning i ett flertal branscher där ovan nämnda verksamheter bryts loss för att stå på egna ben. Tillväxt kommer att fokuseras på horisontell expansion inom snäva verksamheter samtidigt som andra resurser och kompetenser kommer att bli tillgängliga genom allianser och partnerskap.<sup>57</sup>

### 3.6.2 Omstrukturering av värdesystemet

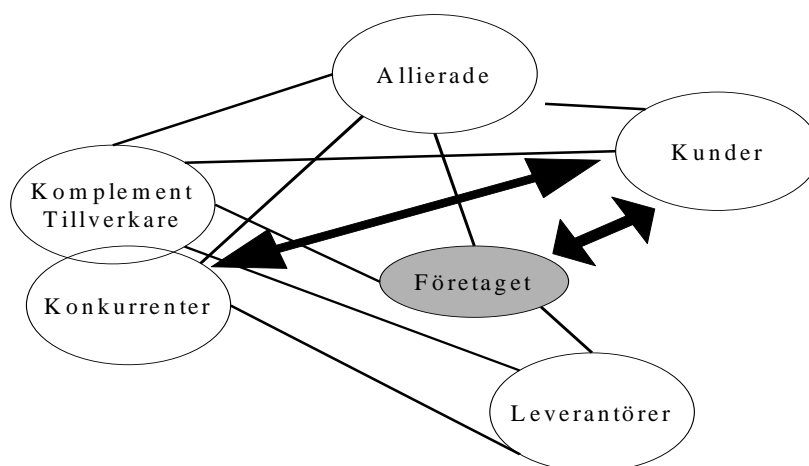
Enligt Andrews och Hahn har informationsteknologin möjliggjort en synkronisering av tid, rum och innehåll.<sup>58</sup> Författarna anser att denna synkronisering kommer att innebära en helt ny struktur på den värdeskapande processen. Resultatet är enligt Andrews och Hahn att den nya värdestrukturen inte längre är konstruerad som en värdekedja enligt Porters modell<sup>59</sup>, utan snarare ett nät av virtuella företag som likt en amöba ständigt ändrar form. Beskrivningen av den värdeskapande processen som ett *värdenätverk* snarare än ett värdesystem delas av Cartwright och Oliver, som grafiskt försöker beskriva hur detta kan se ut.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> Hagel III, Singer, "Unbundeling the Corporation", 1999.

<sup>58</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>59</sup> Jämför figur 3:4 ovan, värdekedja enligt Porter, 1986.

<sup>60</sup> Cartwright, Oliver, "Untangling the value web", 2000.



Figur 3:12, Värdenätverk. Källa: Cartwright, Oliver, 2000.

### Attraktiv position i nätverket

I figur 3:11 illustreras hur handlingar mellan två aktörer kan få konsekvenser för samtliga aktörer i värdenätverket. Samtidigt gäller det enligt Andrews och Hahn att precis som i Porters värdesystem positionerna sig på attraktiva delar i värdenätverket.<sup>61</sup> Omstruktureringen av värdesystemet har dock i många fall flyttat makten från de traditionella spelarna till andra aktörer i värdenätverket. För att lyckas skapa en maktposition i ett värdenätverk anser Andrews och Hahn att det är av stor vikt att framförallt positionera sig i gränsytan mot kunden. I många nätverk tävlar medlemmarna därför om att placera sig närmast kunden samtidigt som de är beroende av de andra aktörerna i nätverket. Flera traditionella tillverkningsföretag har till följd av detta förändrat sin roll till att bli företag som främst satsar på service och märkesbyggande, till exempelvis Nike och Xerox.<sup>62</sup> Cartwright och Oliver menar att det är svårt att dra en klar gräns mellan komplementtillverkare och konkurrenter i ett nätverk där samtliga aktörer tävlar om att skaffa sig en attraktiv position nära kunden.<sup>63</sup>

### 3.6.3 Strategier för aktör i nätverk - Allianser och partnerskap

Enligt Andrews och Hahn blir en effekt av den nya nätverksstrukturen att det blir viktigare för företagen att utnyttja varandras resurser och kompetenser för att skapa värde inom värdenätverket.<sup>64</sup> Förgrundsgestalterna inom detta teoriområde är bland annat Normann och Ramirez som redan år 1993 hävdade att ju fler aktörer som måste involveras i ett värdenätverk och ju större komplexitet på produkten som måste skapas, desto viktigare blir det att få tillgång till varandras kompetenser och resurser.<sup>65</sup> Normann och Ramirez ansåg vidare att framgångsrika företag i dagens föränderliga ekonomi inte bara ökar värdet på produkter, utan även arbetar för att ständigt upptäcka nya sätt på vilket värde kan skapas. Strategins huvudsakliga uppgift blir då enligt Normann och Ramirez att *omdefiniera roller och relationer* i värdenätverket, inte bara för att skapa en ny produkt utan för att skapa nya erbjudanden.

<sup>61</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Cartwright, Oliver, "Untangling the value web", 2000.

<sup>64</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>65</sup> Normann, Ramirez, "Strategy and the Art of Reinventing Value", 1993.

Cartwright och Oliver anser att Porters traditionella värdekedja och värdesystem inte har förmåga att identifiera värdeskapande i en ekonomi där allianser och samarbeten av skilda karaktärer blir allt vanligare.<sup>66</sup> Huvudsyftet med partnerskap är att få *tillgång till andras intellektuella resurser, tekniska kompetens, kompletterande produkter och system* för att vara konkurrenskraftig i branscher som snabbt konsolideras. För att lokalisera och utnyttja andras kompetenser till att lösa aktuella problem, är det viktigt att skapa kommunikationssystem mellan parterna i ett värdenätverk. Författarna hävdar vidare att företagen måste avgöra vilka resurser en medlem bör dela utan att äventyra sin maktposition i nätverket.

En drivkraft till utvecklingen av partnerskap, är den minskade betydelsen av fysiska tillgångar till förmån för icke-fysiska som organisatoriskt lärande, kompetens och innovationsförmåga vid skapande av produkter och tjänster. För att bli framgångsrik gäller det att förstå hur nätverket kan utnyttjas för att få hävstång i värdeskapandet. De aktörer ett företag kan samarbeta med är allt från kunder, leverantörer och konkurrenter till allierade samt komplementtillverkare.

### **Allianser som konkurrensfördel**

I artikeln "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms" skriver Eisenhardt och Schoonhoven att *allianser* hjälper företag att skapa nya konkurrensfördelar och bidrar till att starka marknadspositioner fortare kan skapas.<sup>67</sup> Författarna hävdar att traditionella teorier för att förklara uppkomsten av allianser, som främst tar sin utgångspunkt i transaktionskostnadsteori, inte är tillräckliga för att analysera uppkomsten, verkan och sammansättningen av allianser. Istället hävdar Eisenhardt och Schoonhoven att strävan efter att utöka resursbasen är den huvudsakliga drivkraften till uppkomsten av allianser.

Eisenhardt och Schoonhoven anger att uppkomsten av allianser är vanligare i konkurrensutsatta marknader med låga marginaler där företag ofta befinner sig i osäkra och utsatta positioner. Allianser kan förse dessa företag med resurser som möjliggör nya sätt att differentiera sig och sprida kostnader. Vidare kan ett företags legitimitet och profil förbättras genom att företaget upprättar en allians med ett annat välkänt och etablerat företag. Ytterligare en orsak till att allianser i konkurrensutsatta branscher uppkommer, är en strävan efter att få tillgång till attraktiva distributionskanaler eller specifik kunskap.

Eisenhardt och Schoonhoven anser även att marknadens mognadsgrad har betydelse för förekomsten av strategiska allianser. Avsaknaden av säkerhet vad gäller vilken produkt eller affärsmodell som kommer att vara mest framgångsrik i framtiden, skapar behov av att dela risker och kostnader. Allianser kan förse aktörer med resurser som skapar den flexibilitet som är nödvändig för att bli framgångsrik på en snabbt framväxande marknad. Eisenhardt och Schoonhoven skriver även att den grad till vilken ett företag tillämpar en innovativ strategi, är avgörande för behovet av strategiska allianser. Att kommersialisera idéer kräver vanligtvis en rad olika typer av resurser och kompetenser. Tillskott av kvalitativa resurser underlättar arbetet och bidrar till att det innovativa företaget kan lägga mer tid på vad det är bäst på. Allianser kan även hjälpa till att skapa uppslutning för de innovationer företaget tar fram för kommersialisering.

---

<sup>66</sup> Cartwright, Oliver, "Untangling the value web", 2000.

<sup>67</sup> Eisenhardt, Schoonhoven, "Resource-based View...", 1996.

## **Kunskapsnät**

Ett kompletterande sätt att se på framväxten av samarbete inom nätverk presenteras av Eneroth och Malm. I artikeln "Knowledge Webs and Generative Relations" liknar Eneroth och Malm högteknologiska, konkurrensutsatta branscher med snabb utveckling vid ett *kunskapslandskap*.<sup>68</sup> Kunskapslandskapet är dimmigt och svåröverskådligt, fyllt av toppar som symboliserar olika grad av framgång. Då ett företag nått en topp som är högre än konkurrenternas ökas potentialen till högre lönsamhet. Konkurrenterna måste då ner i dalen, vilket ofta innebär en nedgång och kris i företaget, för att sedan kunna nå en högre topp. För att göra landskapet stabilare och enklare att navigera, bör företaget sluta allianser och partnerskap med organisationer med kompletterande resurser och kompetenser i olika former av värdenätverket. En förutsättning för att samarbetet inom nätverket ska vara givande och ge aktörerna konkurrensfördelar, krävs att *generativa relationer* kan skapas. Generativa relationer innebär en väl avvägd blandning av ny och gammal kunskap vid utbyte, så att inte en kaosartad situation uppstår. Det förutsätter även delade visioner av aktörerna, där den med störst teknisk kunskap och marknadskunskap bör inta en ledarroll. Slutligen krävs det att företag följer ledaren genom att bistå med kompletterande kunskap. Dessa efterföljande företag måste importera den huvudsakliga idén i ledarens vision. Det krävs även en balanserad fördelning av nätverkets vinster mellan aktörerna för att relationen skall vara framgångsrik.

---

<sup>68</sup> Eneroth, Malm, "Knowledge Webs and...", 2001.

# 4 Mobiloperatörsbranschen

---

*I detta empiriavsnitt studerar vi inledningsvis olika typer av mobiloperatörer och deras plats i värdenätverket, varefter en beskrivning av regelverket på den europeiska marknaden följer. Därefter behandlas marknaden för mobiltelefoni, dess värde, tillväxtpotential och effekterna av 3G. Slutligen behandlas globaliseringstrenden och tendensen av konvergerande branscher.*

---

## 4.1 GSM- respektive 3G-teknologi

Röstöverföring över GSM-nät innebär att mobilanvändarens röst bryts ner i digital information som skickas i realtid över en radiofrekvens.<sup>69</sup> 3G-teknologin skiljer sig genom att användaren inte utnyttjar och belastar nätet förrän data skickas. Datan skickas i små paket adresserat till mottagaren. Ulf Körner exemplifierade genom att hänvisa till stunder av tystnad under ett mobiltelefonsamtal.<sup>70</sup> I dessa stunder utnyttjas i ett GSM-nät fortfarande en radiofrekvens medan ett 3G-nät inte belastas. Skillnaderna i teknologi mellan de två systemen innebär att 3G har större kapacitet till överföring av information. Vid röstöverföring ställs det dock stora krav på 3G-tekniken genom att varje utskick av paketdata måste hitta rätt mottagare och uppnå i det närmaste realtidshastighet. Detta är orsaken till att det kommer vara svårt att nå samma kvalitet i röstöverföringen på 3G som GSM.

## 4.2 Branschens aktörer

### 4.2.1 Klassificering av operatörer

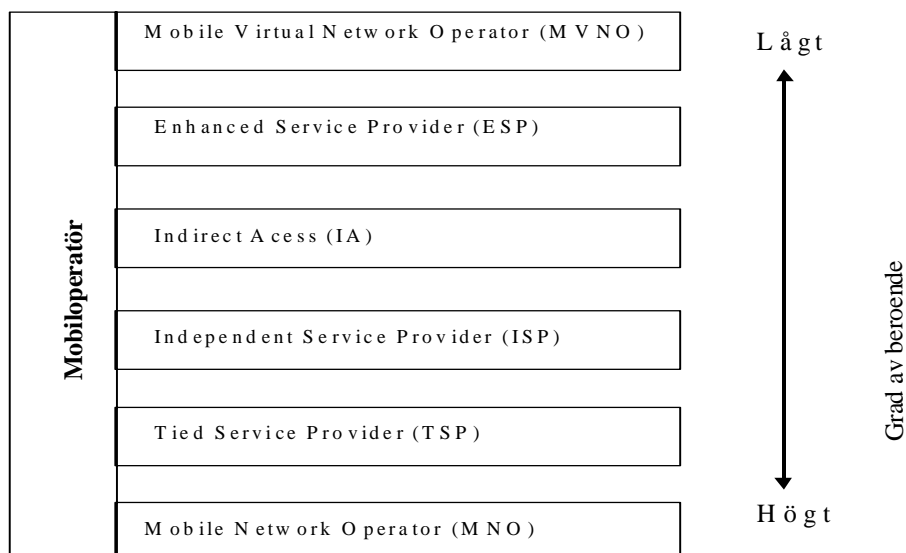
Vi har definierat en mobiloperatör som ett företag som säljer nätverkskapacitet för mobilt överförande av röst eller data. Det innebär att operatörer kan vara nätägare som säljer direkt till användare eller nätägare som säljer till annan operatör som i sin tur säljer till användare. Ett sätt att klassificera operatörer som används både i rapporter om branschen och av våra intervjuade, utgår från beroendeförhållandet mellan nätägare och virtuell operatör. En klassificeringsmodell av gradskillnaden mellan nätägande operatörer och operatörer utan egna nät har utformats av Ovum och får ligga till grund för den fortsatta framställningen.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ovum, "Virtual Mobile Services: Strategies for Fixed and Mobile Operators", 2000.



Figur 4:1, Mobiloperatörsklassificering. Källa: Tolkning av Ovum, 2000.

*Mobile Network Operator (MNO)* innebär att nätägaren även tillhandahåller tjänster och sköter all kontakt med slutanvändaren.

En *Tied Service Provider (TSP)* köper stora volymer av tjänster av nätoperatören till ett reducerat pris och säljer sedan abonnemang och tjänster till slutanvändare under nätägarens varumärke. En TSP har viss självständighet mot nätägaren genom att stå för fakturering och kundservice och har även viss frihet i prissättning och paketering av tjänster. En TSP har låga investeringskostnader men har samtidigt inte full kontroll över sin kostnadsstruktur.

En *Independant Service Provider (ISP)* fungerar likt en TSP men agerar som återförsäljare för flera operatörer samtidigt. Genom denna affärsstrategi kan en ISP erbjuda användare större utbud.

*Indirect Access (IA)* innebär att användaren erbjuds fristående abonnemang för speciella tjänster. För att kunna få access till tjänsterna måste kunderna slå en separat kod, vilket innebär att dubbla abonnemang måste tecknas. Till skillnad från en ISP och en TSP, måste en IA-operatör investera i viss infrastruktur och hårdvara.

En *Enhanced Service Provider (ESP)* fungerar likt en IA-operatör med skillnad att användarna inte behöver en separat kod för att få access till tjänsteutbudet. De behöver heller inte teckna dubbla abonnemang, utan kan förlita sig på ett från sin ESP. En ESP marknadsför sig under eget varumärke men använder sig av, från nätägarna utvecklade, SIM-kort.

*Mobile Virtual Network Operator (MVNO)* är beteckningen på de mest utvecklade operatörerna som saknar egna nät. Likt en ESP har en MVNO full kontroll över slutanvändaren men en MVNO investerar dessutom i intelligent hårdvara. En MVNO har även utvecklat egna SIM-kort.

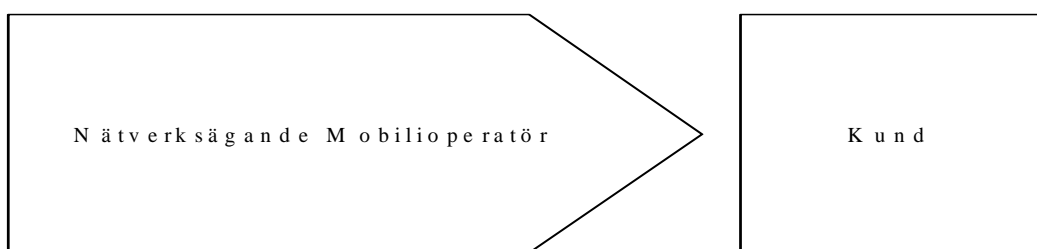
Det finns således skillnader i de fasta investeringarnas storlek mellan de olika operatörsformerna. MVNO är de operatörer, närmast efter de nätägande operatörerna, med högst investeringskostnader. Analytikerna vi intervjuat framhöll att skillnaderna framförallt är en ökad egen investeringsgrad vilket innebär ökad kontroll av egna kostnader samt möjligheter att friare utforma tjänstepaket. Idag har det även utvecklats företagsformer som



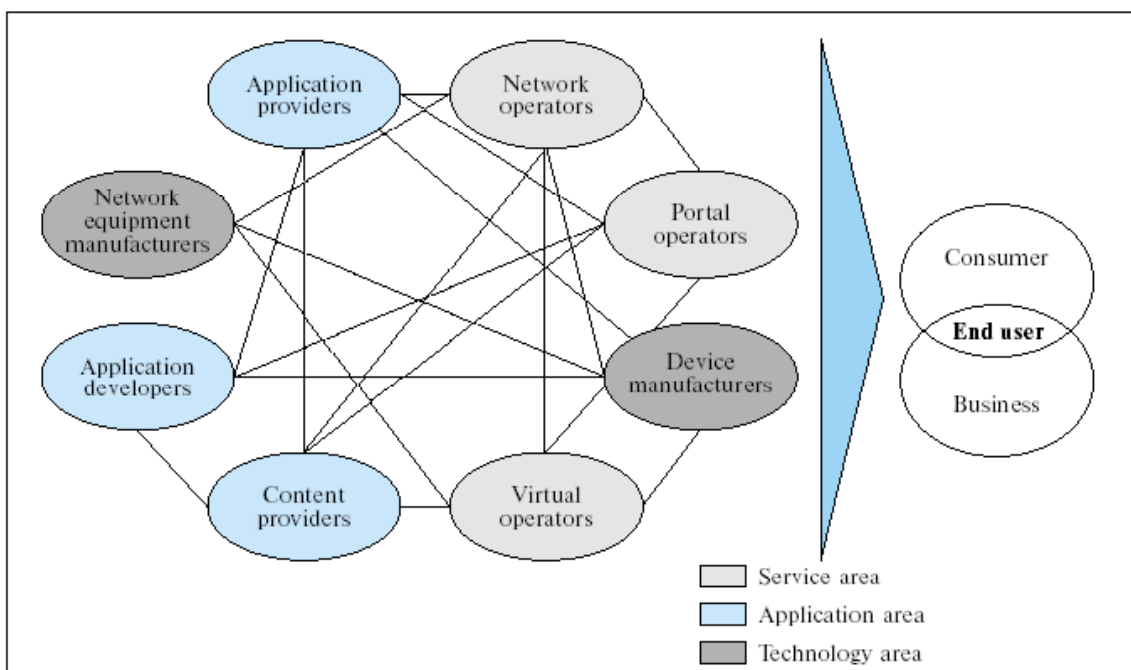
inte riktar sig till slutkund utan utformar mer eller mindre fulltalig service till andra företag som i sin tur vill bli operatörer. Företag, som svenska Spinbox, kallas *Mobile Virtual Network Enablers (MVNEs)* och tar hand om teknik och fakturering medan operatören tillhandahåller varumärket.<sup>72</sup>

#### 4.2.2 Värdenätverket

Branschen beskrivs enligt samtliga av våra respondenter mer som ett värdenätverk än en traditionell värdekedja. Det innebär att operatören har sin plats i ett nät av andra aktörer. Ett försök att beskriva hur den traditionella värdekedjan förändrats till ett nätverk görs nedan.



Figur 4:2, Traditionell värdekedja för mobiloperatörer. Källa: Tolkning av Questos, 1999.



Figur 4:3, Värdenätverk för mobiloperatörer. Källa: www.eito.org, 2002-04-23.

<sup>72</sup> Reinhardt, "So, You Want to Become a Euro Telco?", 2002-05-08.

3G kommer enligt Sven-Christer Nilsson att medföra att bindningen mellan operatör och nätägare blir viktigare eftersom operatören, för att kunna kontrollera sina tjänsters kvalitet och tjänsters portabilitet mellan olika länders system, även måste ha full kontroll över näten.<sup>73</sup> Dessutom kommer 3G att medföra förändringar, inte bara för mobiloperatörerna. Den tydligaste förändringen kommer infrastrukturtilhandahållare som Ericsson märka eftersom de, likt nätägarna, måste övergå till en ny teknologi och struktur liknande den för företag i Internetbranschen. Enligt Sven-Christer Nilsson kommer detta i sin tur även att innebära ett nytt konkurrenfförhållande, genom kollision med nätverksleverantörer så som Cisco i Internetbranschen. Intervjupersonen anser att det finns en skillnad i tankesätt mellan dessa branscher som kommer att påverka omstruktureringen i värdenätverket. Telekomsidan har historiskt premierat kvalitet, robusthet och garanterad leverans medan Internetaktörerna snarare följt tankesättet att försöka så gott som möjligt - follow best effort. Telekomsidan har även ett historiskt arv av vertikal integration medan Internetföretagen är mer fokuserade och arbetar i olika segment.

Exakt hur 3G kommer att påverka övriga aktörer i värdenätverket är enligt analytiker i branschen svårt att avgöra. Bland annat Anders Karlberg på Edgecom tror dock att 3G kommer att förstärka tjänsteleverantörernas betydelse i värdenätverket.<sup>74</sup> Ulf Körner hävdade att dessa leverantörer generellt kommer att bestå av mindre företag.<sup>75</sup>

### **Innehållsleverantörernas och tjänsteutvecklarnas roller**

För att mobiloperatören ska få tillgång till mobila tjänster, kan denne välja att själv utveckla dessa, att utveckla tjänsterna i samarbete med andra, eller att köpa in tjänsterna och sälja dem vidare till sina kunder genom olika avtal med leverantören. I Europa använder sig mobiloperatörerna för närvarande av en blandning av dessa metoder för att erhålla tjänster.<sup>76</sup>

I det fall mobiloperatörerna inte själv tar fram tjänsterna, kan det bli aktuellt med exklusivavtal som förhindrar andra operatörer från att anskaffa och distribuera samma tjänst. Per Bergman på Aspiro, tror på en utveckling där mobiloperatörerna är beredda att betala stora summor för exklusivitet vad avser specifika tjänster och innehåll som kan erbjuda en differentieringsmöjlighet. Per Bergman nämner Hutchison och dennes exklusivavtal med premier league som ett exempel.<sup>77</sup>

För tjänster som är svåra att differentiera och som kunderna i stor utsträckning förväntar sig oavsett operatör, anser Per Bergman att vi inte kommer att se exklusivavtal i samma utsträckning. Anledningen är, enligt Per Bergman, att priset på exklusiviteten i dessa fall blir för högt, vilket kan exemplifieras med vad det i Sverige skulle kosta att få ett exklusivavtal med SMHI för deras väderprognoser. Vår intervjuperson anser vidare att samma logik kommer gälla inte bara för avtal med innehållsleverantörer, utan även för avtal med mobila tjänsteutvecklare.<sup>78</sup> I Japan kräver inte NTT DoCoMo exklusiva avtal för de tjänster som läggs in på deras portal i-mode. NTT DoCoMo ställer dock höga krav på tjänsternas kvalitet vilket kräver ett betydande samarbete med företagen som tillhandahåller tjänster. I praktiken

---

<sup>73</sup> Intervju med Sven-Christer Nilsson, Start up factory tidigare VD Ericsson, 2002-05-16.

<sup>74</sup> Intervju med Anders Karlberg, Edgecom, 2002-04-23.

<sup>75</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08

<sup>76</sup> Intervju med Per Bergman, Aspiro, 2002-06-11.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

innebär detta att de mindre tjänsteutvecklarna koncentrerar sig på ett fåtal operatörer för distribution av deras tjänster.<sup>79</sup>

## 4.3 Regleringar

### 4.3.1 Rättsläge

I ett led att skapa en fri och konkurrensutsatt marknad ansåg EU-kommissionen i början av 1990-talet att telemarknaden behövde avregleras. Den europeiska marknaden har sedan mitten av 1990-talet genomgått en kraftig avreglering vilken har varit tydligast på området för fasttelefoni men har även inneburit förändringar för mobiltelefoni. Förutom att avveckla tidigare regler blev det också viktigt att införa nya regleringar till skydd för den fria konkurrensen.<sup>80</sup> Främst två regleringar har varit viktiga på området. Den första regleringen gäller nummerportabilitet vilket innebär att en användare fritt skall kunna byta operatör utan att behöva byta telefonnummer. Den andra regleringen gäller prissättningen för interkommunikation mellan operatörers nät. Rådets artikel 10 i direktiv 97/33/EG om samtrafiksavgifter lyder:

*"[O]rganisations with significant market power must be able to demonstrate that their interconnection charges are set on the basis of objective criteria and follow the principles of transparency and cost orientation /.../ [F]lexibility in the methods of charging for interconnection traffic should be possible, including capacity-based charging; whereas the level of charges should promote productivity and encourage efficient and sustainable market entry, and should not be below a limit calculated by the use of long-run incremental cost and cost allocation and attribution methods based on actual cost causation, nor above a limit set by the stand-alone cost of providing the interconnection in question."*

I Sverige medförde EG-direktivet en ändring i Telelagen (1993:597).<sup>81</sup> EG-direktivet som är normhierarkiskt styrande, tolkas som att de operatörer som besitter marknadsdominans är skyldiga att upplåta överkapacitet på ett konkurrensneutralt och marknadsmässigt vis. Dessa begrepp har dock varit svåra att omsätta operationellt.<sup>82</sup> Varje land har utarbetat sin tolkning och i Sverige anses Telia, Tele2 och Vodafone samtliga ha marknadsdominans. I praktiken har två sätt att utarbeta prissättningen blivit de vedertagna, *cost plus* respektive *retail minus*.<sup>83</sup>

Cost plus innebär att nätoperatören tillåts täcka sina långsiktiga utbyggnadskostnader med en rimlig avkastning på totalt kapital vilket motsvarar företagets WACC. Retail minus innebär att operatören får utgå ifrån priset till kunden med avdrag för kostnader för exempelvis kundtjänst, fakturering och eventuella tillägg för extra service. Grundtanken är således att operatörerna skall gå plus minus noll på affären.

---

<sup>79</sup> Intervju med Per Bergman, Aspiro, 2002-06-11.

<sup>80</sup> www.pts.se, 2002-05-05.

<sup>81</sup> SFS 2000:210

<sup>82</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>83</sup> www.pts.se, 2002-05-05.

### 4.3.2 Effekterna av regelverket

Flera analytiker som vi intervjuat nämnde nummerportabilitet som ett exempel på fungerande lagreglering.<sup>84</sup> Vad gäller regleringen av prissättning, är erfarenheten att den varit svårare att reglera. European Competitive Telecoms Association (ECTA), visade i en undersökning från år 2000 att de mobila taxorna i Europa låg mellan 40 och 70 procent över ekonomiska kostnadsnivåer.<sup>85</sup> Vi anser att detta talar för att konkurrensen är begränsad. En undersökning som konkurrensmyndigheten i Storbritannien genomförde år 1998 visade att priserna för mobiltelefonsamtal låg 25 procent över konkurrensmässiga nivåer, och stöder således detta.<sup>86</sup> Ulf Körner beskrev även den svenska situationen som ett oligopol.<sup>87</sup> Kirre Grinde-Andersen på Sense ansåg att de nätägande operatörerna i Norden är rädda för en konkurrensutsatt marknad och att de upprätthåller en skev prissättning mot operatörer som vill hyra in sig på näten.<sup>88</sup> Anders Karlberg, konsult på Edgecom, var mer pragmatisk och beskrev det som att operatörerna naturligtvis utnyttjar vanliga "tjuvknep", för att skydda sin ställning på marknaden.<sup>89</sup> En kontrasterande bild gav Allison Bonny på Virgin Mobile, som inte såg prissättningen som ett problem för deras del. Hon hävdade att det beror på att Virgin Mobile är så pass attraktiv för operatörerna att de gärna ser Virgin Mobile som inhyrare.<sup>90</sup> Detta uttalande har dock motsagts av annan empiri. I tidningen *Global Mobile* har det exempelvis gjorts gällande att Deutsche Telekom som äger One2One, vars nät Virgin Mobile hyr in sig på i England, letar efter möjligheter att snarast avbryta detta avtal.<sup>91</sup>

### 4.3.3 Framtida regleringar i Sverige

Både på central europeisk nivå och på medlemsnivå diskuteras sätt för att möjliggöra en mer fri konkurrensutsatt marknadssituation. I rapporten "Mobiltelefonmarknaden; En rapport från Post- och Telestyrelsen, konkurrensverket och konsumentverket mars år 2001", dras riktlinjerna upp för en omvandling av dagens oligopolsituation till mångfald på mobiltelemarknaden.<sup>92</sup> I rapporten rekommenderas en skärpning av lagen som berör samtrafiksavgifterna och efterföljningen av denna. Post- och Telestyrelsen överväger också utdelning av ytterligare GSM- och 3G-licenser. Rapporten tydliggör att ett mål är att bryta upp den vertikala integrationen av dagens aktörer.<sup>93</sup> På europeisk nivå diskuteras även möjligheterna till spectrum trading, vilket innebär att nätägare skall tillåtas sälja vidare sina 3G-licenser.<sup>94</sup>

---

<sup>84</sup> Exempelvis Håkan Bill, XXXXX.

<sup>85</sup> Ovum, "Virtual Mobile services: Strategies for Fixed and Mobile operations", 2000.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Intervju med Ulf, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>88</sup> Intervju med Kirre Grinde-Andersen, Sense, 2002-04-23.

<sup>89</sup> Intervju med Anders Karlberg, Edgecom, 2002-04-23.

<sup>90</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>91</sup> *Global Mobile*, "Virgin's expansion strategy comes to a standstill", 2002-04-24

<sup>92</sup> www.pts.se, 2002-05-07.

<sup>93</sup> Ibid, 2002-05-13.

<sup>94</sup> Latour, "Coming: Europe's Wireless War", 2002.

## 4.4 Marknadsöverblick

### 4.4.1 Branschstruktur

De fem länder med störst marknadskapitalisering för mobiltelefoni i Europa är Tyskland, Italien, Storbritannien, Frankrike och Spanien.<sup>95</sup> Från dessa länder härstammar också de största mobiloperatörerna Vodafone (Storbritannien), Orange (Frankrike), T-Mobile International (Tyskland), Telecom Italia Mobile (Italien) och Telefónica Moviles (Spanien).<sup>96</sup> Dessutom har dessa företag i många fall även mer eller mindre inflytande i andra operatörer. Exempelvis äger T-Mobile Internationals moderbolag, Deutsche Telecom, även brittiska One2One.<sup>97</sup> I de flesta europeiska länder liknar strukturen den svenska. Det dominerande marknadsinnehavet besitter landets största fasta teleoperatör som likt Telia tidigare varit statligt kontrollerad. Dessa bolag har de senaste åren ansträngt sig för att ompositionera sig ifrån den traditionella image de haft mot en mer kundanpassad profil. Ett exempel är British Telecoms mobila enhet som ändrat varumärke till Cellnet och sedan till mmO2.

Därutöver finns i de europeiska länderna två eller flera operatörer som även de äger nät, så som Tele2 och Vodafone i Sverige. Enligt Håkan Bill är den svenska uppdelningen med ett företag, Telia, som riktar sig mot ett brett segment, Tele2 som riktar sig till ett prismetvet segment och Vodafone som riktar sig till företagskunder, representativt för situationen på övriga europeiska marknader.<sup>98</sup> Håkan Bill sa vidare att inga av aktörerna är intresserade av att "prisa ihjäl varandra", vilket medför att prisskillnaderna är tydliga men inte markanta.<sup>99</sup> Därutöver har vissa länder ytterligare operatörer som hyr in sig på de nätägande operatörernas nät, så som Lunar Mobil och Sense i Sverige. Även företag från helt andra verksamhetsområden som IKEA, Carrefour och Shell har på senare tid indikerat intresse att etablera sig som mobiloperatörer och därmed utnyttja sin stora kundbas. Shell har likt Virgin Mobile etablerat sig med en hög grad av egna investeringar. Denna nya typ av operatör har bidragit till att antalet operatörer sedan i början av 1990-talet stadigt stigit på marknaden.

---

<sup>95</sup> *Mobile Communications*, 2002-03-05.

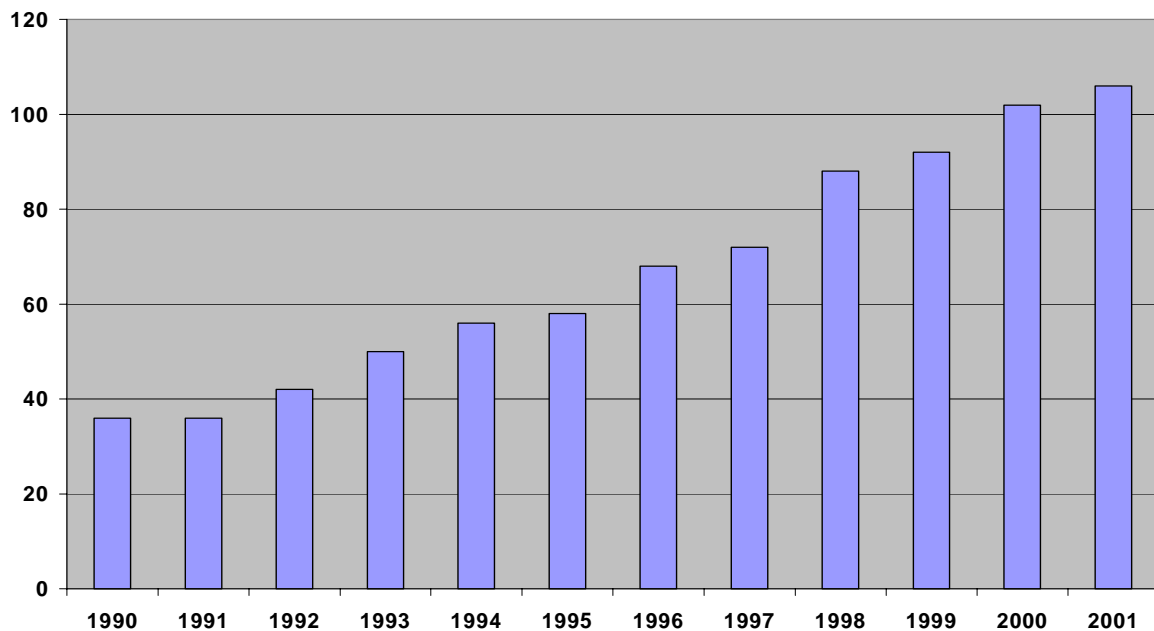
<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> [www.deutschetelecom.com](http://www.deutschetelecom.com), 2002-04-28.

<sup>98</sup> Intervju med Håkan Bill, XXXXX, 2002-04-18.

<sup>99</sup> Ibid.

## Mobiloperatörer i OECD-länderna



Figur 4:4, Antalet operatörer i OECD-länderna, vars utveckling liknar den europeiska. Källa: [www.oecd.com](http://www.oecd.com), 2002-04-22.

### 4.4.2 Marknadsvärde och tillväxt

Den europeiska marknaden för telekommunikationstjänster var i början av år 2001 värd över 200 miljarder pund, varvid mobiltelefoni stod för ungefär 30 procent av de totala intäkterna.<sup>100</sup> I början av år 2001 hade 63 procent av EU-medborgarna mobiltelefon, varav en överväldigande majoritet av dessa, 235 miljoner, abonnerade på GSM-tjänster.<sup>101 102</sup> European Information Technology Observatory anger att penetrationen i Västeuropa idag stigit till 75 procent.<sup>103</sup>

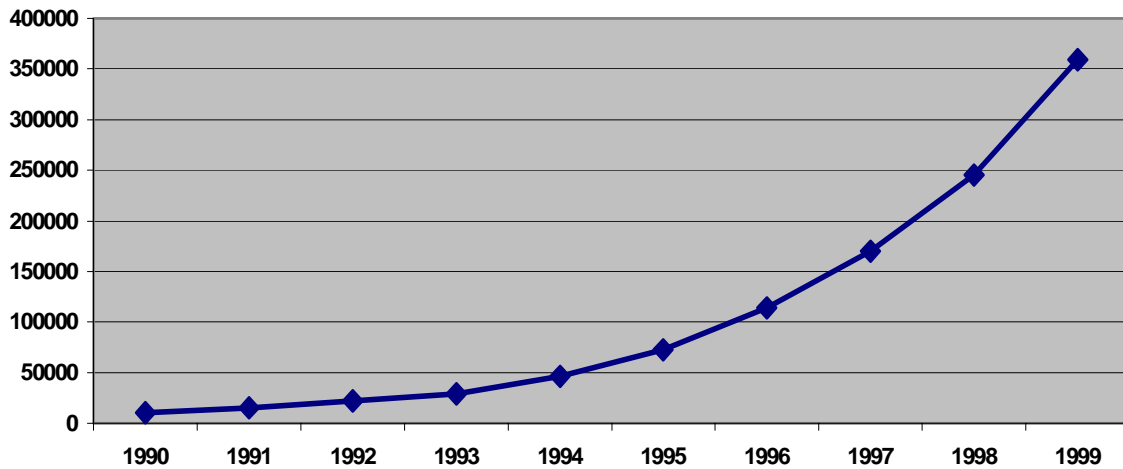
<sup>100</sup> <http://europa.eu.int/information>, 2002-04-15.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Vid mätning av abonnemang kan en person dock inneha fler abonnemang vilket felaktigt ökar statistiken.

<sup>103</sup> [www.eito.com](http://www.eito.com), 2002-04-23.

### Abonnenter i OECD-länderna (i tusental)



Figur 4:5, Antalet abonnenter i OECD, vars utveckling liknar den europeiska. Källa: [www.oecd.com](http://www.oecd.com), 2002-04-22.

Enligt både European Information Technology Observatory och Mobile Communications har dock den relativa tillväxten i nya abonnemang i Västeuropa sjunkit de senaste tre åren. Med utgångspunkt i januari månad år 2000 har tillväxten i abonnemang sjunkit från 4,41 procent, till 2,34 procent år 2001 och 0,67 procent år 2002.<sup>104</sup> I Sverige har tillväxten enligt Post- och Telestyrelsens beräkningar också sjunkit, från 45 procent under år 1995 till 24 procent år 2000 och under det första halvåret 2001 låg tillväxten endast på fem procent.<sup>105</sup> Den främsta anledningen till den sjunkande tillväxttakten är enligt en av de branschanalytiker vi talat med, att marknaden mätts när den når en penetration på 75 till 80 procent.<sup>106</sup>

Av våra expertintervjuer framgick att den lägre tillväxttakten kan härledas från att rösttjänsten håller på att standardiseras. Anders Sundholm, branschanalytiker på PriceWaterhouseCoopers, liknade situationen med den tidigare utvecklingen på fasttelefonisidan där priserna de senaste åren pressats hårt.<sup>107</sup> Åsikterna hos de intervjuade skiftar dock om hur priset för rösttjänst kommer att utvecklas. Anders Karlberg på Edgecom tror att konsumenterna kommer att få fortsätta att betala överpris för rösttjänster länge till<sup>108</sup> och Kirre Grinde-Andersen, Vice VD för Sense, framhöll att det är en "evolution inte en revolution" och menade därmed att det kommer att ta lång tid innan vi kommer att få se lägre priser.<sup>109</sup>

Enligt en rapport från Ovum kommer den genomsnittliga intäkten per kund under de närmaste fem åren sjunka med ungefär en tredjedel.<sup>110</sup> Enligt en artikel i FinansVision har de sju

<sup>104</sup> *Mobile Communications*, 2002-03-05.

<sup>105</sup> [www.pts.se](http://www.pts.se), 2002-04-23.

<sup>106</sup> Intervju med Håkan Bill, XXXXX, 2002-04-18.

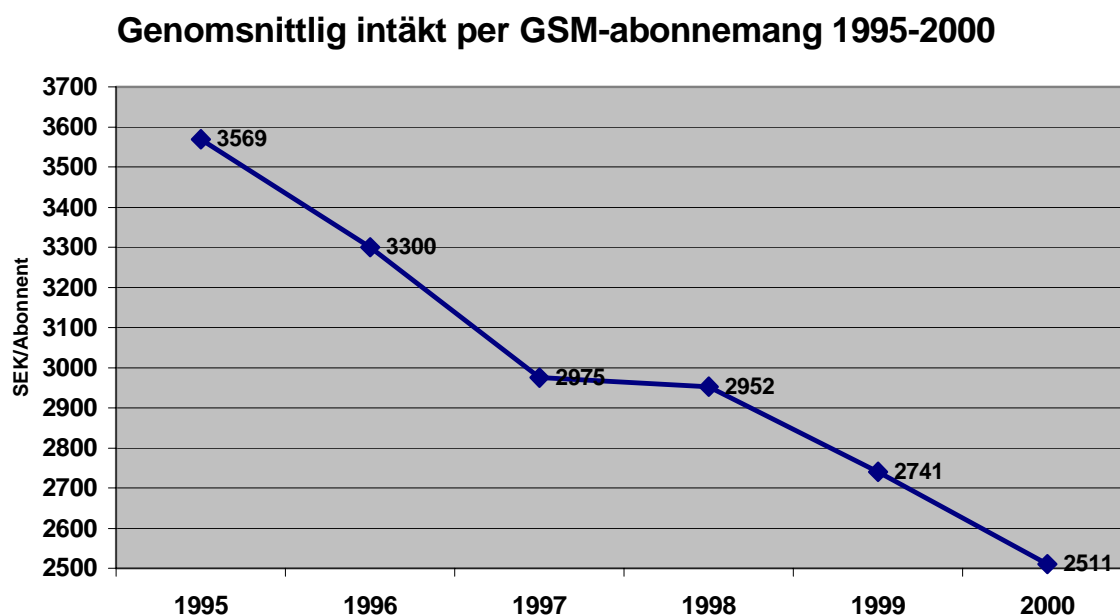
<sup>107</sup> Intervju med Anders Sundholm, PriceWaterhouseCoopers, 2002-04-26.

<sup>108</sup> Intervju med Anders Karlberg, Edgecom, 2002-04-23.

<sup>109</sup> Intervju med Kirre Grindi-Andersen, Sense, 2002-04-23.

<sup>110</sup> Ovum, "Virtual Mobile services: Strategies for Fixed and Mobile operations", 2000.

nordiska operatörerna det senaste året drabbats av fallande intäkt per kund.<sup>111</sup> Den genomsnittliga intäkten för GSM-abonnemang har sjunkit för alla de svenska operatörerna enligt statistik sammanställd av Post- och Telestyrelsen.



Figur 4:6, Genomsnittlig intäkt per GSM-abonnemang 1995-2000 i Sverige. Källa: [www.pts.com](http://www.pts.com), 2002-04-23.

Liknande mönster har erfarits på den amerikanska marknaden enligt statistik sammanställt av Federal Communications Commission.<sup>112</sup> En samtida trend har enligt ovan refererade artikel i FinansVison dock varit stigande marginalvinster för de nordiska operatörerna, mätt i ökade Ebitda marginaler.<sup>113</sup>

Den lägre tillväxttakten som vi ser i Europa kommer enligt flertalet av de intervjuade analytikerna att hålla i sig även på ett globalt plan. Den globala penetrationen av mobiltelefoni är dock inte mer än tio procent idag och det beräknas att ungefär en kvarts miljon abonnemang tecknas dagligen världen över.<sup>114</sup> Enligt uppskattningar av Merrill Lynch kommer den globala mobilpenetration att ha stigit till 30 procent år 2010.<sup>115</sup>

#### 4.4.3 Framtida intäktströmmar

Intäkterna per kund minskar men samtidigt är det ingen av intervjupersonerna som riktigt vet hur intäktströmmarna kommer att se ut om 3G leder till ökad tjänsteanvändning. 3Gs paketdataöverföring gör att nya prissättningsmodeller kommer att bli aktuella.<sup>116</sup> En

<sup>111</sup> Fager, "Raset mobilbolagen fruktar", 2002-04-16.

<sup>112</sup> [www.fcc.gov](http://www.fcc.gov), 2002-05-20.

<sup>113</sup> Fager, "Raset mobilbolagen fruktar", 2002-04-16.

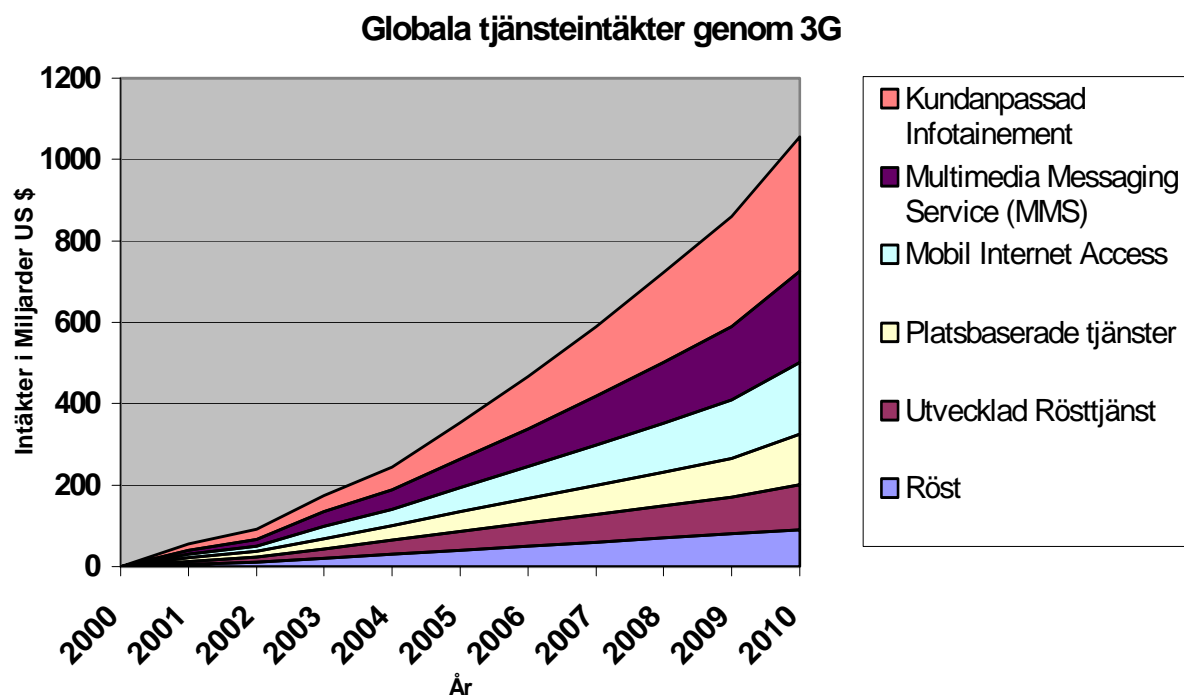
<sup>114</sup> UMTS Forum, "The UMTS Third Generation Market – Structuring ...", 2000:9.

<sup>115</sup> ITU, "World Telecommunication Development Report", 1999.

<sup>116</sup> Gäller också paketdataöverföring över GPRS.



prognostisering som gjorts i branschtidningen 3G Mobile visar på kraftig tillväxt av intäcksströmmarna när 3G-utvecklingen tar fart.<sup>117</sup>



Figur 4:7, Framtida intäcksströmmar. Källa: 3G Mobile, Vol 4, No 5, 2002.

Thomas Schiffer på Telia liknade prognosen vid den så kallade "bandyklubba-effekten", det vill säga att dagens låga värden i en framtidsprognos får en drastiskt förändrad karaktär.<sup>118</sup> Thomas Schiffer anser vidare att det är svårt att bygga realistiska scenarion utifrån den här typen av prognos.

Ett annat sätt att analysera hur mycket de framtida tjänsterna kommer att vara värda, är enligt Håkan Bill, att studera hur mycket konsumenterna kommer att vara villiga att betala.<sup>119</sup> Enligt Post- och Telestyrelsens återkommande undersökning "Svensk Telemarknad" spenderade det genomsnittliga hushållet under första halvåret 2001, 436 kronor i månaden på teletjänster vilket inkluderar fast telefoni, Internet och mobiltelefoni.<sup>120</sup> En ökning som motsvarar 15 procent sedan samma tidpunkt år 2000. Genom att jämföra denna statistik med de framtida intäcksprognoserna inser vi att den så kallade bandyklubba-effekten förutsätter att hushållen ökar sin konsumtion av telekommunikationstjänster flera gånger om för att få kalkylen att gå ihop.

#### 4.4.4 3G-licenser

Länderna i Europa har använt sig av olika metoder för att tilldela företag licenser. I Sverige genomfördes en så kallad skönhetsstävling, där de operatörer som lade fram de mest attraktiva

<sup>117</sup> 3G Mobile, Vol 4 No 5, 2002.

<sup>118</sup> Intervju med Thomas Schiffer, Telia, 2002-04-03.

<sup>119</sup> Intervju med Håkan Bill, XXXXX, 2002-04-18.

<sup>120</sup> www.pts.se, 2002-04-17.

förslagen fick en av ett begränsat antal licenser. I länder som Storbritannien och Tyskland auktionerades istället licenserna ut. I Storbritannien slutade auktionen med att operatörerna fick betala 32,5 miljarder amerikanska dollar för licenserna, vilket motsvarar 595 dollar per invånare.<sup>121</sup> I Tyskland slutade notan på 43,1 miljarder amerikanska dollar, vilket motsvarar 565 dollar per invånare.<sup>122</sup> Därtill kommer sedan investeringskostnader.

### Effekter av 3G-kostnader

Det har framförts att kostnaderna för 3G-licenser har utlöst en början till konsolidering i branschen genom att aktörerna gått ihop för att kunna täcka sina kostnader.<sup>123</sup> Exempel på detta fenomen finner vi redan i Sverige där Tele2 samarbetar med Telia för att bygga ut sina nät och det sätt på vilket Vodafone, Orange och Hi3G hjälper varandra när det gäller de övriga licenserna. Liknande koalitioner ser vi även i övriga europeiska länderna.<sup>124</sup>

Kostnaderna för 3G-licenser och 3G-nät har medfört att många av telekomföretagen har en långsiktig skuldsättningsgrad på över 50 procent.<sup>125</sup> Den högsta skuldsättningsgraden av de stora telekombolagen har France Telecom, vars skuldbörda uppgår till 160 procent av borsvärdet.<sup>126</sup> Enligt Briody på Red Herring har operatörernas skulder avskräckt investerare vilket minskat tillgängligheten till kapital och därmed hindrat operatörernas investeringsmöjligheter.<sup>127</sup> Traditionella sätt att erhålla kapital har stängts och telekomföretagen har hamnat i en situation där de har problem att få tillgång till fritt kapital.<sup>128</sup> Enligt Anders Karlberg på Edgecom begränsar skuldsättningen också operatörernas strategiska möjligheter.<sup>129</sup> Håkan Bill uttryckte det som att kostnaderna för 3G var en av drivkrafterna i branschen och att det också hindrar konsolidering genom att operatörerna inte har råd att köpa upp varandra.<sup>130</sup> <sup>131</sup> Enligt Baron-Mazlounian och Naville kommer kostnaderna att vara orsaken till den annalkande shakeouten.<sup>132</sup> Dålig timing, för låg värdering av riskerna och för svag framtidstillväxt, är några av anledningarna till den besvärande situationen hävdar Briody på Red Herring.

*"They [telekomföretagen] got caught between the end of a market mania and the beginning of an economic slowdown. Some European telecoms will go bankrupt, and only a fraction of the networks that have been planned will be completed. For the companies that do survive, the uncertain payoff from 3G is at least five years away."*<sup>133</sup>

Telekomföretagens behov av kapital har intensifierat deras beroende av kapitalmarknaden. Curwen anser därför att operatörernas strategival endast tillfälligtvis har att göra med vad

---

<sup>121</sup> Gartner, Issue 27, 2001.

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Cukier, Hibbard, "Giving away 3G spectrum may have more merit than auctions do.", 2000.

<sup>124</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>125</sup> Briody, "European telecoms get desperate", 2001-09-10.

<sup>126</sup> France Telecom, Interimreport Q1, 2002.

<sup>127</sup> Briody, "European telecoms get desperate", 2001-09-10.

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> Intervju med Anders Karlberg, Edgecom, 2002-04-23.

<sup>130</sup> Intervju med Håkan Bill, XXXXX, 2002-04-18.

<sup>131</sup> Se även Curwen, "Rivalry through alliances: Competitive Strategy ...", 2001.

<sup>132</sup> Baron-Mazlounian, Naville, "The perfect storm: The shakeout in European Telecom", 2001.

<sup>133</sup> Briody, "European telecoms get desperate", 2001-09-10.

operatörerna önskar. Istället avgörs valet nästan enbart av vad som är accepterat på aktiemarknaden.<sup>134</sup>

#### 4.4.5 Globaliseringstrend

Globaliseringen i branschen kan identifieras genom att studera hur operatörerna köper och köpt in sig i varandra. Exempelvis äger japanska NTT DoCoMo 16 procent av AT&T Wireless och 15 procent av holländska KPN Mobile<sup>135</sup>, som i sin tur ingår i ett joint venture med amerikanska Quest.<sup>136</sup> Vodafone äger majoritetsandel i J-Phone, gamla Japan Telecom, och har också investerat kraftigt i USA.<sup>137</sup> Telia äger genom köpet av finska Sonera nu en majoritetsandel i den största ryska operatören Megafon.<sup>138</sup> Andra operatörer som försökt expandera till flera geografiska regioner är British Telecom, Deutsche Telecom, och spanska Telefónica. Än tydligare blir trenden av multinationell konkurrens och samarbete om man studerar hur bolagen agerat för att erhålla 3G-licenser. Tydligaste exemplet på en globalstrategi i detta avseende har Hong Kong-baserade Hutchison stått för. Företaget äger nu 3G-licenser i nära nog hela världen.<sup>139</sup>

#### Undersökningar om skaleffekter

De undersökningar som har gjorts angående eventuella skaleffekter vid geografisk spridning har varit motstridiga. Enligt McKenzie and Smalls undersökning från år 1997 framkom att det snarare fanns diseconomies of scale för de största operatörerna att öka sin geografiska spridning.<sup>140</sup> Annorlunda resultat kom Foreman och Beauvais fram till i sin fleråriga kvantitativa undersökning på den amerikanska mobiltelefonimarknaden.<sup>141</sup> Foreman och Beauvais klassificerar kostnader i grupper som i större eller mindre utsträckning är rörliga eller fasta. De mest utmärkande kostnaderna i fastkostnadsgruppen är nätverksbyggandet, försäljning, marknadsföring, support, gemensamma operationer, administrationskostnader samt finansiella kostnader. När det gäller rörliga kostnader konstaterar författarna att dessa var relativt låga och konstanta till sin natur och främst utgjordes av faktureringskostnader, subventioner av mobiltelefoner, kompensation till återförsäljare, kostnader för kapacitetsutnyttjandet i nätet samt underhåll av infrastruktur. Den rörliga variabeln som undersöktes var ökningen i antal abonnenter. Resultatet blev att en procents ökning av antalet abonnenter endast genererade en total kostnadsökning på 0,82 procent, vilket kunde säkerställas med ett 95 procentigt konfidensintervall. Slutsatsen var således att det existerar små men signifikanta skalekonomier i mobiltelefonibranschen. Med detta ansåg Foreman och Beauvais sig ha motbevisat McKenzie och Small.

Studeras Foreman och Beauvais undersökning närmare blir det dock enligt oss tydligt att författarna inte gjort någon distinktion mellan skalfördelar som uppkommer i telenät genom att ytterligare tillföra en abonnent och skalfördelar som uppkommer genom att inkorporera två eller flera telenät. Distinktionen får betydelse så tillvida att den första formen av skalfördelar kan ses som intuitiv i beaktande av att kostnadsstrukturen består av merparten fasta kostnader

---

<sup>134</sup> Curwen, Peter, "Rivalry through alliances: Competitive Strategy ...", 2001.

<sup>135</sup> [www.nttdocomo.com](http://www.nttdocomo.com), 2002-04-28.

<sup>136</sup> [www.kpnmobile.com](http://www.kpnmobile.com), 2002-04-28.

<sup>137</sup> Se närmare fallföretagspresentation av Vodafone, Kapitel 5

<sup>138</sup> Intervju med Thomas Schiffer, 2002-04-03.

<sup>139</sup> Se närmare fallföretagspresentation av Hutchison, Kapitel 5.

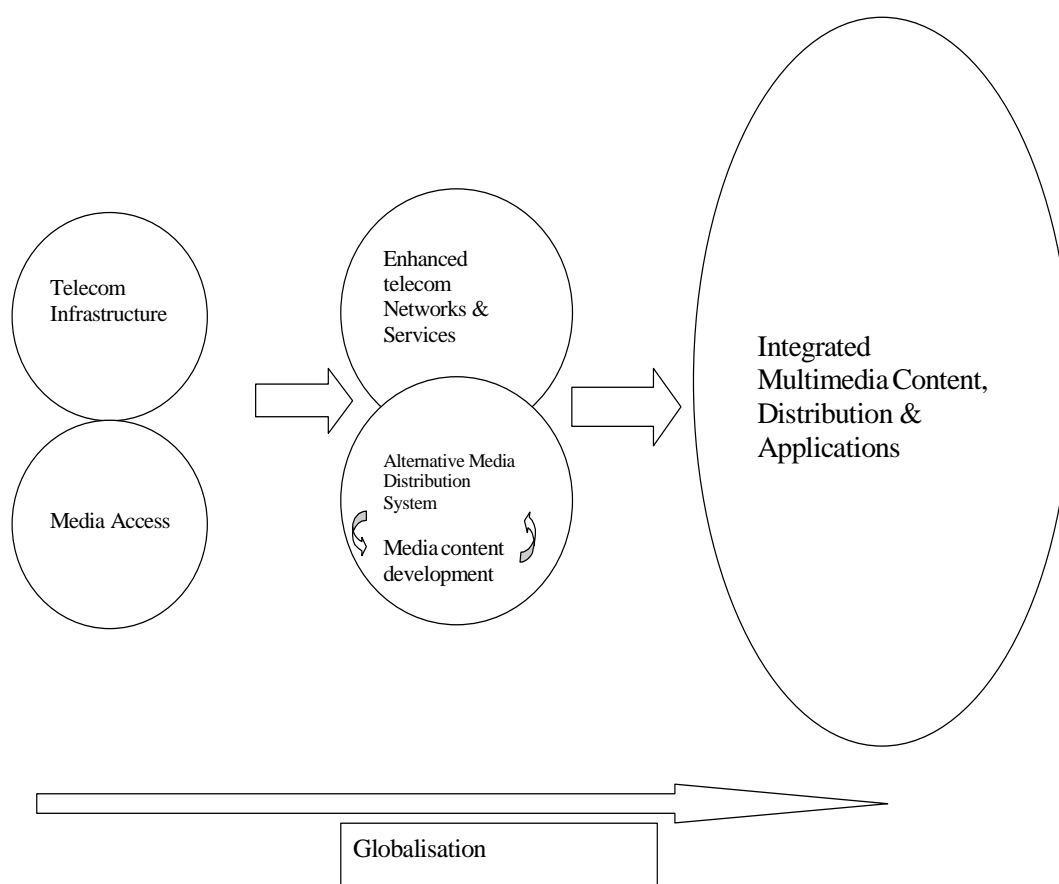
<sup>140</sup> Beauvais, Foreman, "Scale Economies In Cellular Telephony: Size Matters", 1999.

<sup>141</sup> Ibid.

som inte påverkas av en ytterligare abonnent. Det är således inte revolutionerande om det påvisas att det finns skalfördelar inom varje system. Den andra typen av skaleffekter, den mellan olika system, är mer intressant men också svårare att fastställa. Genom att inte klargöra en distinktion mellan begreppen kan det således vara svårt att utifrån undersökningen sluta sig till huruvida det finns skalfördelar *mellan* telesystem eller inte.

#### 4.4.6 Konvergerande branscher

Den tekniska utvecklingen har medfört en påbörjad konvergens mellan fyra tidigare separerade branscher; telefon, massmedia, konsumentelektronik och data.<sup>142</sup> Den nya informationsindustrin som har vuxit fram erbjuder produkter och tjänster genom att blanda de fyra komponenterna, kundfunktioner, nätverk, nätverksfunktioner och innehåll eller mjukvara.<sup>143</sup> Den stegvisa integrationen som tekniken medför skulle kunna illustreras så som nedan.



Figur 4:8, Konvergerande branscher. Källa: Chan-Olmsted, Jamison, 2001.

<sup>142</sup> Chan-Olmsted, Jamison, "Rivalty Through alliances: Competitive Strategy ...", 2001.

<sup>143</sup> Ibid.

# 5 Mobiloperatörer

---

*I detta kapitel presenteras fyra mobiloperatörer i separata case. Vi behandlar deras bakgrund, vision, strategi, priser och erbjudanden samt identitet och varumärke.*

---



## 5.1 Hutchison<sup>144</sup>

Hutchison Whampoa Limited (Hutchison) är del av ett multinationellt konglomerat med bas i Hong Kong. I Europa är Hutchison ännu inte mobiloperatör, men företaget planerar genom tillförskansandet av UMTS-licenser i fem europeiska länder att bli en framtida sådan.

### 5.1.1 Bakgrund

Hutchison är noterat på Hong Kong-börsen och ägs till 49,9 procent av Cheung Kong Holding som även det är noterat på Hong Kong-börsen. Bakom dessa företag står den åldrade finansmannen Li Ka-shing men framförallt hans son Richard Li, eller "Superman Jr" som han kallas av Hong Kong-borna.<sup>145</sup> Tillsammans äger far och son 36,2 procent av Cheung Kong Holding och Li Ka-shing sitter som styrelseordförande i samtliga bolag.<sup>146</sup> Företagsgruppen utgör ett diversifierat multinationellt konglomerat där telekommunikation utgör en del. Inom telekommunikation har Hutchison en rad olika intresseområden världen över, inkluderat investeringar på den europeiska marknaden.

Hutchison inledde den europeiska satsningen år 1989 genom investeringar på den brittiska mobiltelefonimarknaden. År 1994 lanserade Hutchison varumärket Orange, vilket snabbt blev en framgång. År 1999 sålde Hutchison sitt innehav av det då börsnoterade Orange till den tyska mobiloperatören Mannesmann och Hutchison blev genom affären huvudägare i Mannesmann med ett aktieinnehav om tio procent. Ett år senare såldes denna andel vidare till Vodafone, i vilket Hutchison fick ett femprocentigt innehav. I mars år 2000 avyttrades även en del av detta innehav och Hutchison står idag som ägare till 3,58 procent av Vodafone. Hutchison kontrollerar dock fortfarande varumärket Orange i Hong Kong.

Idag har Hutchison 3000 heltidsanställda i Europa. Investeringarna har fokuserats på tredje generationens mobiltelefoni och Hutchison har genom dotterbolag erhållit UMTS-licenser i fem europeiska länder. 65 procent i Hutchison UK, 88,2 procent i Hutchison Italia, 100 procent i Hutchison Austria, samt en 60 procentig andel i svensk-danska Hi3G. Hutchison har

---

<sup>144</sup> Vad som inte är specifikt refererat i noter är hämtat från [www.hutchison-whampoa.com](http://www.hutchison-whampoa.com) och dess annualreport 2001.

<sup>145</sup> Stirling, "The Chinese Puzzle", juni 2000.

<sup>146</sup> [www.cheunggroup.com](http://www.cheunggroup.com), 2002-05-11.

för att erhålla licenser upprättat samarbeten med lokala aktörer på respektive marknad, så som med Investor på den svenska marknaden. Dessa samarbeten har även resulterat i strategiska allianser med japanska NTT DoCoMo och holländska KPN Mobile, vilka förvärvat tjugo respektive femton procent i Hutchison UK. Företaget kommer att lansera nästa generations mobiltjänster i Sverige och Österrike redan under år 2002. I Italien har Hi3G, som bolaget där heter, specifikt uttalat sig att man skall lansera 3G-tjänster i september år 2002.<sup>147</sup>

### 5.1.2 Vision

Hutchisons samtliga dotterbolag följer en generell vision som lyder: *"Firmly committed to a focused strategy and a policy of controlled growth of its core businesses not only in Hong Kong, but Mainland China and worldwide wherever there are opportunities to provide shareholder value."*<sup>148</sup>

### 5.1.3 Strategi

Grundtanken bakom Hutchisons strategi inom telekommunikation är att utnyttja företagets resurser inom andra branscher i en så kallad cross market strategy. Det innebär att operatörssidan skall kunna utnyttja exempelvis de mediaföretag och Internetrelaterade företag som finns inom koncernen.

Genom tunga investeringar för att erhålla 3G-licenser i flertalet europeiska länder i kombination med samarbete med koncernföretag inom media, har Hutchison för avsikt att vara först på marknaden med att sälja mobila Internettjänster. Företaget har även utarbetat heltäckande kanaler för återförsäljning. Genom denna strategi, strävar företaget efter att skaffa den kundbas företaget saknar i Europa.<sup>149</sup>

Hutchisons 3G-licenser har finansierats utan täckning från moderbolagets verksamheter. Enligt John M. Bailey, ansvarig för Standard & Poor's kinesiska avdelning, har det gjort lånen kostsammare men också minskat risken för aktieägarna. *"They [Hutchison] have shown good financial discipline in the way that they have funded the 3G project."*<sup>150</sup> Bakom den europeiska satsningen finns dessutom starka finanser - på uppskattningsvis sju miljarder Hong Kong-dollar. Eftersom Hutchisons telekomsatsningar enbart utgör tretton procent av företagets omsättning medför det, enligt Einhorn och Clifford på Business Week, att Hutchisons finanser är mer stabila än konkurrenternas. *"Hutchison has deep pockets at a time when other telecom players are failing"*.<sup>151</sup>

Samarbetena med NTT DoCoMo och KPN Mobile har haft som uppgift att vinna marknadsförspång, skalfördelar i produktutveckling, fördelar i inköp och byggande av nätverk, liksom fördelar i innehåll samt att förbättra övriga leverantörsförhållanden. Förutom dessa samarbeten har Hutchison också ett samarbete med mobiltelefonitillverkaren Motorola.<sup>152</sup> Hutchison har lagt in en order på 3G-telefoner hos Motorola, för att kunna erbjuda kunderna ett exklusivt koncept redan från början av 3G-lanseringen.<sup>153</sup>

<sup>147</sup> *Mobile Communications*, 2001-12-25.

<sup>148</sup> [www.hutchison-whampoa.com](http://www.hutchison-whampoa.com), 2002-05-11.

<sup>149</sup> *3G Mobile*, "New entrants become increasingly divergent", 2001-10-01.

<sup>150</sup> Einhorn, Clifford "Bottom-Fishing in the Tech Swamp...", 2001-07-02.

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> Båge, "Utrensning väntar i telekombranschen", 2002-03-16.

<sup>153</sup> Ibid.

Mobiltelefonerna kommer att säljas under Hutchisons eget varumärke, med abonnemang och tjänster inkluderade.<sup>154</sup>

Hutchison anstränger sig för att globalt koordinera sin strategi för bland annat marknadsföring och försäljning. Koordination eftersträvas även i köp och utveckling av informationsteknologi samt tjänsteinnehåll. De europeiska dotterbolagen, som exempelvis svensk-danska Hi3G, ingår dessutom i ett forum för att ytterligare knyta satsningarna till varandra.

Eftersom Hutchison, inte har några egna GSM-nät har företaget på den brittiska marknaden skrivit under ett avtal med mmO2, som innebär att Hutchison kommer att få tillgång till 99 procent av den brittiska befolkningen för GSM- och SMS-trafik när de lanserar sina 3G-tjänster.<sup>155</sup>

#### **5.1.4 Priser och erbjudanden**

Hutchison besitter idag rättigheterna till en rad olika innehållstjänster, framförallt internationella sportevenemang så som exempelvis FA-Cupen i fotboll. Fokus kommer dock även att ligga vid nyhets-, trafikinformations-, väder-, glamour-, musik- och trådlösa e-mail-tjänster. Hur det kan komma att se ut på nationell basis kan konkretiseras genom att studera svensk-danska Hi3G. Hi3G kommer att erbjuda omedelbar målinformation från Elitserien och svenska fotbollslandslaget, matchsekvenser, resultat och tabeller.<sup>156</sup> *"Sport är ett av flera områden där vi satsar, och våra kunder kommer att uppskatta närheten till sina favoritlag genom 3G-mobiler"*, säger Hi3Gs VD Chris Bannister i ett pressmeddelande.<sup>157</sup>

#### **5.1.5 Identitet och Varumärke**

Hutchisons europeiska satsning är ännu i ett inledningsstadium. Klart är dock att företaget inför sin lansering kommer att välja en blandning av centralt koordinerad varumärkesstrategi för att därigenom försöka skapa en enhetlig global image, i kombination med lokal fokusering. Exempelvis kan detta konkretiseras genom Hi3Gs val att sponsra svenska landslaget i fotboll, istället för att på central nivå skriva ett exklusivt sponsoravtal med ett av de segertippade nationernas landslag. Detta är även ett exempel på företagets profilering på att erbjuda sporttjänster. Hur Hutchison försöker att profilera sig kan studeras i bilaga 9.1.

---

<sup>154</sup> Båge, "Utrensning väntar i telekombranschen", 2002-03-16.

<sup>155</sup> *Mobile Communications*, 2001-12-25.

<sup>156</sup> Björk, "Hi3G tar hockey till mobilen", 2002-05-07.

<sup>157</sup> Ibid.

## 5.2 T-Mobile International

T-Mobile International (T-Mobile), är en av världens största mobiloperatörer med verksamhet i Europa och USA med 66,9 miljoner användare. T-Mobile ägs av tyska Deutsche Telekom, som är Europas största telekombolag.

### 5.2.1 Bakgrund

I december år 1999 grundade Deutsche Telekom det självständiga dotterbolaget T-Mobile med anledning av den ökande betydelsen av mobil kommunikation. År 1998 avreglerades den tyska telemarknaden, vilket gav Deutsche Telekom, en tidigare statligt ägd monopolist med en av Europas största kundbaser inom fastnät, en stark ställning på den europeiska telemarknaden. Sedan mitten av 1990-talet har Deutsche Telekom satsat på att bredda verksamheten till att omfatta mobiltelefoni samt Internet. I koncernen ingår förutom T-Mobile, T-Online som erbjuder Internettjänster, T-Systems som erbjuder helhetslösningar samt T.Com som säljer bredbandslösningar. Målsättningen är att T-Systems skall vara det ledande företaget när det gäller att erbjuda totallösningar genom kombination av telekommunikation och informationsteknologi.

År 2001 omsatte T-Mobile 14,6 Miljarder Euro på en global kundbas på 66,9 miljoner varav över 23 miljoner i Tyskland.<sup>158</sup> Finansiellt är Deutsche Telekom tyngt av både en stor skuldbörda och rörelseförluster. Koncernen redovisade en nettoförlust på 1,6 miljarder euro första kvartalet 2002, vilket var en kraftig försämring mot motsvarande period 2001 då förlusten uppgick till 358 miljarder euro. Före avskrivningar och nedskrivningar visar dock koncernen en vinst första kvartalet på 3,8 miljarder euro. Skillnaderna i resultatet beror främst på nedskrivningar av det bokförda värdet av Deutsche Telekom's amerikanska mobiloperatör Voicestream, efter att bolaget visat kraftiga förluster.<sup>159</sup>

### 5.2.2 Vision

T-Mobile Internationals vision är att människor jorden runt skall föras närmare varandra genom den möjlighet till kommunikation som företaget erbjuder. T-Mobile; *"We let everybody take part"*.<sup>160</sup>

### 5.2.3 Strategi

För att uppnå sin vision satsar T-Mobile på att driva internationaliseringen vidare inom sina fyra tillväxt områden som företaget anser håller på att konvergera i allt större utsträckning. Det hävdas att det finns synergier i centrala funktioner och kompetens mellan avdelningarna eftersom de är nära besläktade. Andreas Puy på Deutsche Telekom hävdar att det är till stor fördel att kunna erbjuda kunden paket av ovanstående tjänster från ett och samma företag med enbart en faktura. Vidare skall kunskap från de fyra områdena göra kvaliteten på telelösningar och system för företag högre än konkurrenternas, genom att de bättre möter kunders behov.

<sup>158</sup> [www.t-mobile.com](http://www.t-mobile.com), 2002-05-11.

<sup>159</sup> [www.deutschetelekom.com](http://www.deutschetelekom.com), Interim report 2002.

<sup>160</sup> [www.t-mobile.com](http://www.t-mobile.com), 2002-05-11.



För närvarande bedriver Deutsche Telekom ett långtgående arbete med att integrera sina fyra verksamheter för att uppnå skalfördelar inom inköp, produktion, kompetensutbyte, kundtjänst och orderhantering.<sup>161</sup>

Deutsche Telekom satsar även på att erbjuda W-Lan i USA genom Voicestream och i Europa genom dotterbolaget T.Com. Andreas Puy på T-Mobile tror dock inte att W-Lan har potential att förändra branschen för 3G nämnvärt.

I framtiden ligger T-Mobile strategiska fokus på att *tjäna pengar på de mobila tjänster* som 3G möjliggör. T-Mobile anger tre konvergerande branscher: content/media och kommunikation, IT samt fasta nätverk, där T-Mobile har för avsikt att vara först med att erbjuda efterfrågade applikationer och genom kompetens på skilda områden skapa sig first mover-fördelar. I framtiden kommer även T-Systems att arbeta med tjänstetillverkare och företag som tillhandahåller e-business-tjänster för virtuella organisationer. I ett första steg har T-Mobile redan börjat sälja mobila tjänster genom det så kallade Maxipaketet som erbjuder tjänster inom finansiell information, sport och spel i länderna Tyskland, Storbritannien och Österrike. Andreas Puy på T-Mobile hävdar att djupet och bredden av företagets erbjudande är omatchat av konkurrenterna i branschen. Samtidigt som T-Mobile till viss mån satsar på att utveckla enklare 3G-tjänster inom företaget, påpekas att det inte vill vara eller bör vara ett innehållsföretag. Andreas Puy hävdar att det inte kommer att vara möjligt för T-Mobile att ensamt utarbeta ett heltäckande tjänsteutbud för mobilt Internet. Företaget kommer istället att samarbeta med tjänstetillverkare. T-Mobile har nyligen slutit ett samarbetsavtal med Microsoft som innebär att de skall använda applikationer som Outlook som en del av 3G-tjänsteutbudet. Genom samarbetet med Microsoft kommer T-Mobile även att anpassa sina mobila tjänster till Microsofts operativsystem.<sup>162</sup>

En ytterligare viktig aspekt i T-Mobiles strategi är att satsa på internationell tillväxt för att kunna erbjuda kunder gränsöverskridande taxor vid internationell samtalstrafik. Sedan början av år 2000 har Deutsche Telekom centrerat all sin mobilverksamhet till T-Mobile. Med dess dotterbolag och andra samarbetspartner, fokuseras på tillväxt i Europa och USA. Sedan uppköpet av VoiceStream och Powertel i USA juni år 2001, är T-Mobile den första transatlantiska mobiloperatören i världen. Genom dotterbolagen One2One, Max Mobile och Radio Mobil äger T-Mobile nätverk i Tyskland, Storbritannien, Österrike och Tjeckien. T-Mobile äger även betydande andelar i företag i Nederländerna, Ryssland, Polen och Ungern.

Andreas Puy anser att företaget är bättre positionerat än andra konkurrenter på marknader i Östeuropa och Ryssland.<sup>163</sup> Investeringar utanför Tyskland har gjorts i storleksordningen 70 miljarder Euro. Genom sitt globala nät och sina licenser beräknas T-Mobile kunna nå över 500 miljoner potentiella kunder.

En annan av Deutsche Telekom's fördelar är enligt Andreas Puy den riskspridning som moderbolaget kan erbjuda med intäkter från ett stort, väletablerat fastnät samt tre övriga verksamhetsområden. Inom alla de fyra områdena har Deutsche Telekom mer än 100 miljoner kundkontakter och en årlig omsättning på 48,3 Miljarder Euro.

---

<sup>161</sup> Intervju med Andreas Puy, T-Mobile, 2002-05-02.

<sup>162</sup> *3G Mobile*, "Microsoft takes another step into wireless", 2002-03-20.

<sup>163</sup> Intervju med Andreas Puy, T-Mobile, 2002-05-02.

## 5.2.4 Priser och erbjudanden

T-Mobile International vänder sig till såväl privat- som företagskunder. Privatkunderna kan välja att antingen betala sin samtalstrafik i förskott eller att bli fakturerade månadsvis. Företaget har utarbetat fem olika abonnemangstyper som vänder sig till kunder som främst ringer på dagtid, kvällstid, kvällstid och helger, mobil till mobil eller relativt jämnt under veckorna. Alla abonnemang har gratis röstbrevlådeavlyssning.

För att låta kunder dra fördel av den internationella tillväxten, har företaget nyligen etablerat tjänsten WorldClass, som bygger på ett roaming-paket med en internationell fast avgift oavsett i vilket av avtalsländerna kunden befinner sig. T-Mobile blev i och med erbjudandet av WorldClass det första företaget i världen att erbjuda transatlantiska GSM-förbindelser.

För företag utarbetas speciell prissättning efter konsultation. Vad som eftersträvas är att maximera nyttan för T-Mobiles kunder. Det innebär bland annat att företagskunder får flytta över icke-utnyttjade förbetalda minuter till nästkommande månad, specificerade räkningar, statistik på samtalslängd samt övrig detaljerad användarinformation. Vidare blir de erbjudna tjänster från T-Online så som t-sports och t-news.<sup>164</sup>

## 5.2.5 Identitet och varumärke

T-Mobile försöker att skapa en bild av att vara ett innovativt och nytänkande företag som är tekniskt överlägset konkurrenterna.

T-Mobile går ut i media med att de är övertygande om att framtiden tillhör de globala mobiloperatörerna, och för närvarande pågår en repositioneringsprocess för att kunna konkurrera under ett varumärke. Varumärkeskoncentrationen kostar Deutsche Telekom miljontals euro och målet är att lansera alla dotterbolag under namnet T-Mobile till slutet av år 2002.<sup>165</sup> Det sätt på vilket T-Mobile väljer att profilera sig kan ses i bilaga 9.1.

---

<sup>164</sup> [www.t-mobile.co.uk](http://www.t-mobile.co.uk), 2002-05-14.

<sup>165</sup> Intervju med Andreas Puy, T-Mobile, 2002-05-02.



## 5.3 Virgin Mobile

Virgin Mobile tillhör brittiska Virgin Group som globalt sett består av mer än 200 företag med mer än 25 000 anställda. Virgin Mobile agerar som en virtuell mobiloperatör på den brittiska, amerikanska, singaporienska och australiska marknaden för mobiltelefoni.<sup>166</sup> Utmärkande för Virgin Group är att koncernen inte är börsnoterad utan fortfarande majoritetsägd av grundaren Richard Branson.

### 5.3.1 Bakgrund

Virgin Mobile grundades i Storbritannien år 1999 som ett joint venture mellan Virgin Group och One2One, numera T-Mobile International. Samarbetet går ut på att Virgin Mobile skall få hyra nätkapacitet av One2One och på så sätt kunna agera som virtuell mobiloperatör. Virgin Mobile utnyttjar dock endast One2Ones nätkapacitet och sköter i övrigt allt annat inom företaget, så som exempelvis fakturering och reklam. Detta gör att Virgin Mobile kan klassificeras som en MVNO.<sup>167</sup>

Virgin Group agerar inom ett brett spektrum av branscher så som flyg, musik och mobiltelefoni, där de olika företagen agerar som autonoma enheter. Koncernen hade innan grundandet av Virgin Mobile ingen tidigare erfarenhet av mobiltelefoni och kunskap och erfarenhet om branschen krävdes därför. Personer från BT Cellnet, den brittiska motsvarigheten till Telia, och Orange anställdes. Vidare flyttades anställda från One2One över till Virgin Mobile innan lanseringen av det nya företaget. Dessa personer stannade även efter lanseringen kvar i det nya företaget.<sup>168</sup>

Företaget var vid tidpunkten för grundandet den första virtuella nätoperatören på den brittiska marknaden och den andra i hela Europa.<sup>169</sup> Redan efter nitton månader hade Virgin Mobile tillförskansat sig en och en halv miljon kunder.<sup>170</sup> Enbart under det första kvartalet år 2002 ökade företaget antalet kunder med 11,3 procent.<sup>171</sup> Under år 2001 rankades företaget som nummer ett på den brittiska marknaden i en undersökning av kundnöjdhet.<sup>172</sup> Enligt uppgifter i Global Mobile försöker dock Deutsche Telekom, som äger One2One, finna en möjlighet att ta sig ur samarbetet.<sup>173</sup>

---

<sup>166</sup> [www.virgin.com](http://www.virgin.com), 2002-05-09.

<sup>167</sup> Se ovan avsnitt 4.1.1.

<sup>168</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> [www.virginmobile.com.sg](http://www.virginmobile.com.sg), 2002-05-09.

<sup>171</sup> *Mobile Communications*, 2002-04-30.

<sup>172</sup> Lane, "An entrepreneurial legend", 2000.

<sup>173</sup> *Global Mobile*, "Virgin's expansion strategy comes to a standstill", 2002-04-24.

För närvarande håller Virgin Mobile på med utvecklingsprojekt i USA, Singapore, Hong Kong, Taiwan, Japan samt kontinentala Europa.<sup>174</sup>

### 5.3.2 Vision

Virgin Mobiles målsättning är att bli den främsta globala mobiloperatören i världen.<sup>175</sup> Virgin Groups grundare, VD och likaså majoritetsägare Richard Branson har även uttalat sig om att hans drivkraft snarare är att skaka om etablissemangen än att tjäna pengar.<sup>176</sup>

### 5.3.3 Strategi

Virgin Groups strategi är att gå in på nya marknader där koncernen anser att kunden för närvarande inte får ett bra erbjudande. Virgin försöker i dessa branscher att ge kunden ett bättre erbjudande. Det vill säga koncernen letar ständigt efter nya möjligheter att erbjuda någonting bättre, nyare och med mer värde.

Virgin Mobile försöker att leva upp till fem marknadsvärden var gång företaget går in på en ny marknad. Dessa är:

- Quality
- Value for money
- Innovation
- Fun
- Challenge

När Virgin Mobile gick in på telekommarkanden var samtalskostnaderna enligt företaget för höga och det fanns gömda kostnader som kunderna var tvungna att betala.<sup>177</sup> Virgin Mobile bestämde sig för att gå in på marknaden med ett bättre erbjudande till kunden och med övertygelsen om att nöjda kunder också skulle komma att vara lönsamma. Företaget var bland annat först i branschen med att låta kunden bestämma om betalning skulle ske i förväg eller på månadsbasis. I realiteten innebar Virgin Mobiles erbjudande att de erbjöd lägre priser också generellt.

Virgin Mobile har som strategi att bilda 50-50 ägda joint ventures med nätägande bolag runt om i världen. Fördelen med joint ventures är att det ligger i respektive företags intresse att Virgin Mobile tjänar pengar. Genom att företaget inte behöver investera i egna master har de, enligt dem själva, en lägre kostnads massa. Faktum är dock att Virgin Mobile har en genomsnittlig ARPU på endast 16 pund per kund, där de största konkurrenterna på den brittiska marknaden alla ligger över 21 pund per kund. Det är en av orsakerna till att företaget under år 2001 gick med förlust.<sup>178</sup>

Genom tillhörigheten till Virgin Group får företaget tillgång till kunddatabaser, vilket möjliggör marknadsföring hos alla Virgin Groups kunder. Vidare säljer Virgin Mobile produkter genom flera av Virgin Groups bolag, vilket innebär ökade försäljningskanaler.

---

<sup>174</sup> [www.virginmobileusa.com](http://www.virginmobileusa.com), 2002-05-09.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> Engqvist, "Branson vill erövra Asien", 2000-06-28.

<sup>177</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>178</sup> *Mobile Communications*, 2001-12-13.

Företaget har under början av år 2002 även slutit avtal med väl ansedda återförsäljare så som Phones 4 you, Comet och TOMO på den brittiska marknaden.<sup>179</sup>

### 5.3.4 Priser och erbjudanden

Virgin Mobile säger sig ha förändrat mobilbranschen genom att sätta nya standarder och ge kunder ett mobiltelefonierbjudande som är enkelt, schysst och flexibelt.<sup>180</sup> Ett annat sätt att beskriva detta på är att Virgin Mobile positionerar sig som ett lågprisalternativ till yngre privatkunder.<sup>181</sup> Bland annat erbjuder Virgin Mobile studenter tio procent lägre samtalskostnader. Företaget satsar även starkt på så kallad funk up your phone, en tjänst som bland annat innehåller erbjudanden om ringsignaler, logotyper, telefonsvararmeddelanden, accessoarer samt färgglada och utmärkande skal till mobiltelefoner. På den singaporienska marknaden kan kunder köpa Twin Pack, ett paket som innehåller två tvilling SIM-kort och som innebär att ägarna av dessa kort kan telefonera med varandra till 25 procent lägre samtalskostnad. Om man är nyanländ i landet erbjuds paketet till rabatterat pris med en gratis middag för två samt två biobiljetter utan extra kostnad därtill.<sup>182</sup>

Vad gäller framtida 3G-tjänster har Virgin Mobile ett team som arbetar med 3G-applikationer.<sup>183</sup> Under år 2001 samtalade man med Playboy angående utarbetandet av så kallade adult services. Mobile Communication skriver att företaget ser ut att röra sig offensivt mot marknaden för adult services som 3G möjliggör.<sup>184</sup>

Vidare erbjuder Virgin Mobile kunden möjlighet att betala i förskott eller månadsvis. Kunden behöver inte heller betala någon abonnemangsavgift. Kunden behöver inte heller tidsmässigt binda sig för abonnemanget utan kan byta tjänsteleverantör när denne så önskar. Virgin Mobile erbjuder alla sina kunder en fast taxa oberoende av vilken tid på dygnet som samtalet görs och företaget erbjuder en lägre samtalstaxa efter samtalets femte minut. Om en kund i Storbritannien inom loppet av en månad skulle ringa för mer än 30 pund får denne tillbaka tio procent av kostnaden i nästkommande månad. Idag har konkurrenterna kopierat många av dessa koncept.<sup>185</sup> Till skillnad från de flesta andra operatörer har Virgin Mobile dock inte subventionerat sina mobiltelefoner utan kräver fullpris för dem.

### 5.3.5 Identitet och varumärke

Virgin Mobile säger själva att de skiljer sig från andra operatörer genom att de ger mer värde för pengarna, är mer pålitliga och att de ger mer kundtillfredsställelse.<sup>186</sup> Företagen i Virgin Group är snarare en del i en familj än i en hierarki. Företagets framgång beror på att det utgör en gemenskap, med delade idéer, värderingar, intressen och mål.<sup>187</sup>

---

<sup>179</sup> *Mobile Communications*, 2002-04-16.

<sup>180</sup> [www.virginmobile.com.sg](http://www.virginmobile.com.sg), 2002-05-09.

<sup>181</sup> *Mobile Communications*, 2001-07-10.

<sup>182</sup> [www.virginmobile.com.sg](http://www.virginmobile.com.sg), 2002-05-29.

<sup>183</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>184</sup> *Mobile Communication*, 2001-03-19.

<sup>185</sup> [www.viginmobile.com](http://www.viginmobile.com), 2002-05-14.

<sup>186</sup> *Ibid*, 2002-05-09.

<sup>187</sup> [www.virginmobile.com.au](http://www.virginmobile.com.au), 2002-05-09.

Enligt Lane på Redherring är Virgin det tredje mest välkända varumärket i Storbritannien och ett av de mest välkända på den internationella arenan.<sup>188</sup> Allison Bonny som arbetar som Press officer på Virgin Mobile hävdar att företaget insåg vikten av ett globalt varumärke före konkurrenterna. Det starka varumärket har, enligt Allison Bonny, underlättat för företaget då det inte har några problem att finna samarbetspartners.<sup>189</sup> Varumärket förknippas med "fun, value och quality" samt med dess grundare Richard Bransons person, som genom sin karisma och kontroversialitet blivit något av en levande legend.<sup>190</sup>

Genom att Virgin redan var etablerat som varumärke när Virgin Mobile lanserade sin verksamhet har företaget inte heller haft lika tunga investeringar i sitt varumärke som många av konkurrenterna. Exempel på Virgin Mobiles marknadsföring finns i bilaga 9.1.

---

<sup>188</sup> Lane, "An entrepreneurial legend", 2000.

<sup>189</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>190</sup> Ibid, 2002-04-29.



## 5.4 Vodafone

Brittiska Vodafone är världens största företag inom området mobil telekommunikation. Företaget finns representerat i 28 länder på fem kontinenter där de besitter mobila nät och 3G-licenser. I december år 2001, hade Vodafone cirka 100 miljoner kunder, vilket är tio procent av den globala kundstocken.<sup>191</sup> Räknat till börsvärdet är företaget bland de tio största i världen.<sup>192</sup>

### 5.4.1 Bakgrund

År 1982 tillträdde Gerald Whent som styrelseordförande för Racal Radio Group och ansökte framgångsrikt om den första mobiltelefonilicensen för den privata sektorn i Storbritannien, som ställts till förfogande av den brittiska regeringen. Vodafone förband sig sedan genom Gerald Whents initiativ till en aggressiv och långsiktig utveckling av mobiltelefoni i ett internationellt perspektiv, genom att ingå i flera licensansökningskonsortier och aktivt söka efter förvärvsmöjligheter.

År 1998 emitterades 20 procent av det ordinarie aktiekapitalet i Racal Telecomms Division på börserna i London och New York. Under år 2000 fortsatte Vodafone sin aggressiva förvärvsstrategi genom att införliva den tyska mobiloperatören Mannesmann och därmed fördubblades Vodafonegruppens storlek. Koncernen utgjorde nu det absolut största mobiltelekombolaget på marknaden och var även bland de tio största företagen i världen, sett till börsvärdet. Vodafone expanderade även kraftigt i Amerika och Stillahavsområdet där företaget i slutet av juni år 2000 uppnådde en kundstock på över 16,3 miljoner, efter att det har tillkommit över en och en halv miljoner nya nettokunder under kalenderårets andra kvartal. Vodafone har intressen i sju länder i regionen och har investerade i 3G-licenser i nästan samtliga europeiska länder.

### 5.4.2 Vision

Vodafones vision är att bli världens främsta leverantör av trådlös telekommunikation och information genom att erbjuda fler tjänster med större kundnytta till fler kunder än något annat företag. Målet är att vara marknadsledande genom att erbjuda kvalitet, snabbhet och utveckling.<sup>193</sup>

### 5.4.3 Strategi

För att uppnå visionen har Vodafone utvecklat en *tillväxtstrategi* som baseras på tre delar:

- Accelererad kundtillväxt
- Geografisk expansion

---

<sup>191</sup> *Global Mobile*, "Vodafone owns 10% of global subs", 2002-04-24.

<sup>192</sup> [www.vodafone.com](http://www.vodafone.com), 2002-05-01.

<sup>193</sup> *Ibid.*

- Nya tjänster till alla kunder

Vodafone strävar efter att erbjuda kunden ett nyare och bredare tjänsteutbud anpassat för väl definierade kundsegment med branschens bästa geografiska täckning. Företaget har under en längre period fokuserat på den globala marknaden. En global strategi gör det möjligt att enklare ta tillvara på teknikutveckling och kunna erbjuda kunderna fler och bättre tjänster. Vodafones globala strategi omfattar röstbaserade tjänster, informationstjänster, video, m-commerce och andra datatjänster. Företaget har för avsikt att därigenom skapa konkurrensfördelar gentemot de nationella och integrerade operatörerna.<sup>194</sup>

Ökad geografisk spridning uppnås genom licensförvärv, företagsförvärv och kommersiellt samarbete där aktieägare och kunder gynnas. Vodafone har slutit över 100 roamingavtal vilket ger dess kunder en, i det närmaste, global täckning. Fokus har dock på senare tid i allt högre grad övergått till att behålla kunder och att se över balansräkningen än att förvärva nya kunder genom uppköp. Sänkta värderingar av tidigare förvärv medförde att Vodafone för år 2001 uppvisade en bruttoförlust på 234 miljarder kronor. Den största förlusten i Europa hittills år 2002.<sup>195</sup>

Fokus i strategin ligger på att erbjuda fler personligt anpassade tjänster inom alla marknadsområden till den enskilda konsumenten. Vodafone väljer att ta fram enklare tjänster inom företaget, medan det på andra områden, där företaget inte har lika stor kompetens, tar in externa parter. Vodafone har bland annat slutit avtal med inte mindre än 50 olika innehållsleverantörer till sin nya m-pay service som lanserades i februari år 2002.<sup>196</sup> Tanken är att Vodafones geografiska täckning, starka varumärke samt stora kundbas ska locka tjänsteleverantörer att lägga in sig på företagens nät. Vi har dock inte sett effekten av detta ännu, vilket kan bero på att tjänstemarknaden fortfarande är relativt outvecklad och att Vodafone främst sluter avtal med lokala tjänsteutvecklare.<sup>197</sup>

För att försäkra sig om att Vodafone skall kunna erbjuda det absolut senaste inom mobila tjänster, deltar företaget i partnerskap och forskning i Japan, där utvecklingen på området hunnit längst. År 1999 gick Vodafone samman med det amerikanska bolaget Air Touche. Härigenom skapades en av världens största tjänsteutvecklare inom mobilkommunikation. Redan innan sammanslagningen var respektive bolag världsledande inom tjänsteutveckling. Idag kommer endast sju procent av intäkterna från tjänster, men företaget satsar för närvarande på att öka tjänsternas proportion till att stå för 20 till 25 procent av omsättningen år 2004.<sup>198</sup>

Vodafone diversifierar sig även inom andra verksamhetsområden av mobiltelefoni. I maj år 2000 lanserades Verizon Wireless, en sammanslagning av Vodafone AirTouchs och Bell Atlantics tillgångar inom mobiltelefoni, PCS och personsökare i USA. Ytterligare verksamheter bidrar till samarbetet efter fusionen mellan Bell Atlantic Corporation och GTE Corporation. Verizon Wireless rankas som marknadsledande på den amerikanska marknaden för trådlöskommunikation med över 23 miljoner kunder och med närvaro på 96 av de 100 största marknaderna i USA. Vodafonegruppen äger 45 procent av aktiestocken i Verizon Wireless.

---

<sup>194</sup> [www.vodafone.com](http://www.vodafone.com), 2002-05-01.

<sup>195</sup> Thulin, "Jätteförlust för Vodafone", 2002-05-28.

<sup>196</sup> *Mobile Communications*, 2002-03-05.

<sup>197</sup> Intervju med Thomas Cronzell, Vodafone Sverige, 2002-04-24.

<sup>198</sup> [www.vodafone.com/investormeeting/merilllynch/](http://www.vodafone.com/investormeeting/merilllynch/), 2002-05-02.



Vodafones strategi, som går ut på att vinna skalekonomier och tillämpa ett globalt ledarskap, har fram till idag lett till en i genomsnitt femtioprocentig tillväxt per år de senaste fyra åren. Mycket tack vare stora investeringar i nät, marknadsföring och distribution. Skalekonomierna är främst synliga genom lägre kostnader för inköp, IT, Call centers, transmission samt i uppbyggnad av ett starkt varumärke. Enligt Thomas Cronzell på Vodafone Sverige kan effekten av lägre kostnader och högre marginaler skönjas genom spridning av kostnader för produktutveckling, tekniska plattformar och globalt varumärke.<sup>199</sup> Vodafone har även lyckats etablera sig som företaget med branschens högsta ARPU.

Vidare anser Thomas Cronzell, som tidigare arbetade för Europolitan, innan företaget köptes av Vodafone, att företaget med det nya moderbolaget har fått helt andra möjligheter. Främst har man en helt annan möjlighet att locka till sig globala kunder som eftersträvar geografisk täckning. Även tjänsteutbudet har utökats med avancerade tjänster som Europolitan ensam inte klarat av att ta fram.<sup>200</sup>

#### **5.4.4 Priser och erbjudanden**

Vodafone vänder sig till en relativt stor kundgrupp. Företaget delar dessutom in sina kunder i tre segment – privatkunder, företag med färre än 250 anställda samt företag med fler än 250 anställda.

Privatkunderna lockas i Storbritannien genom olika erbjudanden som exempelvis möjligheten att vinna gyllene fotbollar, biljetter till världsmästerskapet i fotboll samt till British Grand Prix. Företaget erbjuder privatkunderna fem olika abonnemangsformer, beroende på hur mycket de ringer, när de ringer samt beroende på hur mycket SMS de skickar. Abonnemangen är uppbyggda så att ju mer som telefoneras desto lägre taxa erhålles. Tarifferna på Vodafones abonnemang skiljer sig åt beroende på i fall kunden ringer på dagtid eller på kvällar och helger. Alla abonnemang har anslutningsavgift samt fast månadskostnad. Det finns dock möjlighet att välja kontantkortsform, det vill säga att kunden betalar för samtalstrafik innan den utnyttjas. Vidare tar Vodafone betalt för att lyssna av telefonsvararmeddelanden.

Företagskunderna erbjuds ett stort spektrum av olika abonnemang skräddarsydda till det specifika företagets behov. Till företag med färre än 250 anställda erbjuder Vodafone nitton olika standardabonnemang, tio olika gruppbesparingsabonnemang samt GPRS- och Businessabonnemang. Till företag med fler än 250 anställda erbjuder Vodafone bland annat 21 olika standardabonnemang.<sup>201</sup>

#### **5.4.5 Identitet och Varumärke**

Vodafone arbetar med att identifieras som ett företag som erbjuder tillförlitligast nät, högsta kvalitet på produkter och tjänster samt bästa tänkbara kundservice. Vodafone tillskriver i detta sammanhang varumärket yttersta vikt. För att bredda vägen för ett internationellt varumärke har Vodafone företagit sponsringar för flera miljoner pund. De mest uppmärksammade är avtalen med Manchester United samt Ferrari i Formel 1. Thomas Cronzell på Vodafone Sverige syftade till att företaget tillämpar en global varumärkesstrategi med vissa lokala

---

<sup>199</sup> Intervju med Thomas Cronzell, Vodafone Sverige, 2002-04-24.

<sup>200</sup> Ibid.

<sup>201</sup> www.vodafone.com, 2002-05-14.

anpassningar.<sup>202</sup> Studerar man Vodafones kampanjer har dessa dock ett klart övervägande drag av global koordination i jämförelse med konkurrenterna, vilket kan betraktas i bilaga 9.1. Det är ett gemensamt budskap och den största delen av sponsring ligger på ett internationellt plan.

---

<sup>202</sup> Intervju med Thomas Cronzell, Vodafone Sverige, 2002-04-24.

# 6 Analys

---

*I kapitel sex analyserar vi branschens förändring samt operatörernas strategiska val utifrån den empiri och teori som presenterats i uppsatsen. Vi kommer även att analysera konsekvenserna för våra fallföretag.*

---

## 6.1 Distinktion mellan GSM och 3G

Vi anser att det i analysen är viktigt att lyfta fram hur förändringen från dagens GSM-system till morgondagens 3G-system kommer att medföra en ny logik och ett nytt sätt att konkurrera. Det traditionella sättet att konkurrera är fortfarande betydelsefullt, men med 3G uppstår nya möjligheter. Genom analysen kommer en åtskillnad mellan dessa två system att göras, för att klargöra vilka effekter på branschlogik och strategival de medför.

I den traditionella mobiloperatörsbranschen med GSM-nät, är möjligheterna begränsade till att erbjuda kunder överföring av tal och enklare former av data, så som SMS. Genom GSM-systemet existerar det idag förvisso också begränsade möjligheter till tjänsteöverföring genom WAP och GPRS men dessa tekniker tror vi inte kommer få mer än en marginell betydelse för branschen efter 3Gs lansering.

Enligt en prognos presenterad i 3G Mobile kommer de mobila tjänsterna i framtiden att stå för mer än 80 procent av intäktsströmmarna.<sup>203</sup> Hur intäktsströmmarna de facto kommer att se ut är svårt att avgöra med exakthet men vi anser att det är rimligt att de mobila tjänsterna kommer att generera majoriteten av intäkterna i branschen. Det svåraste är, enligt vår uppfattning, att avgöra tidpunkten för de kommande intäktsströmmarna. Majoriteten av våra intervjupersoner delar Briodys uppfattning att 3G inte kommer att vara lönsamt förrän om fem år.<sup>204</sup> Vi ser i detta sammanhang en risk för att låg efterfrågan i ett inledande skede av 3G-lanseringen kan ge upphov till negativa förväntningar från både användare och tjänsteutvecklare. Även om 3G inte utvecklas som prognostiserats, anser vi dock att mobila tjänster på sikt kommer att få genomslag. Den branschlogik som gäller för 3G anser vi kan generaliseras till att gälla för även andra tekniker och standarder för överföring av mobila tjänster.

## 6.2 Branschförändring

### 6.2.1 Konkurrensintensitet

För att analysera konkurrensintensiteten i mobiloperatörsbranschen, använder vi Porters femkraftsmodell. Vi anser att den kraften som mest påverkat konkurrensintensiteten, är de sänkta inträdesbarriärer som den statliga avregleringen i flertalet europeiska länder gett upphov till. Vår studie visar på hur antalet mobiloperatörer i OECD-länderna genom dessa

---

<sup>203</sup> 3G Mobile, Vol 4, No 5, 2002.

<sup>204</sup> Briody, "European telecoms get desperate", 2001-09-10.

avregleringar mer än dubblats de senaste tio åren.<sup>205</sup> De nya operatörerna på de nationella marknaderna består framförallt av ett fåtal operatörer med globala ambitioner, så som Vodafone och T-Mobile med egna nät, men också av virtuella operatörer. Vi tror att dessa två aktörstyper även i framtiden kommer att öka konkurrensintensiteten.

Framförallt virtuella operatörer verkar få en ökad betydelse då myndigheterna kommer att skärpa efterföljningen av de lagar som reglerar prissättningen av överskottskapacitet. Samtidigt anser vi att många av de virtuella operatörerna saknar potential att öka konkurrensen avsevärt. I empirin har det framgått att virtuella operatörer kan klassificeras utifrån deras beroendeförhållande till nätägaren. Vi tror att det framförallt kommer att vara de virtuella operatörer med minst beroendeställning, MVNOs, som genom högre grad av egna investeringar kommer kunna påverka konkurrensintensiteten. Det innebär att branschen inte kommer att påverkas så starkt av nya aktörer så som IKEA och Carrefour, vilka främst har för avsikt att utnyttja sin kundbas i en orelaterad verksamhet för att skapa intäkter även som mobiloperatörer. Dessa företag kommer nämligen i stor utsträckning vara beroende av nätägaren, då de troligen saknar teknisk erfarenhet av de nödvändiga systemen. Vi anser istället att dessa företags vinster kommer att ligga i deras möjligheter att binda kunder i än större utsträckning till sina respektive kärnverksamheter genom olika typer av bonusprogram. För att märkbart påverka konkurrensintensiteten kommer dessa företag tvingas att göra som Shell, vars investeringar i Hong Kong är i paritet med en full MVNO.<sup>206</sup> Ett alternativ för operatörer utan investeringar och kompetens, kan vara att vända sig till ett företag som Spinbox, vilka kan sköta teknik och logistik.

När det gäller 3G-systemen har licensauktionerna medfört att det uppstått inträdesbarriärer för de företag som inte tillskansat sig en licens, samtidigt som de tilldelade företagens oligopolliknande samarbete snarare tyder på minskad konkurrensintensitet genom färre aktörer. Vi tror dock att myndigheterna i framtiden, i enlighet med de åsikter som Ulf Körner framfört, kommer att vara öppna för att sänka inträdesbarriärerna genom att tilldela fler företag licenser och tillåta handel med licenser för att öka konkurrensen.<sup>207</sup> En annan aspekt är att 3G-tjänster svårligen kommer att kunna överföras med hög kvalitet mellan olika nätsystem, vilket talar för att operatörer utan egna nät kommer att möta högre inträdesbarriärer i framtiden.

Ett substitut till röstöverföring över GSM-nät, är tal över Internet som inte för närvarande uppnår den kvalitet som GSM-näten kan erbjuda.<sup>208</sup> Tal kommer också att kunna överföras genom 3G. Inom de närmaste åren anser vi dock att merparten av röstöverföringen kommer att ske över GSM-nät eftersom operatörerna kommer fortsätta utnyttja de välfungerande GSM-näten till dess att 3G-teknologin når samma standard. Vad gäller 3G kommer däremot operatörerna konkurrera mot W-Lan med mer överensstämmande användningsform. Det har resulterat i den osäkerhet som operatörerna visat upp för hur de skall hantera W-Lan. Ett sätt har varit att som Deutsche Telekom diversifiera sitt tjänsteutbud till att innefatta W-Lan. Även Vodafone undersöker hur W-Lan kan användas av företaget för att på nära håll kunna följa utvecklingen och vid eventuella genombrott, ha förmågan att tillskansa sig en position på marknaden för den nya tekniken. Vi tror dock att marknaden, framförallt genom integrerade tekniker, har potential att utvecklas som helhet. Det innebär att alternativa tekniker som W-Lan främst inte utgör ett hot, utan snarare ett komplement.

---

<sup>205</sup> [www.oecd.com](http://www.oecd.com), 2002-04-22.

<sup>206</sup> *Mobile Communications*, 2002-03-19.

<sup>207</sup> Intervju med Ulf Körner, Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>208</sup> Intervju med Sven-Christer Nilsson, Start up factory tidigare VD för Ericsson, 2002-05-16.

Ser vi till positionen för leverantörerna av infrastruktur, som exempelvis Ericsson, så har dessa företags förhandlingsstyrka minskat genom uppkomsten av globala mobiloperatörer. Att en av de största skalfördelarna i branschen för nätägare är lägre inköpskostnader genom ökad förhandlingsstyrka mot systemutvecklare styrker detta. Då 3G-näten avsevärt ökar möjligheter till paketdataöverföring, kommer en ny typ av leverantör i form av framtagare av mobila Informationsteknologibaserade tjänster, att bli viktigare. Vi är av åsikten att dessa leverantörer kommer att besitta en generellt svag förhandlingsstyrka gentemot operatören, främst genom tjänstetillverkarnas branschstruktur med många små aktörer. Tjänster kan även enkelt kopieras av konkurrenter eller av mobiloperatören om tjänstens pris skulle bli för högt.

Utifrån Porters femkraftsperspektiv kan vi dra slutsatsen att konkurrensintensiteten i branschen ökat i och med avreglering och globalisering men intensiteten har ännu inte nått en situation gestaltad av fri konkurrens. En sjunkande tillväxttakt i branschen, där röstöverföring håller på att standardiseras, kan förväntas leda till ökad konkurrensintensitet med pressade marginaler som följd. Vi tror dock att operatörerna på kort sikt kan fortsätta att räkna med GSM-nätet som en viktig intäktskälla för bastjänster som talöverföring och SMS. Tecken på detta är att operatörerna fortfarande upplever ökade marginaler trots sjunkande tillväxttakt, något som dock inte kommer att kunna upprätthållas enligt Ovums prognos att genomsnittlig intäkt per kund kommer att sjunka med en tredjedel inom en femårsperiod.<sup>209</sup> När det gäller marknaden för 3G i Europa är det svårare att uppskatta konkurrensintensiteten.

### **6.2.2 Omstruktureringsförlopp**

Vi anser att omstruktureringsprocessen i mobiloperatörsbranschen har drag av både det som Day benämner som ett Seismic Shift och en Boom and Bust.<sup>210</sup> Avreglering, globalisering och ny teknik på GSM-marknaden kan beskrivas med hjälp av ett Seismic Shift. Minskat statligt ägande och avlägsnad protektionism har som ovan beskrivits lett till ett ökat konkurrenstryck. Samtidigt har denna utveckling inte ännu lett till en shakeout och marginalerna för aktörerna är fortfarande relativt höga. På längre sikt tror vi dock att marginalerna kommer att sjunka, genom ett ökande antal aktörer och en sjunkande abonnemangstillväxt. Vi tror att detta i förlängningen kommer att leda till en shakeout, där svagare operatörer tvingas ut från marknaden. Shakeouten tror vi kommer redan under den närmsta femårsperioden till följd av de pressade marginalerna som påverkar operatörerna. Stora investeringar i 3G medför även ett sämre resultat för dessa. Det existerar dock en tröghet i branschen eftersom flera av de operatörer som idag ligger i riskzonen för att konkurreras ut fortfarande till viss mån är statligt ägda. Denna inblandning innebär att beslut angående eventuella samgåenden och konkurser påverkas av politiska överväganden. Shakeout processen kan på grund av detta fördröjas, men den kommer inte att förhindras.

De stora investeringar nätägande operatörer gjort på 3G kommer att påverka branshutvecklingen. Framförallt har investeringarna medfört att operatörernas finanser ansträngts, vilket skulle kunna innebära att en shakeout inträffar tidigare. Samtidigt har investeringarna paradoxalt nog haft motsatt effekt, såtillvida att behovet av konsolidering har ökat samtidigt som bristande finansiella muskler generellt sett lett till minskade möjligheterna för förvärv. Utifrån Days resonemang kan vi tydliggöra hur operatörer bäst skall anpassa sig till lägre marginaler och därmed överleva en annalkande shakeout. Day hävdar att företag bör förbereda sig genom att utveckla gynnsamma affärsmodeller och/eller genom att med tillgång till finansiella resurser för förvärv och stordrift nå möjligheter till effektivisering i

<sup>209</sup> Ovum, "Virtual Mobile Services: Strategies for Fixed and Mobile operations", 2000.

<sup>210</sup> Day, "Strategies for Surviving a Shakeout", 1997.

affärsprocesser. Genom att följa Days resonemang skulle också kunna hävdas, att operatörer med tillgång till finansiella resurser bör försöka styra omstruktureringen i en för dem gynnsam riktning. Vi tror att operatörer skulle kunna uppnå detta genom att utnyttja de för närvarande generellt låga börsvärdena och andra operatörers bristande finansiella muskler för att inleda en förvärvsstrategi.

När det gäller WAP- och GPRS-teknikerna kan Boom and Bust-utvecklingar identifieras. Stor tillväxttilltro ledde till initiala överinvesteringar som vid svikande marknadsutveckling framförallt drabbade leverantörerna av mobila 3G-tjänster. Liknande utvecklingstendenser kan urskiljas också för 3G-tekniken. Tecken på en Boom and Bust är de senaste årens kraftiga ökning och sedan minskning av antalet tjänsteställverkare.

## 6.3 Strategiska val utifrån Deltamodellen

### 6.3.1 Best Product

En best product strategi innefattar Porters klassiska konkurrensval kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Vi kommer här att analysera operatörens strategival i dessa avseenden såväl för den traditionella GSM-verksamheten som för den nya branschen med 3G-nät.

#### Lågstkostnadsstrategi

Studerar vi GSM-marknaden blir det tydligt att det på de flesta marknader har utkristalliserats aktörer som konkurrerar genom att erbjuda förhållandevis låga priser. Exempel på den svenska marknaden är före detta Comviq, idag Tele2 och på brittiska marknaden är Virgin Mobile ett bra exempel. Samtidigt har dessa lågprisoperatörer ingen markant skillnad i kostnadsstruktur jämfört med andra aktörer. För att framgångsrikt tillämpa en lågprisstrategi, behöver operatören ha lägre kostnader än konkurrenterna, vilket främst skulle kunna vara tänkbart om det finns skalfördelar som en operatör kan utnyttja. De studier som försökt påvisa skalekonomier i mobiloperatörsbranschen har dock inte givit något entydigt resultat. Samtidigt verkar logiken i branschen och det av oss insamlade empiriska materialet, peka mot att det finns skalfördelar. Framförallt anser vi att dessa finns i centrala funktioner så som inköp, varumärke, back-office samt forskning och utveckling. Det verkar dock inte som om de operatörer med lägsta priser på den svenska marknaden är de operatörer som uppnått störst skalfördelar. Istället verkar operatörer så som Tele2 använda ett lågt pris som en inträdesbiljett till marknaden.

En operatör behöver för att tillämpa en lågstkostnadsstrategi ha möjligheter att uppnå skalfördelar. För att uppnå skalfördelar krävs en hög grad fasta kostnader. Det är därför logiskt att de operatörer som skulle vara bäst lämpade för en sådan strategi, antingen är nätägare eller virtuella operatörer som i hög grad är oberoende av nätägarna och besitter betydande egna investeringar i nätutrustning - så kallade MVNOs. Virgin Mobile är ett tydligt exempel på en MVNO som erbjuder kunder lägre priser än sina konkurrenter. Vi anser dock inte att det primära syftet med Virgin Mobiles låga priser varit att försöka följa en lågstkostnadsstrategi utan snarare att likt Comviq snabbare bygga en stor kundbas. Av de stora nätägande operatörerna följer inga av dessa en lågstkostnadsstrategi. Anledningen är troligen att en historiskt låg grad av konkurrens har gjort det möjligt för dessa att ta ut ett relativt högt pris. De nätägande operatörerna verkar således vara mer intresserade av andra strategival som erbjuder större möjligheter till högre marginaler.

3G kommer öka andelen fasta kostnader som stiger i takt med ett ökat behov av forskning och utveckling samt inköp av mobila 3G-tjänster. En större andel fasta kostnader kommer i sin tur öka möjligheterna till att uppnå skalfördelar. Fler tjänster kommer i sin tur att generera ett ökat behov av back-office-funktioner. Dessutom kommer en och samma 3G-tjänst på multipla marknader öka möjligheten att skapa skalfördelar. På sikt skulle det därför kunna uppstå större fördelar att konkurrera med en lågkostnadsstrategi.

Teoretiskt skulle vi kunna tänka oss en möjlighet till att driva en lågkostnadsstrategi enbart som nätägare. Denne skulle satsa på att bli en ren kapacitetserbjudare utan någon kontakt med slutkund. Fördelen för en sådan kapacitetserbjudare är möjligheten att fokusera på att effektivisera verksamheten och på så sätt sänka kostnader och parallellt erbjuda köparna av nätkapaciteten, det vill säga de virtuella operatörerna, ett paneuropeiskt eller globalt nät. Riskerna med denna strategi är att nätägaren mister all kontakt med kunden, vilket enligt Andrews och Hahn och våra respondenter är en icke eftersträvansvärd position i värdenätverket.<sup>211 212</sup> Det är i kundkontakten extravärde kan tas ut. En annan faktor som talar emot att denna strategi skulle vara attraktiv ur lönsamhetssynvinkel, är lagregleringarna som styr prissättningen mellan nätägaren och virtuell operatör. I det fall konkurrensmyndigheten övervakar dessa så att regler efterföljs mer strikt, skulle det tillintetgöra en nätägares möjligheter att ta ut en fördelaktig marginal mot virtuella operatörer. Vi anser i beaktande av dessa faktorer att en lågkostnadsstrategi kommer att bli ett alternativ för en operatör endast när den inte lyckas uppnå andra mer fördelaktiga konkurrensfördelar.

Trots att virtuella operatörer inte själv kontrollerar majoriteten av sina kostnader, ser vi en möjlighet för dessa aktörer att tillämpa en lågkostnadsfokuseringsstrategi. Den virtuella operatören skulle kunna koncentrera sig på ett smalare segment som inte söker en heltäckande operatör, utan vet precis när och vart de vill ringa. Den virtuella operatören kan därigenom följa en Linje-koncentrationsstrategi.<sup>213</sup> Ett exempel skulle kunna vara specifika storstadsoperatörer som genom att bara hyra in sig på attraktiva delar av ett nät, kan pressa sina priser då de inte behöver bekosta mindre attraktiva delar. Dock skulle dessa operatörer inte ha möjlighet att skaffa sig någon större kundbas i förhållande till nätägarna då det förutsätter kundgrupper som koncentrerar sitt telefonerande inom klart avgränsade områden. Den virtuella operatören kan således tvingas att agera som en IA-operatör, för att kunderna ska få ett heltäckande abonnemang.

### **Differentiering**

Dagens GSM-operatörer tillhandahåller primärt röstöverföring och överföring av enklare data, utan större möjligheter till differentiering. Samtidigt har branschens mognadsfas tvingat fram ett ökat differentieringsbehov. Ett sätt har varit att genom ökad satsning på kundtjänst ge abonnenterna service utöver talöverföringen. Nedan skall vi försöka att analysera de andra sätt på vilka operatörerna har försökt att uppnå differentieringsfördelar. Genom att undersöka dessa med utgångspunkt i Barneys VRIO-modell kan vi se huruvida differentieringsmöjligheterna har potential att skapa varaktiga konkurrensfördelar för operatörerna.

---

<sup>211</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>212</sup> Exempelvis intervju med Anders Karlberg, Edgecom, 2002-04-23.

<sup>213</sup> Jämför Coyne, Dye, "The Competitive dynamics of Network-Based Business", 1998.

### *Prismodeller och nättäckning*

Virgin Mobile är ett exempel på hur konkurrensfördelar kunnat uppnås genom erbjudande av differentierad prissättning i förhållande till konkurrenter. Deras prismodeller kan dock relativt enkelt imiteras av konkurrenter och kan därför inte anses vara varaktiga. Vodafones mer än 21 olika abonnemangsformer enbart till kundgruppen företag, vittnar om hur svårt det är att differentiera sig i en bransch som hittills främst består av röstöverföring.

Ett av få andra sätt att differentiera sig är nättäckning. Operatörerna kan differentiera sig med både en nationell täckning och en internationell täckning. Ett exempel på nationell täckning är Telia som i Sverige har bättre täckning än sina konkurrenter. Vodafones framgångar är ett bra exempel på vad det innebar att vara först med ett i det närmaste världsomspännande roamingavtal för röstöverföring. Fördelen består i att värdet för kunden markant ökar med antalet nätverksbindningar i operatörens infrastruktur, det vill säga nätets täckning.

Täckning har emellertid inte heller visat sig utgöra någon varaktig konkurrensfördel enligt Barneys VRIO-modell, då de flesta operatörer som etablerar sig på en ny marknad, bygger ut sin täckning på det nationella planet så att det motsvara konkurrenternas. Exempelvis har såväl Vodafone som Tele2 i princip lika god täckning som Telia på den svenska marknaden. Inte heller täckning internationellt har visat sig utgöra någon varaktig konkurrensfördel. Internationella roamingavtal som skapar en i det närmaste global täckning, kopieras enkelt av andra operatörer och utgör numera en standard i branschen.

Det finns dock andra fördelar med att besitta egna nät med god täckning. Genom att Vodafone och T-Mobile i stor utsträckning kontrollerar sina nätverksbindningar och äger ett flertal nät, har de lyckats uppnå konkurrensfördelar genom paneuropeiska och på sikt möjligtvis globala taxor. T-Mobile är, som nämnts, först av de två med att erbjuda transatlantiska taxor. Då dessa fördelar är svåra att uppnå genom roamingavtal där avtalspartnern vill ha sin beskärda del, är det endast större aktörer med egna nät som kommer att kunna erbjuda dessa möjligheter, vilket talar för att det kan vara en varaktig konkurrensfördel.

Betydelsen av nätverksbindningar för mobiloperatörer kan tänkas få nya konsekvenser genom 3G. I takt med att tjänster ökar i betydelse, anser vi att vikten och strävan efter egen nättäckning kommer att medföra att operatörerna vill expandera sina nät ytterligare. Det beror på att tjänsterna inte på samma relativt enkla vis som tal överförs över olika system, vilket medför att roamingavtal inte kommer att vara tillräckligt för en operatör vid överföring av tjänster internationellt. Operatörerna kommer istället att tvingas till att försöka nå kontroll över näten för att på så sätt kunna garantera kvalitet och täckning för framtidens mobila 3G-tjänster.

Endast då mobiloperatören har möjlighet att sprida tjänster till alla sina kunder genom täckande nät, kan betydande skalfördelar uppnås i utvecklandet, framtagandet och anskaffandet av mobila tjänster. 3G-tjänster har alltså potential att öka värdet av att besitta ett vältäckande nät. Vi tror att detta kommer att leda till problem för virtuella operatörer att effektivt konkurrera på marknaden för mobila tjänster, genom att dessa operatörer framförallt kommer att få inrikta sig på lokala tjänster utan betydande skalmöjligheter.

### *Varumärke*

Genom att operatörerna har haft problem att differentiera sig i den traditionella mobiloperatörsverksamheten, har varumärkesstrategier och image fått ökad betydelse. Anledningen är att mobiltelefonitjänster till sin karaktär är immateriella och kvalitetsmässigt svårbedömda innan förbrukning. Kapferer poängterar hur viktigt det är med ett starkt



varumärke i dessa branscher.<sup>214</sup> Melin och Urde skriver att varumärkesbyggandet är en trestegsprocess där det först gäller att skapa kännedom om varumärket, sedan att knyta samman varumärket med tjänsten och målgruppen för att slutligen skapa kundlojalitet.<sup>215</sup> <sup>216</sup> Ett av det tydligaste exemplet på en operatör som har lyckats med denna process är Virgin Mobile, vars varumärke i kombination med priserbjudande möjliggjort dess starka kundtillväxt. I Storbritannien har Virgin lyckats etablera sig som det tredje mest välkända varumärket, vilket måste anses vara en varaktig konkurrensfördel. Samtidigt har vi haft svårt att sammanställa information om Virgin Mobiles kundavhopp, vilket skulle säga oss mer om deras förmåga att skapa kundlojalitet.

Varumärkets ökade betydelse har lett och leder till att samtliga operatörer idag medvetet försöker bygga starka varumärken. Genom att, som operatör, inneha ett starkt varumärke på GSM-marknaden finns det också möjligheter att detta kan fungera som katalysator vid kundernas val av operatörer för 3G. Det bidrar till operatörernas strävan efter att bygga starka varumärken och innebär problem för aktörer som Hutchison, som inte finns etablerade på GSM-marknaden.

Satsningarna på varumärkesbyggande syns tydligt i branschen. Sedan avregleringen påbörjades har många av de nationella, tidigare statligt ägda mobiloperatörerna, lagt ner stora summor för att repositionera sig bort från dess statliga, byråkratiska och lite tråkiga image. Exempelen i branschen är flertaliga, där några som kan nämnas är Deutsche Telecoms lansering under T-Mobile och British Telecoms mobila satsning genom Cellnet som ändrade namn till mm02.

I ökande grad har operatörerna också insett vinsten med att ha ett globalt varumärke. Samtliga av våra fallföretag satsar starkt på att etablera globala varumärken. Enligt Allison Bonny, förstod Virgin Mobile tidigare än konkurrenterna i mobiloperatörsbranschen, vikten av ett globalt varumärke och vi kan se att Virgin Mobile därigenom vunnit konkurrensfördelar. T-Mobiles satsning att döpa om alla sina dotterbolag till T-Mobile för att skapa en enhetlig global profil är också ett bra steg för företaget till att nå fördelarna med ett globalt varumärke.

I övrigt anser vi att Vodafone är det företag som genom finansiella muskler och medveten satsning bäst lyckats att bygga ett globalt varumärke i mobiloperatörsbranschen. Framförallt har Vodafone uppnått detta genom att satsa på en globalt koordinerad strategi, med stora utgiftsposter för globala kampanjer på exempelvis Formel 1 och internationella fotbollssammanhang.

Keegan hävdar att det är viktigt med globala varumärken men anser att det också är viktigt med lokal anpassning, genom så kallad local globalization.<sup>217</sup> Denna kombination verkar tillämpas framförallt av Hutchison som i sina nationella verksamheter ansträngt sig för att uppnå stark regional prägel. Ett tydligt exempel är Hutchisons satsningar på den svenska marknaden med aktiv sponsring av bland annat det svenska landslaget i fotboll inför VM i Japan/Korea år 2002. Vinsterna med denna strategi är att Hutchison kommer stärka sina förutsättningarna att skapa kundlojalitet.

---

<sup>214</sup> Kapferer, *Strategic Brand Management*, 1999.

<sup>215</sup> Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga starkt varumärke*, 1997.

<sup>216</sup> Urde, *Märkesorientering – utveckling av varumärken som strategiska resurser...*, 1997.

<sup>217</sup> Keegan, *Global marketing management*, 2002.

Melin och Urde hävdar att det är viktigt att binda samman ett varumärke med en specifik kundgrupp och den tjänst man vill sälja till denna. En viktig faktor i framtidens konkurrens med mobila tjänster kommer i enlighet med detta således att bli att lyckas positionera sig som det företag som handhar de mest lämpliga tjänsterna för utvald målgrupp. Populära målgrupper har visat sig vara ungdomar och affärssegment då dessa har ansetts vara mer mobila och i större utsträckning användare av tjänster än andra. De två segmenten har även visat sig vara mer globala i sitt användarmönster och i sin kultur. För att nå dessa grupper, är det framförallt viktigt att förmedla bilden av att ha ett heltäckande nät, då kundsegmentet följer ett Noll-koncentrations-användarmönster som är i behov av en god nättäckning. För att tjäna pengar på dessa segment, kommer operatörer behöva tydliggöra sin profilering mot dessa grupper. Redan idag kan denna strävan ses som en klar trend i branschen.

Virgin Mobile är ett företag som klart riktar in sig mot yngre segment genom att anspela på ungdomlighet, frihet och sexualitet i både marknadsföring och sina erbjudanden, exempelvis Twin Pack (se bilaga 9.1). Vodafone och T-Mobile är däremot bredare i sina val av segment och sänder flera olika signaler i sin marknadsföring. Exempelvis marknadsför sig bägge aktörer genom att rikta sin marknadsföring mot både affärsmän *och* mot yngre kundgrupper. Hutchison har valt att segmentera marknaden och profilera sig på ett annorlunda sätt. Företaget väljer att framstå i sportsammanhang där breda kundgrupper med intresse för ämnet är målet.

Vi anser att det existerar såväl möjligheter som risker för operatörerna att knyta sin profil till dess country of origin. Till exempel säger sig T-Mobile vilja förmedla en bild av att hålla en hög teknisk standard med god kvalitet vilket kan kopplas till föreställningar som kan anses gälla som tyska egenskaper. Detta anser vi skulle kunna vara fördelaktigt vad gäller försäljning av helhetslösningar till företag och institutioner. Risken är dock att det generellt sett knappast kan påstås utgöra någon fördel i försäljningen till ungdomssegment.<sup>218</sup>

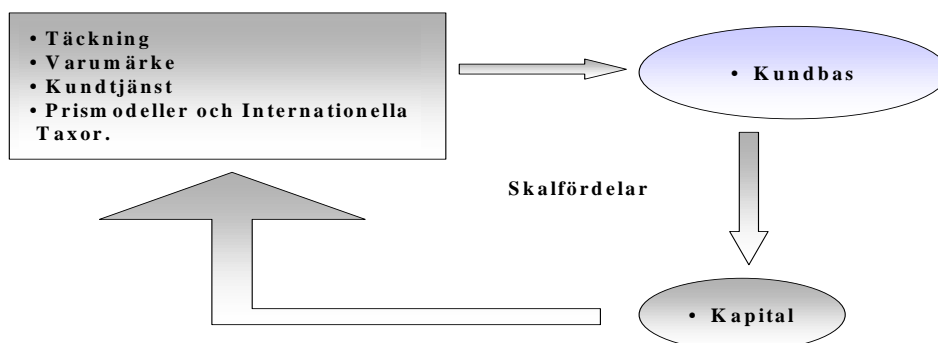
#### *Differentieringsmöjligheter*

Differentieringsmöjligheterna har således varit att öka nätets täckning, öka kundens valmöjligheter av prismodeller, kundtjänstens kvalitet och företagets varumärke. Då dessa är de enda sätten att öka värdet för kunden i GSM-verksamheten, har dessa tillvägagångssätt hittills haft en avgörande betydelse när det gäller att skapa en större kundbas. En större kundbas medför i sin tur finansiella resurser som kan användas till ytterligare differentiering för att öka kundbasen. Tydligaste exemplet i tillämpningen av detta växelspel mellan kundbasskapande differentiering och reinvesterat kapital av våra fallföretag har varit Vodafone. Nämda växelspel i kombination med skalfördelar i systemet ser vi som en anledning till att Vodafone samtidigt som de ökat sin kundbas och expanderat sina GSM-nät kraftigt, lyckats upprätthålla branschens högsta ARPU.

---

<sup>218</sup> I alla fall inte utanför Tyskland...

## Kundbasskapande differentiering



Figur 6:1, Växelspel mellan differentiering och skapande av kundbas.

### Stuck in the middle

Porter hävdar att företag måste välja antingen en lågkostnadsstrategi eller en differentieringsstrategi<sup>219</sup>. Vi anser att skaleffekter i den traditionella GSM-verksamheten, medför att företag med hög samtalstrafik och låga kostnader mycket väl kan differentiera sig genom finansiellt tunga investeringar i varumärke eller nåttäckning i kombination med ett lågt priserbudande.

Vad gäller framtidens tjänster, anser vi att det inte heller här finns någon risk för att drabbas av ett stuck in the middle fenomen. Kim och Mauborgne skriver att framtidens informationsteknologibaserade produkter och tjänster, kommer säljas genom att så snabbt som möjligt med ett strategiskt lågt pris, lyckas sälja en ny innovation till en stor kundmassa.<sup>220</sup> Genom att kostnaderna kan slås ut på en större kundvolym kan även differentierade produkter och tjänster lönsamt säljas till ett lågt pris. För konkurrenter som inte uppnår samma volym blir det därigenom svårt att konkurrera.

### 6.3.2 Customer solution

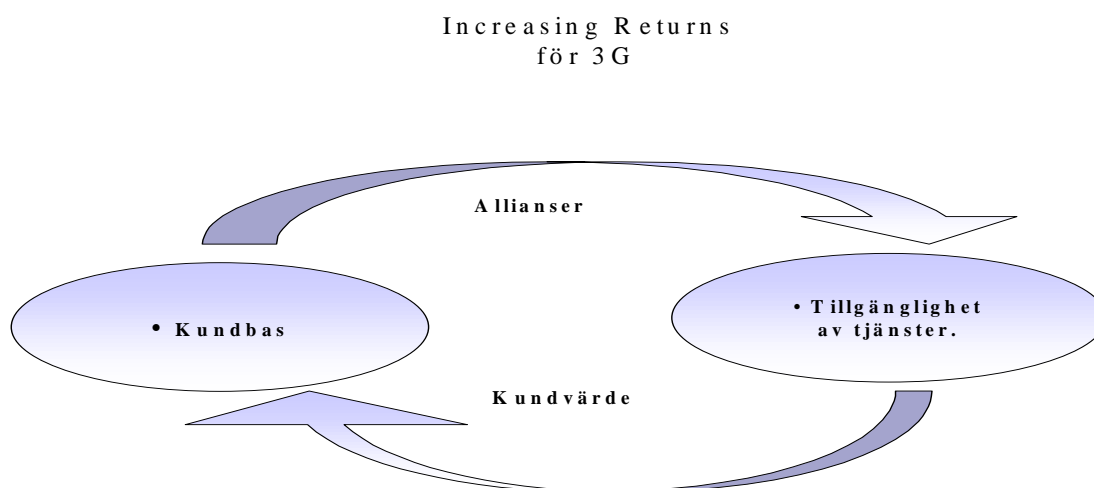
Det går inte att i större utsträckning erbjuda kunder helhetslösningar på GSM-nätet eftersom antalet tilläggstjänster är begränsat. De nya tjänsterna som 3G ger upphov till kommer däremot skapa möjligheter för operatörerna att skraddarsy, kombinera och anpassa helhetslösningar efter kundens behov. För att kunna skapa värdefulla kundlösningar för olika typer av kunder, kommer det vara kritiskt att en mängd mobila tjänster finns att tillgå. Vi anser inte att mobiloperatörerna är förmögna att ta fram alla dessa tjänster själva, utan kommer istället att bli beroende av andra, mer specialiserade leverantörer. Avgörande för operatörerna, kommer att bli dess förmåga att sluta avtal med flertalet, högkvalitativa tjänsteleverantörer för att kunna erbjuda customer solutions. Vi anser att de mobila tjänster som har potential att differentiera operatören från övriga aktörer, kommer att vara exklusiva. Då exklusivavtal är kapitalkrävande, anser vi att det endast är de största aktörerna som har de

<sup>219</sup> Porter, *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.

<sup>220</sup> Kim, Mauborgne, "Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy", 1999.

finansiella resurser som krävs för att införskaffa dessa. Operatörer som i sin tur besitter exklusivavtal, kommer kunna öka sin kundbas, vilket genererar intäkter och kapital som kan användas för andra exklusivavtal. Vi anser även att branschen kommer gå mot en utveckling där mobiloperatörer med stor förhandlingsstyrka kan tvinga de mindre tjänsteutvecklarna att inte förmedla sin tjänst åt andra.

Tjänsteleverantören kommer i sin tur att välja operatör för distribution utifrån kundbasens storlek samt på vilket sätt avtalet möjliggör tillgodogörande av vinster från försäljning. Den inbördes relationen mellan kundbas och tillgänglighet av tjänster har därmed starka drag av Increasing Returns.



Figur 6:2, Increasing Returns möjligheter i och med 3G.

Även i de fall tjänstetillverkaren inte hindras från att sälja sin tjänst till andra operatörer anser vi att flertalet tjänsteutvecklarna kommer begränsa sina avtal till ett fåtal operatörer. Det beror på att det krävs ett nära samarbete och resurser för att framgångsrikt distribuera en mobil tjänst i en operatörs nät, vilket har varit en av orsakerna till att tjänsteutvecklarna i Japan endast vänt sig till ett fåtal operatörer. Tjänsteutvecklarna kommer att vända sig till operatörer med stor kundbas som kan distribuera än fler tjänster och bygga en än större kundbas.

Increasing Returns-effekten har beskrivits av både Shilling<sup>221</sup> och Hill<sup>222</sup>, varav den senare i sina strategivalsrekommendationer, anser att det kan vara av intresse för operatörer att överväga låga initiala priserbjudanden och genom strategiska allianser med andra operatörer gemensamt bedriva sin 3G-lansering. Hill hävdar även att det är centralt att i ett tidigt skede få igång en positiv feedbackspiral för att inte riskera att få en motsatt, negativ effekt. En parallell kan i detta sammanhang dras till utvecklingen för WAP och GPRS. Anledningen till att dessa tekniker inte varit framgångsrika anser vi beror på en omvänd positiv feedbackspiral, genom att operatörerna inte lyckats skapa tillräckligt intresse hos användarna som i sin tur innebar att tjänsteutvecklingen avstannade med än minskad efterfråga som följd.

När marknaden rör sig i en riktning mot skraddarsydda helhetslösningar, ökar behovet av att segmentera marknaden och närma sig vissa av segmenten. Vi anser att segmentering har ökat

<sup>221</sup> Shilling, "Winning the standards race: Building Installed Base...", 1999.

<sup>222</sup> Hill, "Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards...", 1997.

i betydelse genom 3G och de mobila tjänsternas uppkomst. Tidigare räckte det att segmentera efter dimensioner där kundens mobilitet, prismedvetenhet och koncentration av tidsmässigt utnyttjande hamnade i centrum. Med 3G och uppkomsten av mobila tjänster, gäller det i framtiden att utöka segmenteringen till att omfatta kundens karaktär, intressen, åsikter, ålder och kön, för att därigenom utreda personliga och professionella behov av mobila tjänster.

### 6.3.3 System Lock In

Ett sätt att skapa inlåsnings effekter är genom att, som tidigare beskrivits, erbjuda helhetslösningar. Kunder kommer med största sannolikhet att uppleva obehag av att behöva skapa en ny portfölj av tjänster hos en annan operatör som tvingar till ny inläring. Genom System Lock In, nämner Hax och Wilde II även andra sätt att skapa inlåsnings effekter.<sup>223</sup> En sådan strategi är att skapa teknik som är inkompatibel med den konkurrenterna använder. Myndigheterna arbetar emellertid aktivt för att genom regleringar skapa öppna standarder.

Ett annat sätt att skapa inlåsnings effekter är att sälja mobiltelefoner med inbyggda abonnemang. Hutchison är ett bra exempel på en operatör som genom denna bindning försöker skapa positiva feedback-effekter. Frågan är dock hur konkurrensmyndigheterna kommer att ställa sig till denna form av inlåsnings då hårdare tag har utlovats för att möjliggöra för kunder att byta operatör.

## 6.4 Nätverk och värdekedjans omstrukturering

### 6.4.1 Uppbrytning av värdekedjan

Informationsteknologi har medfört sänkta transaktionskostnader och nya tekniska möjligheter i mobiloperatörsbranschen. En mängd nya aktörer har ökat i betydelse, däribland leverantörer av mobila tjänster, utvecklare av andra tekniker, mjukvarudesigners och säljare av innehåll till mobila tjänster, så som media. Den uppbrytning och omstrukturering av den traditionella värdekedjan som Andrews och Hahn beskriver<sup>224</sup>, stämmer därmed in på mobiloperatörsbranschen som idag är i en övergång till ett komplext värdenätverk av aktörer som samarbetar, konkurrerar och kompletterar varandra.

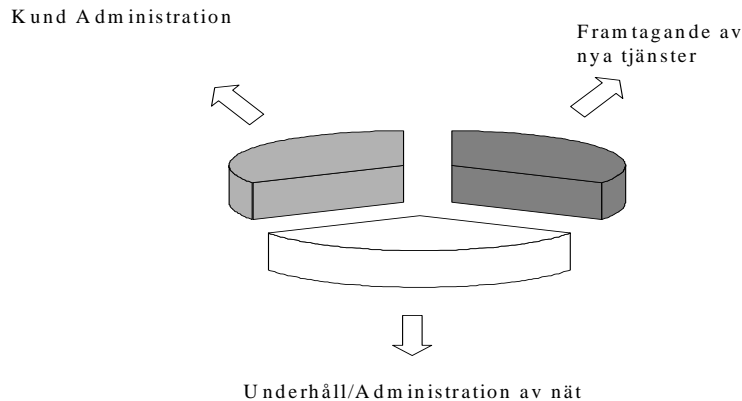
Utifrån detta perspektiv är det intressant att gå vidare och studera branschen utifrån Hagel III och Singers teori om att sänkta transaktionskostnader genom informationsteknologi kommer att leda till en uppdelning av företag i tre skilda verksamheter med olika logik och affärskoncept.<sup>225</sup> I mobiloperatörsbranschen ser vi tecken på tre skilda verksamhetsgrenar genom *underhåll och administrerande av nät, kundadministration* samt *framtagandet av de nya mobila 3G-tjänster*.

---

<sup>223</sup> Hax, Wilde II, "The Delta Modell – Discovering new sources...", 2001.

<sup>224</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>225</sup> Hagel III, Singer, "Unbundling the Corporation", 1999.



Figur 6:3, Uppbrytning av värdekedjan.

Ett argument för att denna uppsplittring kan förväntas att ske, är att konkurrensmyndigheten i Sverige, Post- och Telestyrelsen, gjort klart att de aktivt kommer att arbeta för att bryta upp den vertikala integration vi kan se tendenserna av på mobiloperatörsmarknaden. Ett förhållningssätt som verkar vara något som delas av andra konkurrensmyndigheter i Europa.<sup>226</sup>

Frågan är då: vilket av dessa tre affärsverksamheter utgör mobiloperatörernas huvudverksamhet? Utifrån Prahalad och Hamels teori om företags kärnkompetens<sup>227</sup> skulle det kunna argumenteras för att dagens nätverksoperatörer både har nätets underhåll *och* kundadministration som delar av kärnverksamheten. Underhåll och administration av nät är exempelvis nödvändigt för att överhuvudtaget kunna överföra röst och data, samtidigt som det är i kundadministrationen intäkterna från slutkunden genereras.

### Relationen mellan nätägare och mobiloperatör

Vad gäller relationen mellan nätägaren och den aktör som slutligen säljer till kund, kan man tänka sig två olika varianter. Antingen kan man tänka sig att nätägare och mobiloperatör är samma aktör, i form av en nätverksägande operatör, vilket idag är det vanligaste fallet. En annan variant skulle kunna vara att nätägaren enbart är nätägare och mobiloperatören som vänder sig till kund är en virtuell operatör. Fördelen med sistnämnda konstellation är att det i de två olika rollerna råder skild affärslogik och organisationskultur. Nätägaren bör eftersträva en byråkratisk och effektiv organisation med maximal kostnadseffektivitet medan mobiloperatören bör vara inriktad mot att uppnå god kundrelation och kvalitativ service. Genom att separera de två verksamheterna i olika bolag, skulle företagen kunna koncentrera sig på vad företaget är bäst på och enligt teorin nå fördelar genom ökat fokus på en framtida mer konkurrensutsatt marknad.

Genom att enbart äga nät, skulle konkurrensen kunna centreras runt att skapa infrastruktur som minimerar kostnader genom skapandet av ett så globalt nät som möjligt. Då geografisk täckning tenderar att skapa skalfördelar och lägre kostnader driver utvecklingen mot att endast de absolut största nätägarna kommer överleva. Det gör att vi kan komma att få se en oligopolliknande struktur i branschen där risken för överpriser är överhängande.

<sup>226</sup> Intervju med Ulf Körner. Professor LTH, Styrelseledamot Post- och Telestyrelsen, 2002-05-08.

<sup>227</sup> Prahalad, Hamel, "The Core Competences of the Corporation", 1990.

Kundkontakten skulle enligt nämnda uppbyggnad av värdekedjan, skötas primärt av en virtuell operatör som utnyttjar ett starkt varumärke och kvalitativ service till att skapa en stor kundbas. En virtuell operatör skulle då komma att se till framförallt två saker vid val av kapacitetserbjudare, geografisk täckning samt låga kostnader. Den virtuella operatörens kundbas kommer att kunna användas för att öka förhandlingsstyrkan mot nätägaren. Exempel på detta är Virgin Mobile, som enligt Allison Bonny genom stor kundbas fått erbjudande att hyra in sig på flera nätägares nät.<sup>228</sup> Även för en nätägare som själv bedriver försäljning av kapacitet till kund, är det emellertid ingen nackdel att låta en virtuell operatör köpa kapacitet, så länge denne inte riktar in sig på att locka till sig de egna kunderna. En virtuell operatör skulle kunna öka utnyttjandet i näten och därigenom hjälpa till att generera intäkterna för den nätägande operatören.

Samtidigt tror vi att det finns betydande fördelar med att inte bryta upp relationen mellan nätägare och operatör. Vi tror i motsats till Hagel III och Singers teori<sup>229</sup>, istället på en vertikal integration av de båda leden. Den främsta orsaken är att vi anser att nätägaren kommer att befinna sig i en betydligt sämre position i nätverket om denne släpper kontakten med slutkunden. Enligt Andrews och Hahn, kommer den aktör som i värdenätverket har kontakten med slutkund befinna sig i en maktposition som gör det möjligt för denne att pressa marginaler för de andra i värdenätverket.<sup>230</sup> Vidare kan en aktör som själv äger nät uppnå skalfördelar och på så sätt slå ut sina kostnader på större volymer. Besparingar, som i det fall nätägaren och säljaren av kapacitet till kund är samma aktör, kan passeras direkt till kund i form av lägre priser och därmed fördelar gentemot andra mobiloperatörer.

Genom 3G blir denna vertikala integration än mer central, eftersom en kombinerad nätägare och mobiloperatör kan komma att kontrollera tjänsternas utformning och dess transferering mellan nät på ett annat sätt än en virtuell operatör. Detta då mobila 3G-tjänster, med bibehållen kvalitet, inte utan vidare kan överföras mellan två olika nät.

### **Relationen mellan tjänsteleverantör och mobiloperatör**

Även i relationen mellan tjänsteleverantör och mobiloperatör kan två varianter tänkas. Antingen att tjänsteleverantör och försäljare av kapacitet är ett vertikalt integrerat företag eller att verksamheterna bedrivs separat. I enlighet med Cartwright och Oliver skulle kunna tänkas att det även i denna relation kommer att uppstå ökad vertikal integration. Författarna hävdar nämligen att i nätverk där aktörerna vinner på att vara närmare kunden blir det på sikt svårt att dra en gräns mellan komplementtillverkare och konkurrent.<sup>231</sup>

Utifrån teorier om vikten av att fokusera, verkar dock en integration av ovan nämnda aktörer inte vara att rekommendera, vilket också stöds av vår empiri. Thomas Schiffer på Telia uttryckte det som att de framgångsrika operatörerna kommer att vara de som förstår att operatörsverksamheten är skild från tjänstetillverkningen.<sup>232</sup> Vi tror inte att operatörerna kommer att kunna uppnå den snabbhet, kreativitet samt flexibilitet som krävs i tjänstetillverkarnas verksamhet. Vidare anser vi att den likhet, vad avser affärslogik, branschdynamik, ledningsfilosofi och resursbehov mellan tjänsteleverantören och försäljaren av kapacitet till kund, som krävs för framgångsrik vertikal integration saknas. Vi anser också

---

<sup>228</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.

<sup>229</sup> Hagel III, Singer, "Unbundling the Corporation", 1999.

<sup>230</sup> Andrews, Hahn, "Transforming Supply Chains into value webs", 1998.

<sup>231</sup> Cartwright, Oliver, "Untangling the value web", 2000.

<sup>232</sup> Intervju med Thomas Schiffer, Telia, 2002-04-03.

att mobiloperatörer inte har någon möjlighet att ensamma ta fram det breda utbud av tjänster som kommer att krävas för att uppnå önskvärda kundlösningar. De kommer då tvingas att sluta avtal med tjänsteleverantörer.

Tjänsteleverantören kommer i sin tur önska att lägga in sin tjänst på ett nät som når stor kundkrets. Logiskt sett borde tjänsteleverantören välja operatör utifrån främst två kriterier: en prismodell där denne kan tillskansa sig betydande vinster, samt att operatören har en bred och stor kundbas som genererar maximalt med intäkter. Mobiloperatörer med stor kundkrets kommer således att lyckas sluta allianser med de tjänstetillverkare som tillverkar de för tillfället bästa tjänsterna och på så sätt öka kundbasen ytterligare. Den ökande avkastning som följer anser vi lägger grunden för ett företags konkurrenskraft i framtidens tjänstestyrd mobiloperatörsbransch. Vi kan genom detta resonemang relativt klart förstå vad kundbasens storlek innebär för operatörens förhandlingsstyrka gentemot tjänstetillverkaren samt tjänsteleverantörens möjlighet att tillskansa sig vinster av tjänster i sina 3G-nät.

#### **6.4.2 Diversifiering utanför företagets värdenätverk**

Vår studie visar hur företag i andra verksamhetsområden diversifierat sig in i mobiloperatörsbranschen, exempelvis Virgin och Hutchison. Samtidigt har mobiloperatörer också diversifierat sig till andra mer närliggande verksamhetsgrenar. Bra exempel på detta är T-Mobile, som genom moderbolaget Deutsche Telekom bedriver verksamhet inom Internetuppkoppling, Bredband, och W-Lan. Ett annat exempel är Vodafone som diversifierat sig inom satellitkommunikation och personsökare.

Målsättningen med en diversifiering inom närbesläktade områden, är enligt Andreas Puy på T-Mobile, en möjlighet att genom integration av olika verksamheter uppnå skalfördelar inom inköp, produktion, kompetensutbyte, kundtjänst och orderhantering.<sup>233</sup> Andreas Puy framhäver dock att T-Mobile kommer att kunna utnyttja andra verksamhetsgrenar inom Deutsche Telekom, framförallt för att skapa de bästa heltäckande kundlösningarna. Vi tror att en diversifiering inom besläktade områden även är ett tecken på marknadens turbulens samt den osäkerhet mobiloperatörerna känner inför framtidens tekniska utveckling. Operatörer vill inte missa tåget i det fall att en teknik skulle utvecklas till en standard. En annan trolig anledning är, att den tidigare monopolistoperatören önskar föra sin monopolliknande makt vidare från en nivå till en annan.

Logiken bakom att finnas representerad i en mängd obesläktade områden, är enligt Allison Bonny på Virgin Mobile möjligheten att utnyttja ett starkt varumärke i operatörsverksamheten.<sup>234</sup> Liknande tankegångar kan spåras i IKEAs och Carrefours planer på att diversifiera sig till att även bli virtuella operatörer. Vi tror dock att den operatör de hyr in sig hos är den största vinnaren av dem, då denne får en möjlighet att sälja hela sitt tjänsteutbud till en ny, större kundbas. Annorlunda blir det först om dessa företag väljer att som Virgin Mobile och Shell öka de egna investeringarna och oberoendet från nätägaren, vilket kan vara problematiskt för företag utan erfarenhet av branschen.

Vi anser samtidigt att det kan vara problematiskt att leda alltför integrerade verksamheter inom besläktade områden i en miljö som kännetecknas av stark turbulens och snabb utveckling. Alltför höga krav kan komma att ställas på företagets ledning, som måste se till att befinna sig i forskningens och utvecklingens framkant inom flera områden. Mellan

---

<sup>233</sup> Intervju med Andreas Puy, T-Mobile, 2002-05-02.

<sup>234</sup> Intervju med Allison Bonny, Virgin Mobile, 2002-04-29.



affärsverksamheterna, bör med utgångspunkt i Hagel III och Singer, operatörens verksamhetslogik, ledningstänkande, kompetensbehov och framtida visioner vara snarlika. Något vi tror kan vara problematiskt. Vi tror vidare att det enskilda företaget enklare kan finna resurser på marknaden istället för att söka dessa inom den egna koncernen.

### 6.4.3 Vikten av Allianser

Samtidigt som vi förespråkar en separation av operatör och tjänsteställverkare, inser vi att det kommer att krävas ett nära samarbete dem emellan för att ha förmåga att erbjuda kunden helhetslösningar. Exempel på företag med sådana samarbeten är T-Mobile och Vodafone, som genom avtal med ett flertal tjänsteleverantörer försöker skaffa sig tillgång till dessa aktörers kunskap och resurser. I en ekonomi där företag i allt större utsträckning fokuserar verksamheter på smala specialistområden anser vi, i linje med Normann och Ramirez, att allianser med aktörer som kan bidra med kompletterande resurser kommer att bli viktigare.<sup>235</sup>

Genom att mobiloperatörsbranschen kan betecknas som ett nätverk av aktörer blir det centralt att allianserna innefattar en rad aktörer. Det viktigaste är i detta läge att, som Cartwright och Oliver argumenterat, förstå hur nätverket är sammansatt för att få hävstång i värdeskapandet.<sup>236</sup> Genom att bättre förstå nätverket kommer operatörerna enligt Eisenhardt och Schoonhovers resonemang inte bara kunna erbjuda bättre kundlösningar utan också vinna konkurrensfördelar genom att snabbare uppnå en starkare marknadsposition.<sup>237</sup> Ett exempel är T-Mobiles samarbete med mjukvarutillverkaren Microsoft som går ut på att skapa ett enhetligt menysystem. Genom detta samarbete försöker T-Mobile och Microsoft tillsammans inte bara skapa hävstångseffekter utan också sätta en standard i branschen. Ett annat exempel är Hutchison, som genom samarbete med Motorola, planerar att tillverka och sälja mobiltelefoner med inbyggda Hutchison-abonnemang för att skapa inlåsnings effekter och Increasing Returns. Hutchison sluter även samarbetsavtal för att få tillgång till andras GSM-nät.

Eisenhardt och Schoonhoven skriver även att i omogna och osäkra branscher, där företagen har innovativa strategier, är det extra viktigt med allianser.<sup>238</sup> Vi anser att detta resonemang passar väl in på dagens mobiloperatörsmarknad där aktörerna i det närmaste famlar i blindo vad avser kännedomen om framtida teknik, strategi och tjänsteval. I ett sådant osäkert branschlandskap skriver Eneroth och Malm att aktörerna vinner på att skapa allianser och generativa relationer för att få tillgång till varandras resurser och för att göra branschens framtida utveckling mer överskådlig.<sup>239</sup> Ett exempel på ett företag som skapat en sådan generativ relation är Hutchison som bildat allianser med NTT DoCoMo för att få tillgång till deras 3G-kunskap, vinna time-to-market fördelar och även nå andra skalfördelar. Även Vodafone har ett slutit allianser i Japan som gett dem tillgång till den senaste utvecklingen inom 3G.

---

<sup>235</sup> Normann, Ramirez, "Strategy and the Art of Reinventing Value", 1993.

<sup>236</sup> Cartwright, Oliver, "Untangling the value web", 2000.

<sup>237</sup> Eisenhardt, Schoonhoven, "Resource-based View...", 1996.

<sup>238</sup> Ibid.

<sup>239</sup> Eneroth, Malm, "Knowledge Webs and..." ,2001.

## 6.5 Effekter på fallföretag

### 6.5.1 Hutchison

Vi anser att Hutchison på flera sätt gjort rätt i sina strategival utifrån vilka drivkrafter som vi tror kommer att bli avgörande i framtiden. De investerar kraftigt i egna nät och kommer att besitta en konkurrenskraftig nättäckning på 3G i Europa. En annan fördel kan vara företagets diversifieringar i mediabranschen, som ger möjligheter att knyta upp viktigt innehåll till framtidens tjänster. Denna grad av vertikal integration kan dock skapa en tungrodd och oflexibel organisation som kan komma att ställa till problem för koncernen då verksamheterna är relativt olika.

Svårigheterna för Hutchison är och kommer att vara att de inte är representerade på dagens GSM-marknad och därigenom saknar kundbas och varumärkesidentitet. En anledning är att redan etablerade varumärken utgör en betydande inträdesbarriärer på marknaden för 3G. En bred kundbas kommer att vara central för att initiera Increasing Returns-effekter, i 3G-verksamheten, mellan kundbas och tillgång av mobila tjänster. Detta kommer tvinga Hutchison att arbeta hårt för att locka kunder genom aggressiv marknadsföring och strategisk prissättning. I detta avseende tror vi att deras val av en local globalization-ansats kommer att underlätta. Vi tror att avsaknaden av kundbas i förhållande till konkurrenter som Vodafone och T-Mobile, kommer att göra det svårare för Hutchison att få igång en positiv feedbackspiral på företagsbasis. En tillräckligt stor kundbas för att initiera dessa effekter kommer att ta tid att bygga oavsett storleken på finansiellt kapital, nättäckning och varumärkesstyrka.

Vad som talar till Hutchisons fördel i förhållande till konkurrenterna, är att de förbundit sig att lansera sina 3G-tjänster före konkurrenterna genom ett vältäckande 3G-nät, färdiga mobila tjänster och ett välutvecklat distributionsnät. Företagets sätt att binda samman mobiltelefon och abonnemang skall hjälpa Hutchison att förhindra försenande, initial teknisk problematik. Samtidigt är frågan, om de inte kommer att bli tvungna att erbjuda sina abonnemang också till andra telefonanvändare för att inte riskera att missa kundgrupper. Möjligheterna att genom denna koppling av abonnemang och mobiltelefon skapa längre inlåsnings effekter, tror vi mindre på. Konkurrensmyndigheterna i ett flertal europeiska länder arbetar för att förhindra möjligheter till konkurrensbegränsning. Vi anser i övrigt att Hutchisons starka finanser i en tid där kapital är en bristtillgång, kan utnyttjas till att vinna fördelar vid den initiala lanseringen av 3G.

### 6.5.2 T-Mobile International

T-Mobile International (T-Mobile) verkar vara väl positionerade genom dess stora kundbas för GSM och deras kraftiga satsningar på egna 3G-nät, i kombination med aktivt alliansskapande. Företaget har även kommit långt i skapandet av ett globalt nätverk och är den första aktören på marknaden att erbjuda transatlantiska taxor. Avgörande för T-Mobiles framgång, kommer att vara hur väl de lyckas med att repositionera sitt varumärke mot en mer global image. Idag har moderbolaget Deutsche Telekom ansträngda finanser, vilket kan försvåra genomdrivandet av företagets framtida strategi. En rekommendation skulle således vara att fokusera verksamheten genom att sälja av områden som inte stöder uppbyggandet av en större kundbas och därigenom frigöra kapital. Deutsche Telekom bör sälja företag som T-Mobile istället skulle kunna skapa allianser med. Vi anser att starkare finanser fördelaktigt möjliggör förvärv av aktörer som enbart agerar på mobiloperatörsmarknaden vilka skulle

kunna öka T-Mobiles kundbas på marknader där företaget är sämre representerat. En tänkbar kandidat skulle på den europeiska marknaden kunna vara Telia.

### **6.5.3 Virgin Mobile**

Virgin Mobile har en stark position på den brittiska marknaden men har ännu inte etablerat sig på den europeiska marknaden i övrigt trots god potential i varumärket. Vi tror att Virgin Mobile kan skapa fördelar genom att etablera sig på fler marknader som GSM-operatör innan lanseringen av 3G, och därigenom skapa en bredare och större kundbas. Vi anser att på de GSM-marknader en virtuell operatör redan är etablerad, kommer dennes kundbas göra det lättare att etablera sig även på marknaden för 3G.

Virgin Mobile kan komma att få problem vid införandet av 3G, då de som virtuell operatör inte kontrollerar näten företaget utnyttjar och därigenom får svårare att effektivt överföra mobila tjänster via dem. Företaget blir i förhållande till nätägande operatörer som finns representerade på flera marknader därmed inte en lika attraktiv samarbetspartner för leverantörerna av mobila tjänster. Virgin Mobile kommer inte heller att uppnå samma skalfördelar som nätägande operatörer då deras kostnadsmassa till största delen består av rörliga kostnader. Sammantaget medför det att företaget inte kommer att kunna konkurrera på den stora marknaden på samma sätt som nätägarna. Virgin Mobiles hopp står till att några av de nätägande operatörerna tar emot företaget i sitt nät. Det förutsätter att företaget i sin tur inte konkurrerar om den nätägande operatörens egna kundsegment i alltför stor utsträckning. I detta avseende skulle den lätthet med vilken Virgin Mobile byggde en kundbas i Storbritannien rent av kunna verka avskräckande.

Alternativt kan möjligheten uppstå att någon större nätägande operatör väljer att lämna operatörssidan för att bli en ren kapacitetserbjudare. Om denne skulle sälja tillgång till sitt nät till andra operatörer skulle det öppna upp möjligheter för Virgin Mobile, som virtuell operatör, att bredda sin nättäckning. I det fall företaget får problem med att hitta globala nätägare som vill hyra ut kapacitet, kan Virgin Mobile tvingas överleva genom att nischa produktutbudet och nättäckningen till smala kundgrupper på begränsade områden. Det svåra finansiella läget för de flesta nätägare talar dock för att Virgin Mobile skulle tas emot av ett flertal nätägare för att öka kapacitetsutnyttjandet. Vi tror därmed att Virgin Mobile kommer att ha en framtid men att företaget kommer få problem i konkurrensen om att erbjuda 3G-marknadens mobila tjänster.

### **6.5.4 Vodafone**

Vodafone är det av fallföretagen som verkar vara bäst positionerat utifrån de drivkrafter som kommer att bli avgörande i framtidens bransch. Företaget har på GSM-marknaden ansträngt sig för att skapa konkurrensfördelar både genom intensivt byggande av ett globalt varumärke och genom att geografiskt expandera sina nät, vilket ger möjligheter till skalfördelar, olika prissättningsmodeller och globala taxor. Även inom 3G-området verkar Vodafone väl positionerade genom dess stora kundbas och företaget har därmed goda möjligheter att ingå viktiga allianser med attraktiva innehålls- och tjänsteställverkare. Det som verkar vara till störst nackdel för Vodafone, är deras något avvaktande inställning till lanseringen av 3G. Detta kan komma att ge andra aktörer tid att skapa kundbas och varumärke på en marknad som Vodafone hade haft möjlighet att vara först på. Vodafones kraftiga förluster tydliggör kostnaderna med att driva en global expansionsstrategi. Investeringarna gör att en av Vodafones viktigaste utmaningar blir att övertyga kapitalmarknaden om dess strategival.

# 7 Slutsatser

---

*I slutsatserna sammanställer vi vår analys av de drivkrafter och utlösande faktorer som kommer att styra framtidens branschutveckling. Vi belyser även vilka strukturer som kommer att vara mest framgångsrika i en allt hårdare konkurrens. Avslutningsvis använder vi oss av dessa slutsatser för att skapa en bild av framtidens mobiloperatörsmarknad.*

---

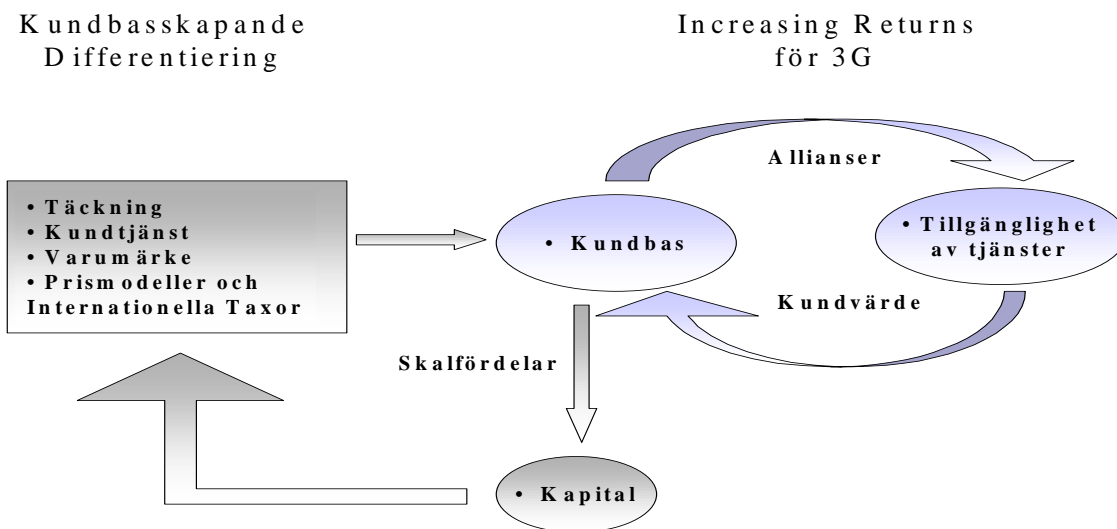
## 7.1 Drivkrafter i mobiloperatörsbranschen

I den traditionella mobiloperatörsbranschen som kännetecknas av överföring av röst och enklare data via GSM-nät, är möjligheterna att differentiera sig ifrån konkurrenterna begränsade. Möjligheter till värdeskapande för kunden har därför mer och mer börjat kretsa kring nättäckning, kvalitativ kundservice, varumärkesetablering samt erbjudande av olika prismodeller och internationella taxor. Många av de större mobiloperatörerna har tidigare varit nationella monopolbolag med en initialt stor kundbas. Finansiella resurser har främst investerats i utökad nättäckning och bättre marknadsföring, vilket medfört ökad kundbas. Det företag som bäst lyckats få igång denna framgångskapande spiral är dock Vodafone, som inte har bakgrund som statligt telebolag.

Framtiden kommer att medföra nya möjligheter för operatörerna i deras strategiska val, eftersom den kommande teknologin skapar möjligheter till försäljning av mobila tjänster. Dessa tjänster kommer att förändra logiken i branschen, vilket medför att nya strategiska val inte bara är möjliga utan nödvändiga. Den största skillnaden är att 3G medför möjligheter att skapa Increasing Returns-effekter samt nya sätt att kundpassa företagets erbjudanden. Genom att tillverkare av mobila tjänster kommer att välja mobiloperatör utifrån operatörens kundbas och avtalets attraktivitet, kommer operatörer med stor kundbas lättare komma över fler och bättre tjänster. Det medför ytterligare potential att öka kundbas och en betydelsefull Increasing Returns-effekt kan skapas.

Med 3Gs etablering blir alltså nya konkurrensdimensioner möjliga. Det innebär emellertid inte att den kundbasskapande differentieringen i traditionell mobiloperatörsverksamhet minskar i betydelse. Det kommer i framtiden att innebära en stor fördel att kunna erbjuda paneuropeiska eller globala taxor. Dessutom har 3G potential att öka betydelsen av nättäckning, varumärkesprofil och image. Täckning blir särskilt viktigt eftersom en operatör endast genom att själv äga nät på olika marknader effektivt kan överföra tjänster. Varumärkesprofil och image kommer att vara av största vikt i försäljningen av framtida mobila tjänster, då fokuseringen på olika segment ökar i betydelse.

Eftersom de faktorer som skapar en större kundbas genom differentieringsmöjligheter på mobiloperatörsmarknaden med GSM, även är viktiga efter 3Gs lansering, kommer två olika drivkrafter att gemensamt påverka kundstorleken för branschen. Därmed anser vi att framtidens drivkrafter kan illustreras som två hjul som ömsesidigt driver varandra i skapandet av en större kundbas.

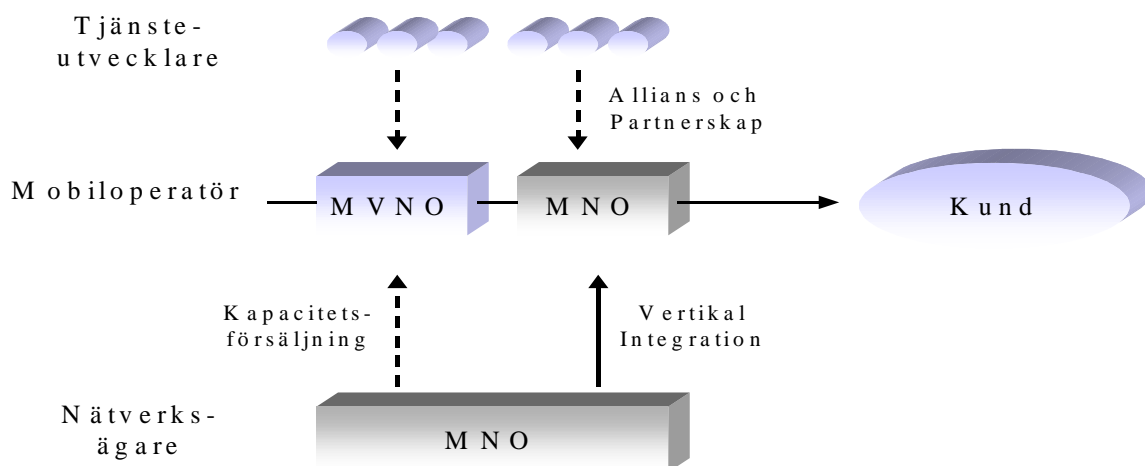


Figur 7:1, Drivkrafter i branschen för GSM och för 3G.

Initialt anser vi att företag som lyckats bygga upp en fungerande kundbasskapande växelverkan på GSM-marknaden kommer att kunna utnyttja detta för att få igång även 3G-tjänsternas Increasing Returns-effekter. Det vänstra hjulet kommer således initiera krafterna i det högra. Vi anser att dessa drivkrafter tillsammans är av en storleksordning som har potential att konsolidera branschen.

I figur 7:1 framgår dessutom vikten av att ha ett rikt tjänsteutbud. Vi rekommenderar operatörerna att nå tillgänglighet till dessa tjänster genom allianser och exklusiva avtal och inte integrera dessa verksamheter. Allianser och andra typer av samarbeten är således medlet för hur ett brett tjänsteutbud och stor kundbas kan uppnås. Allianser med aktörer som besitter spetskompetens inom olika teknikområden kommer även att vara viktigt för att kunna följa med en framtida turbulent marknad där nya tekniker kombineras med och snabbt avlöser gamla.

Samtidigt som allianser med tjänstetillverkare bör eftersträvas tror vi att det finns fördelar i en vertikal integration i relationen mellan nätägare och operatör. Genom att kontrollera bägge dessa led, försäkras sig nätägaren om att inte tappa kontakten med kunden och riskera att bli marginaliserad i värdenätverket. För operatörens del, uppstår fördelar i möjligheten att bättre kontrollera tjänstens kvalitet och kunna överföra eventuella effektivitetsvinster på kunderna i önskad utsträckning. Allianser med tjänstetillverkare i kombination med vertikal integration med nätägare gör att vi kommer att få se följande struktur för den framtida operatören.



Figur 7:2, Värdesystemets struktur för den framtida operatören.

## 7.2 Framtida branschbild

Vi anser att de drivkrafter som identifierats som avgörande för operatörernas strategi- och strukturval kommer att bana väg för en i ökad grad geografiskt expanderande nätägande operatör. Denna utveckling kan kopplas till den annalkande shakeout som vår analys visat på. Drivkrafterna är så starka att de operatörer som på 3G-marknaden lyckas växa sig stora före sina konkurrenter kommer att få igång en positiv feedbackspiral som gör det möjligt för dessa att förvärva mindre aktörer, uppnå skalfördelar och investera i ny teknik och kundbasskapande differentiering. De operatörer med bäst förutsättningar att gynnas av dessa krafter kommer att vara de operatörer som redan idag besitter en stor kundbas, starkt varumärke och finansiella resurser. Vi anser att två kandidater till att bli en av få branschledare är Vodafone och T-Mobile. Andra kandidater som inte behandlats lika utförligt i empirin är Orange och japanska NTT DoCoMo.

En andra sida av drivkrafterna är att de mindre nätägande operatörerna som inte får igång tillväxten i kundbas, kommer att slås ut i branschens annalkande shakeout. Med mindre finansiella resurser och högre enhetskostnader kommer dessa marginalpressade operatörer inte kunna hålla de stora aktörernas tempo vad avser investeringar i kundbasskapande differentiering. Det kommer även att medföra ökad svårighet att knyta nya allianser med attraktiva tjänstetillverkare med en omvänd positiv feedbackspiral som följd. Vi drar slutsatsen att många nationella aktörer så som Telia och Telenor, som jämförelsevis besitter ringa kundbas och mindre finansiell potential, kommer få det svårt att klara sig i morgondagens konkurrenssituation. Vi anser att den bästa strategin för dessa aktörer är att om möjligt bredda sin kundbas och därigenom öka företagets värde till dess att de blir uppköpta.

I en mobiloperatörsbransch som kännetecknas av en strävan efter att kunna överföra mobila tjänster, kommer operatörer utan egna nät drabbas av svårigheter. Flexibiliteten kommer att bli lidande liksom möjligheter till skalfördelar då var tjänst måste utvecklas separat och anpassas till det nät den virtuella operatören hyr in sig på. Samtidigt kommer de virtuella operatörernas möjlighet vara att vända sig till segment som de branschledande operatörerna inte lyckas tillfredsställa på ett lika bra sätt. Ett exempel på ett företag med denna strategi, är

Virgin Mobile som tydligare riktar sig till ungdomssegment genom att erbjuda en alternativ och mer passande image för detta segment.

Vår modell i figur 7:1 visar vilka krafter och strategier som kommer att avgöra konkurrensen om den stora marknaden. Vi förutspår att drivkrafterna medför att framtidens europeiska mobiloperatörsmarknad kommer bestå av ett färre antal, uppskattningsvis fyra till fem, mycket stora nätägande operatörer. Vi anser att dessa kommer täcka 80 till 85 procent av marknaden. Eftersom branschens drivkrafter verkar gränsöverskridande, anser vi att de marknadsledande operatörer även kommer att vara globala företag. Dessa kommer med sina egna nät besitta en i det närmaste global täckning med varumärken som kan räknas till de mest välkända världen över. Vi anser att de globala operatörerna kommer kunna erbjuda en mångfald av kvalitativa mobila tjänster till ett flertal kundsegment omatthet av mindre konkurrenter. Mindre nätägande operatörerna kommer inte att kunna utnyttja branschens drivkrafterna lika bra, vilket i förlängningen kommer att leda till sämre lönsamhet. Detta kommer att tvinga dessa mindre operatörer att lämna marknaden om de inte blir förvärvade av en ledande operatör. De resterande 10 till 15 procenten av marknaden kommer att domineras av ett flertal mindre nischaktörer. Dessa mindre nischaktörer kommer framförallt utgöras av virtuella operatörer, med en hög grad av oberoende från nätägarna, som koncentrerar sig på tydliga marknadssegment.

Omstruktureringsprocessen kommer emellertid att vara just en process och slutresultatet av den förestående shakeout som vi förutspår, kommer uppskattningsvis att dröja fem till tio år. Anledningen till fördröjningen är bland annat det faktum att flertalet europeiska operatörer fortfarande har visst statligt ägande. Fortsatt avreglering har potential att avlägsna denna tröghet. Dagens kraftigt finansiellt belastade operatörer påverkar branschstrukturen på två sätt. Bristen på kapital och negativa resultat leder till att förvärvsmöjligheterna temporärt hämmats. Vi anser dock att denna finansiella situation är den utlösande faktorn som kommer tvinga de svagare aktörerna ut från marknaden och inleda branschens shakeout.

# 8 Källförteckning

## Böcker

- Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, 1998.
- Batra Rajeev, Myers John G, Aakar David A., *Advertising Management*, Prentice Hall, 1996.
- Bradley, *International marketing strategy*, Prentice Hall Europe, 1999.
- Bruzelius Lars H., Skärvad Per-Hugo, *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, 1995.
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, 1995.
- Halvorsen Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, 1992.
- Holme Idar, Solvang Bernt, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 1997.
- Kapferer Jean-Noël, *Strategic Brand Management*, Kogan Page, 1999.
- Keegan Warren, *Global marketing management*, Prentice Hall, 1999.
- Lewitt, *The globalisation of markets*, Prentice Hall, 1983.
- Melin Frans, *Varumärket som strategisk konkurrensmedel – om konsten att bygga starka varumärke*, Lund University Press, 1997.
- De Mooij Marieke K., *Global marketing and advertising – understanding cultural paradoxes*, SAGE Public Inc., 1998.
- Nationalencyklopedien*, Bra Böcker, 1989. Ord: Mobiltelefoni, Telekommunikation.
- Porter Michael E., *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980.
- Porter Michael E., *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1986.
- Urde Mats, *Märkesorientering – utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkes degenerering*, Lund University Press, 1997.

## Elektroniska källor

[http://europa.eu.int/information\\_society/topics/telecoms/radiospec/mobile/text\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/topics/telecoms/radiospec/mobile/text_en.htm)

<http://europa.eu.int/information>, 2002-04-15.

[www.bcg.com](http://www.bcg.com), 2002-03-20.

[www.cheunggroup.com](http://www.cheunggroup.com), 2002-05-11.

[www.deutchetelecom.com](http://www.deutchetelecom.com), 2002-04-28.

[www.eito.org](http://www.eito.org), 2002-04-23.

[www.fcc.gov](http://www.fcc.gov), 2002-05-20.



www.francetelecom.com, 2002-03-10.  
www.hutchison-whampoa.com, 2002-05-11.  
www.kpnmobile.com, 2002-04-28.  
www.motorola.com, 2002-03-15.  
www.networkmagazine.com, 2002-05-09.  
www.nttdocomo.com, 2002-04-28.  
www.oecd.com, 2002-04-22.  
www.pts.se, 2002-04-17, 2002-04-23, 2002-05-09, 2002-05-10.  
www.telecom.no, 2002-03-07.  
www.telekom.de, 2002-03-29.  
www.telia.se, 2002-04-20.  
www.t-mobile.com, 02-05-11.  
www.t-mobile.de, 2002-04-13.  
www.virgin.com, 2002-05-09.  
www.virginmobile.com, 2002-05-09.  
www.virginmobile.com.au, 2002-05-09.  
www.virginmobile.com.sg, 2002-05-09.  
www.virginmobileusa.com, 2002-05-09.  
www.vodafone.com, 2002-05-01.  
www.vodafone.com/investormeeting/merilllynch/, 2002-05-02.

## **Lagtext**

Direktiv 97/33/EG, Artikel 10.

SFS 2000:210.

## **Muntliga källor**

Bergman Per, Affärsutveckling, Aspiro, Malmö, telefonintervju, 2002-06-11.

Bill Håkan, Management konsult, XXXXX\*, Stockholm, telefonintervju, 2002-04-18.

Bonny Allison, Press Officer, Virgin Mobile, London, Storbritannien, telefonintervju, 2002-04-29.

Cronzell Thomas, Ekonomichef, Vodafone Sverige, Karlskrona, telefonintervju, 2002-04-24.

---

\* Respondenten vill inte uppge vilket företag denne arbetar på, då det är dennes privata åsikter och inte företagets.

Grinde-Andersen Kirre, Vice Vd Sense, Oslo, Norge, telefonintervju, 2002-04-23.

Karlberg Anders, Management konsult, Edgecom, Stockholm, telefonintervju, 2002-04-23.

Körner Ulf, Professor i Telekommunikation vid Lunds Tekniska Högskola, Styrelseledamot i Post- och Telestyrelsen, Lund, personlig intervju, 2002-05-08.

Nilsson Sven-Christer, Start up factory tidigare VD Ericsson, Lund, personlig intervju, 2002-05-16.

Puy Andreas, Investor Relations ansvarig, T-Mobile, Hamburg, Tyskland, telefonintervju, 2002-05-02.

Schiffer Thomas, Analytiker för Sverige, Telia, Malmö, personlig intervju, 2002-04-03.

Sundholm Anders, Analytiker, PriceWaterhouseCoopers, Stockholm, telefonintervju, 2002-04-26.

## Rapporter

Deutsche Telekom, Interimsrapport 2002:1.

France Telekom, Interimsrapport 2002:1.

Gartner, Issue 27, 2001-07-01.

Hutchison, Interimsrapport, 2001.

ITU, "World Telecommunication Development Report", 1999.

Matthews John, Sweet Susan, "Virtual Mobile Services: Strategies for Fixed and Mobile Operators", Ovum Ltd., 2000:1.

Questos, "Critical Success Factors for a new Entrant UMTS Network in Sweden", Prepared for Post- och Telestyrelsen, 1999.

UMTS Forum, "The UMTS Third Generation Market – Structuring the Service Revenue Opportunities", 2000:9.

## Tidningsartiklar<sup>\*</sup>

*3G Mobile*, Vol 4 No 5, 2002.

*3G Mobile*, "Microsoft takes another step into wireless", 2002-03-20.

*3G Mobile*, "New entrants become increasingly divergent", 2001-10-01.

Björk Carl, "Hi3G tar hockey till mobilen", 2002-05-07, [www.di.de](http://www.di.de).

Björk Carl, "Virgin till attack på USAs mobilmarknad", 2001-06-11, [www.di.de](http://www.di.de).

Briody Dan, "European telecoms get desperate", 2001-09-10, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).

Briody Dan, "Brand power", 2001-12-18, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).

---

\*När författare inte angivits i artikel, sorteras artikeln i alfabetisk ordning utifrån skrift den är publicerad i.

Båge Joakim "Utrensning väntar i telekombranschen", 2002-03-16, [www.di.se](http://www.di.se).

Cukier Kenneth Neil, Hibbard, Justin, "Giving away 3G spectrum may have more merit than auctions do.", October 2000 issue, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).

Dinkelspiel, "Hi3G på väg att göra om IT-konsulternas misstag", *FinansVision*, 2002-04-16.

Einhorn Bruce, Clifford, Mark L. "Bottom-Fishing in the Tech Swamp - Li Ka-Shing is betting big on dot-coms and 3G. Is that smart?", 2001-07-02, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).

Engqvist Agneta, "Branson vill erövra Asien", 2000-06-28, [www.di.se](http://www.di.se).

Fager Christoffer, "Raset mobilbolagen fruktar", *FinansVision*, 2002-04-16.

*Global Mobile*, "Virgin's expansion strategy comes to a standstill", 2002-04-24.

*Global Mobile*, "Vodafone owns 10% of global subs", 2002-04-24.

Lane Gentry, "An entrepreneurial legend", September 2000 issue, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).

Latour, Almar, "Coming: Europe's Wireless War", *The Wall Street Journal Europe*, March 15-17, 2002.

*Mobile Communications*, 2001-03-19, 2001-07-10, 2001-10-30, 2001-12-13, 2001-12-25, 2002-03-05, 2002-04-16, 2002-04-30.

Pedersen Hermod, "Nya strider för Microsoft", *Sydsvenska Dagbladet*, 2002-03-15.

Reinhardt Andy, "So, You Want to Become a Euro Telco?" 2002-03-08, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).

Stirling Sarah Lai, "The Chinese Puzzle", juni 2000, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).

Thulin Carl, "Jätteförlust för Vodafone", 2002-05-28, [www.di.se](http://www.di.se).

Walters, "Mergers on the line as wireless worries grow", *Financial Times*, 2002-03-20.

## Vetenskapliga artiklar

Andrews Philip P., Hahn Jerome, "Transforming Supply Chains into value webs", *Strategy & Leadership*, juli, 1998.

Arthur Brian W., "Increasing Returns and path Dependency in the New Economy", *The University of Michigan Press*, Ch. 1-2, 1994.

Barney Jay B., "Bringing Managers Back In: A Resource-based analysis of the role of managers in creating a sustaining competitive advantage for firms", *Texas A&M University*, 1996.

Baron-Mazlounian Jean, Naville Martin, "The perfect storm: The shakeout in European Telecom", *BCG White paper*, 2001.

Beauvais Edward, Foreman Dean R., "Scale Economies In Cellular Telephony: Size Matters", *Journal of Regulatory Economics*, No 16, 297-306, 1999.

Cartwright Shawn D., Oliver Richard W., "Untangling the value web", *Journal of Business Strategy*, Jan.-Feb., 2000.

Chan-Olmsted Sylvia, Jamison Mark, "Rivalry Through alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market", *European Management Journal*, Vol 19 No 3, 317-331, 2001.

Coyne Kevin P., Dye Renée, "The Competitive Dynamics of Network-Based Business", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1998.

Curwen Peter, "Rivalry through alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market - A Rejoinder to Chan-Olmsted and Jamison", *European Management Journal*, Vol 19 No 6, 678-681, December 2001.

Das T. K., Teng Bing-Sheng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Vol 26 No1, 2000.

Day George S., "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, March-April, 92-102, 1997.

Eisenhardt Kathleen M., Schoonhoven Claudia Bird, "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organizational Science*, Vol 7 No 2, March-April, 1996.

Eneroth Kristina, Malm Allan T., "Knowledge Webs and Generative Relations: A Network Approach to Developing Competencies", *European Management Journal*, Vol 19, No 2, 2001.

Hagel III John, Singer Marc, "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, March-April, 133-141, 1999.

Hax Arnaldo, Wilde II Dean, "The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", *European Management Journal*, Vol 19 No 4, August 2001.

Hill Charles W.L, "Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries", *Academy of Management Executive*, Vol. II, No 2, 1997.

Maio Mackay Marisa, "Application of brand equity measures in service markets", *Journal of service marketing*, Vol 15 No 3, 210-221, 2001.

McKenzie D.J., Small J.P., "Econometric Cost Structure Estimates for Cellular Telephony in the United States", *Journal of Regulatory Economics* 12, No. 2, 147-157, September, 1997.

Normann Richard, Ramirez Rafael, "Strategy and the Art of Reinventing Value", *Harvard Business Review*, Sep.-Okt., 1993.

Prahalad C. K., Hamel Gary, "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91, 1990.

Shilling Melissa, "Winning the standards race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods", *European Management Journal*, Vol 17 No 3, 265-274, 1999.

Skjoett-Larsen Tage, "Third party logistics – from an interorganizational point of view", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 30 No 2, 112-127, 2000.

Quinn, Hilmer, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management review*, 1994.

Zook Chris, Allen James, "Profit From the Core: Strategy in an Era of Turbulence", *Harvard Business Review*, 1994.

# 9 Bilagor

## 9.1 Bilaga 1 - Exempel på hemsidor

Hi3G Access AB - A 3G joint venture between Hutchison Whampoa and Investor AB - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.hi3gaccess.se/>

**Hi3G** Vilka är Hi3G? | Vad är 3G? | Vårt 3G-nät | Press | Ägare | Kontakta oss | Jobba med oss

Översikt | **Framtida tjänster** | Basstationer & radiovågor

"There will be many obstacles on the way to 3G, and we need to learn how to climb every one of them."

Karolina Backström, Senior Radio Network Engineer

**Framtida tjänster**

Med 3G möjliggörs en mångfald av tjänster baserade på höghastighetskommunikation av bild, ljud och data. Att hela tiden vara uppkopplad gör det också möjligt att erbjuda helt nya tjänster för mobil bruk.

- Underhållning: video-clips/musik/spel (så kallade "on demand-tjänster") - du hämtar de tjänster du vill ha, när du vill ha dem), dating-tjänster, horoskop, sportresultat mm
- Information: nyheter, väderprognoser, sportinformation, börskurser, trafikinformation mm
- Positionering: lokal och regional information, fordonspositionering, navigeringsuppgifter, kartor, inköpsställen, reklam, parkeringsuppgifter, förfrågningar/uppläsning om telefonnummer och adresser
- Transaktions- och betaltjänster: mobil handel, aktiehandel, betalning och bokning av biljetter, kontouppgifter och andra banktjänster, verifiering och identifiering
- Servicetjänster: utbildning, hälso- och sjukvård, offentliga bibliotek och databaser, samhällsinformation

**Senaste nyheter**

2002-05-15  
IT-företagens 9 budord räckar inte för samutnyttjande  
« Läs mer

2002-05-07  
Hi3G tar Elitserien till 3G mobilen  
« Läs mer

2002-04-17  
Hi3G signerar samarbetsavtal med SEB om 3G Banking  
« Läs mer

Sök  
Avancerad sökning

DISCLAIMER & COPYRIGHT

Hi3G Access AB - Box 1360 SE - 111 83 Stockholm - +46 8 5056 70 00 - Fax: +46 (0)8 5056 7200 - info@hi3gaccess.se

Hi3G.com - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address <http://www.hi3g.com/>

**Hi3G** About Hi3G | About 3G | Press | Investors | Contact us | Working with us

About us | Management Team | Our History | Vision | The future | Our Network

Per-Eric Borgelin, IT Infrastructure / Internal IT

"It swings a lot better at Hi3G!"

**About us**

Hi3G's ambition is to become the leader in the Scandinavian 3G market. The company has Swedish and Danish 3G licences and will offer attractive and innovative mobile multimedia services. Being a pure 3G company with global reach makes Hi3G focused and strong.

The company is owned by Hutchison Whampoa (60%) and Investor AB (40%), who have solid network and industry track records worldwide. Hi3G is building its customer offering together with other Hutchison Whampoa companies, that hold 3G licences in Australia, Austria, Hong Kong, Israel, Italy, and the United Kingdom.

**Senaste nyheter**

2002-05-28  
Hi3G, Orange och Vodafone inleder regelbundna basstationsmätningar  
« Läs mer

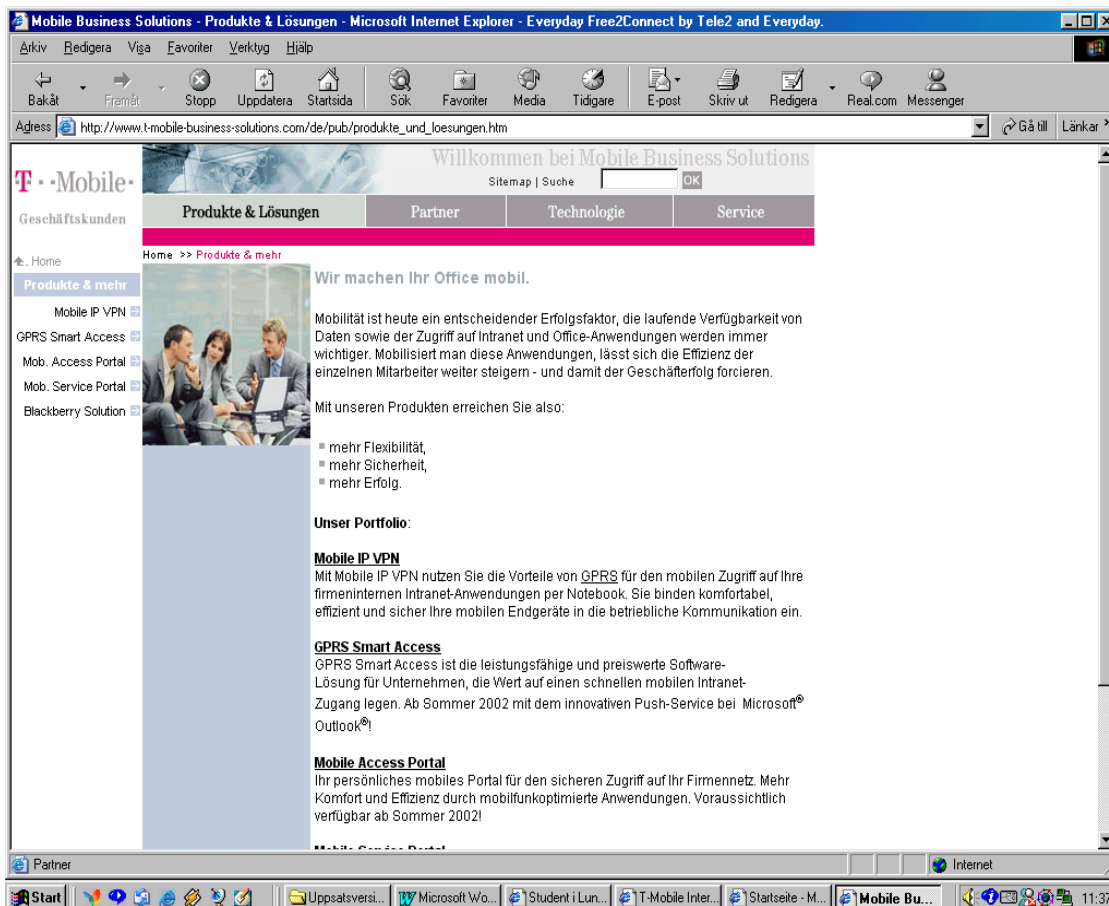
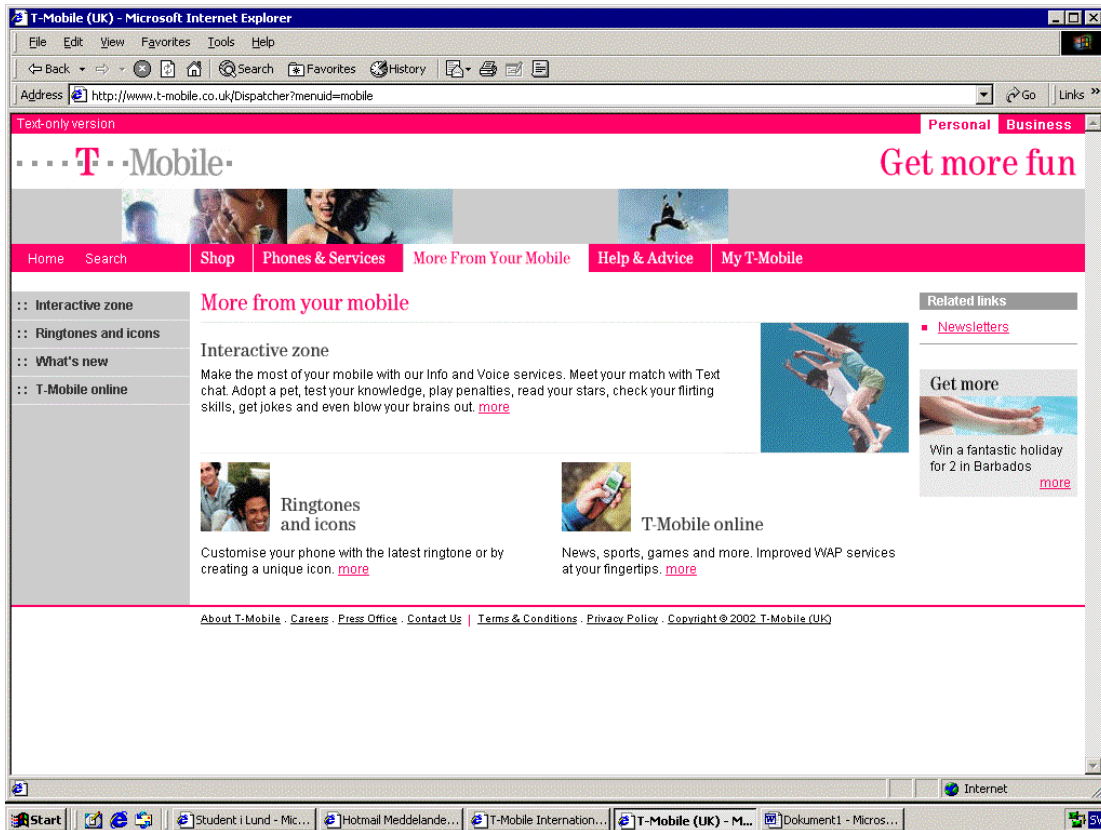
2002-05-15  
IT-företagens 9 budord räckar inte för samutnyttjande  
« Läs mer

2002-05-07  
Hi3G tar Elitserien till 3G mobilen  
« Läs mer

Sök  
Avancerad sökning

DISCLAIMER & COPYRIGHT

Hi3G Access AB - Box 1360 SE - 111 83 Stockholm - +46 8 5056 70 00 - Fax: +46 (0)8 5056 7200 - info@hi3gaccess.se



Virgin Mobile - Big Bonus - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites History Print

Address http://www.virginmobile.com/mobile/services/big\_bonus/big\_bonus.html

VIEW BASKET CONTACT US

WHERE YOU'RE UP TO Home > Big Bonus





## Talk is cheap with our Big Bonus

Fancy some free airtime?

Now we're talking! At Virgin Mobile we like to say thanks for using us. So we're offering all our customers a Big Bonus. Every time you use £30 or over a month on calls and text messages from and within the UK, we'll give you 10% back in airtime the following month.

**FIND OUT ABOUT:**

- How to buy online
- What you get with your phone
- Keeping your own phone or number
- Special prices for existing customers
- Delivery
- Our guarantee

**AND ALSO...**

- Phones
- Accessories and Fun stuff
- Insurance
- Coverage
- How much calls cost
- Our services
- Why we're different
- Doing business with Virgin Mobile
- Our terms and conditions
- Security and privacy
- Your health and mobile phones
- Using your phone abroad

**There's everything to gain and nothing to lose:**

- Anyone can join, it won't cost you a penny.
- You don't have to use £30 every month, but when you do, we'll give you that 10% airtime bonus.
- Your bonus counts as part of your monthly usage – so, if you qualified for a bonus last month by making £30 of calls, all you need to use is £27 (plus your £3 airtime bonus) to qualify for another 10% bonus.
- The more you use, the more free airtime we'll give you.
- Use your free airtime whenever you want, there's no expiry date.

**Joining couldn't be easier**

All we ask is that you either:

- Pay Monthly by Direct Debit – this costs nothing to set up, there's no monthly line rental or a minimum term contract, plus we'll give you free monthly itemised statements; OR
- Pay As You Go by credit/debit card – again, this is free to set up and there's no monthly line rental.

Paying by either of these ways cuts down on our administration costs, so we can pass these savings back to you. To register, just call our team on 789 from your Virgin Mobile phone, or on 0845 6000 789 from a fixed line. When you join, we'll let you know the date your bonus is due every time you qualify for one.

Done Internet

Start hemsidorbilagal - Microsof... Virgin Mobile - Big Bon...

Virgin Mobile Singapore - Phones : Twin Pack - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites History Print

Address http://www.virginmobile.com.sg/products/twin\_pack.jsp


Virgin mobile

About us Our service VirginXtras My Account Phones Shops Help

Login Take me to ...

**SIM KIT TWIN PACK**


**TWIN PACK CALL YOUR BUDDY**  
PRICE \$70.00



If you talk a lot to one special person, then this is for you. Buy a twin SIM pack and you'll get two Sim Kits and enjoy discounted call rates between you and your "twin".

Both of you will save on your outgoing call charges to each other. v.attractive.

Just arrived in Singapore?  
It's simply because you are new to this country that you'll have twice the fun with Virgin Mobile. Purchase a Twin Pack at a special price of \$ 60 (usual price \$ 70), and you'll get a free dinner for 2 at The Gallery Hotel and a pair of free movie tickets. Simply dial 6338 6066 or visit a Virgin Mobile Service Center. v.enjoyable.



**TWIN PACK**  
Price: \$70.00  
\*Price includes GST

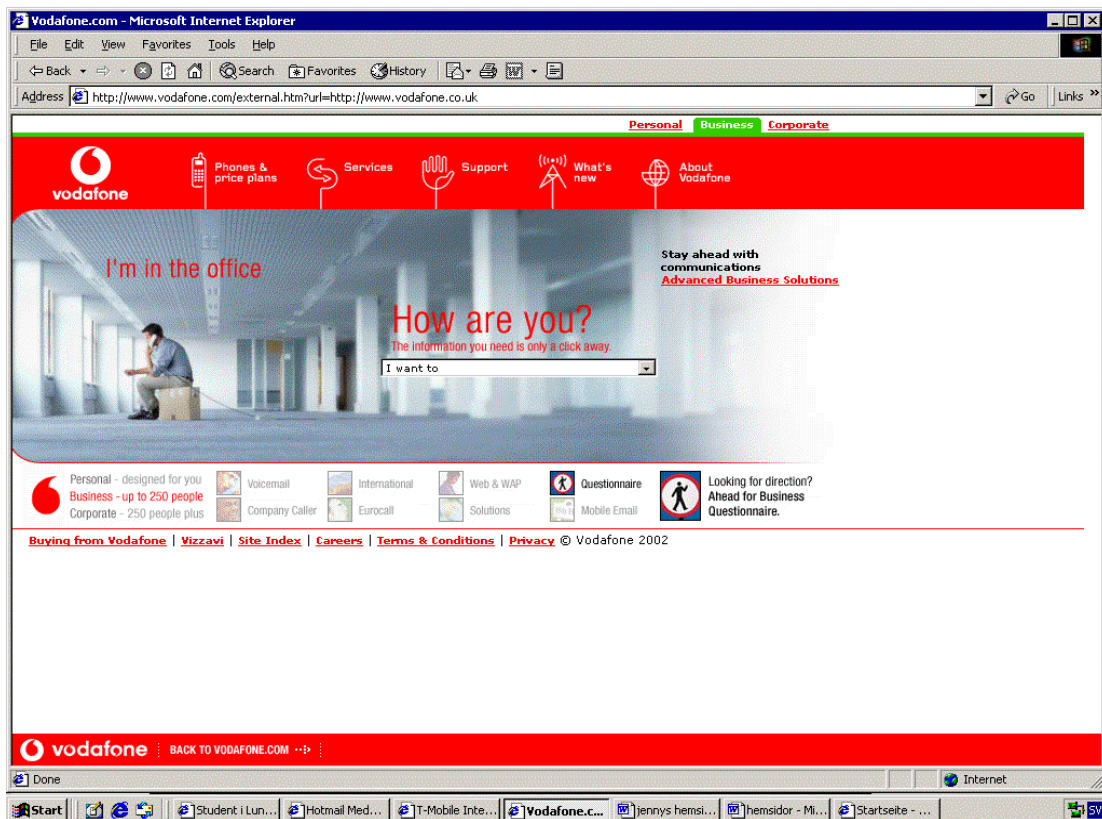
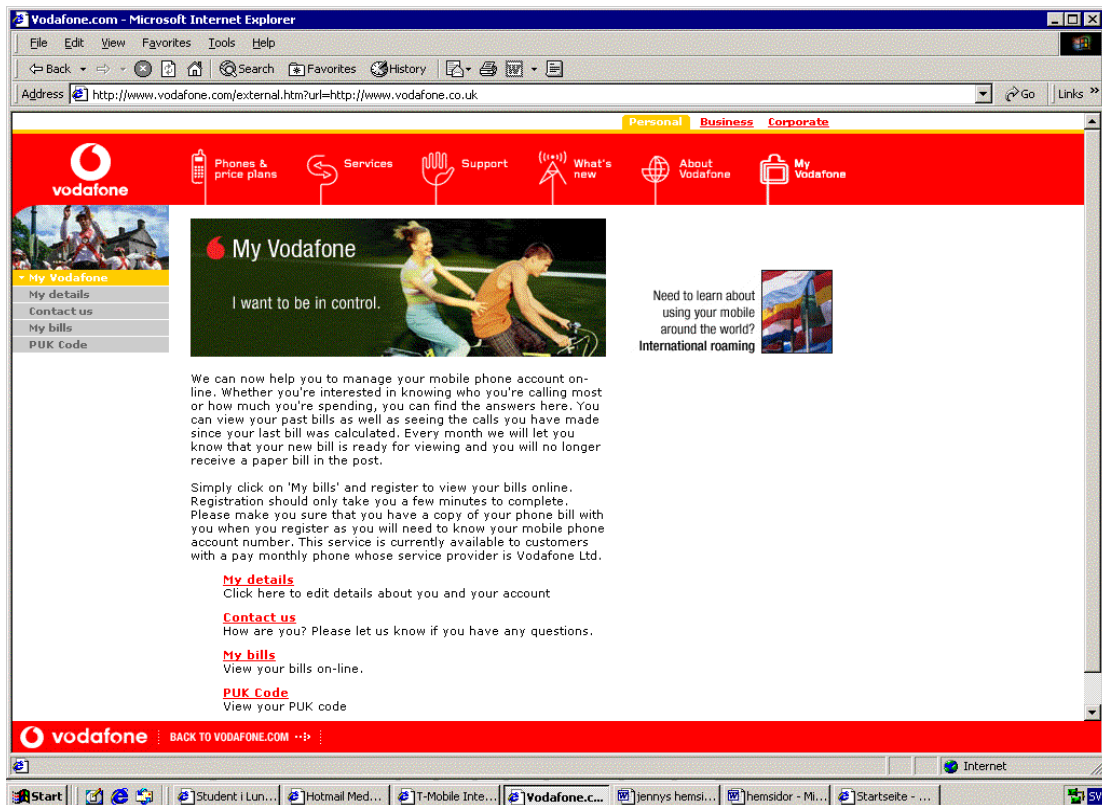
For just \$70 you'll get

- 2 Sim Kits (with welcome guide and sticker sheets)
- 2 Virgin Mobile SIM cards - includes \$35 of talktime per SIM
- 25% discount on all outgoing calls to your twinned SIM

- NOKIA 3315
- SAMSUNG N620
- MOTOROLA V70
- ERICSSON T66
- NOKIA 8855
- NOKIA 5210
- NOKIA 6510
- NOKIA 3350
- NOKIA 5510
- NOKIA 8310
- NOKIA 3310
- NOKIA 8250

Done Internet

Start hemsidorbilagal - Microsof... Virgin Mobile Singapor...





## 9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide till konsulter och analytiker

### Vad arbetar Du med?

#### Mobiloperatör Generellt

- Vad utmärker en mobiloperatör?
- Vad är viktigt för att bli en lönsam operatör?
- Hur kan två operatörer särskilja sig?
- Hur skulle en idealisk framtida mobiloperatör fungera?

#### Virtual nätoperatör

- Vad är fördelen med att hyra in sig på andras nät?
- Vad är nackdelen med att hyra in sig på andras nät?
- Vad skiljer lönsamma MVNO från lönsamma MNO:s?.

#### Förändrad värdekedja

- Hur ser värdekedjan i branschen ut?
- Har värdekedjan förändrats?
- Vem i värdekedjan är mest lönsam för tillfället? Varför?
- Kommer värdekedjan att förändras ytterligare?
- Hur kommer framtidens intäktsströmmar att se ut?
- Vem kommer i framtiden att vara bäst positionerad i värdekedjan? Varför?
- Behöver mobiloperatören också göra annat i värdekedjan än att vara operatör?

#### Drivkrafter

- Vilka är orsakerna till att mobiloperatörer köper upp andra operatörer?
- Var befinner sig talservice i produktlivscykeln?

#### Geografisk expansion

- Vilken betydelse har det för en operatör att finnas på flera marknader?
- Kan de globala aktörerna nå fördelar/nackdelar på den svenska marknaden genom att de också finns på andra marknader? Vilka i så fall?
- Vinner svenska kunder på att Telia är representerat i Finland?
- Erbjuder Vodafone mer värde för kunden än exempelvis Telia? I så fall, hur?
- Ändras kostnadsstrukturen för en operation genom att en operatör finns på flera marknader? På vilket sätt?
- Hur stora ökade/minskade kostnader rör det sig om?
- Är det lättare/svårare för en operatör med geografisk utbredning att sprida sina tjänster?
- Har en aktör med närvaro på många marknader lättare/svårare att attrahera kunder? Varför?
- Har dessa aktörer lättare/svårare att behålla kunder?
- Vilka blir konsekvenserna om operatören istället inleder en strategisk allians för att få mer geografisk spridning?

- Hur fungerar roaming avtal idag?
- Kommer det att bli problem att avtala med andra operatörer när nya tjänster kommer in på marknaden?
- Vad är avgörande för förhandlingsstyrkan?
- Hur sluts avtalen mellan content providers och operatörer?
- Vilka operatörer är mest attraktiva för content providers?

### **Konvergerande branscher**

- Hur integreras telekom med andra branscher?
- Vad blir effekterna när en teleoperatörer integrera sin verksamhet med andra verksamheter och tekniker som t.ex. data och Media?
- Är allianser att föredra i en sådan integration eller bör man göra vissa verksamheter själv?
- Vad vinner/förlorar ett företag på att ha fler olika affärsområden? Finns det någon utväxling/extra kostnader?

### **Lock-in**

- Finns det möjligheter att för operatörer binda kunder till sig? Hur då?
- Hör gör man för att minska "churnrate", när kunder byter operatör?

## 9.3 Bilaga 3 – Intervjuguide till mobiloperatörer

- Vad arbetar Du med?
- Kan Du beskriva Ditt företags verksamhet?
- Hur stor del är fasta kostnader respektive rörliga kostnader för Ditt företag?
- Har Ditt företag någon vertikalintegration? Har integrationen gjorts inom företaget eller med vilka andra företag? Har det diversifierat in i andra verksamheter?
- Hur särskiljer sig Ditt företag mot andra operatörer?
- Hur har detta gynnat Ditt företag?
- Vad är viktigt för att bli lönsamt för Ditt företag?
- Hur kommer Ditt företag att se ut om 5 år? Skiljer sig den ideala bilden mot den realistiska bilden?
- Hur har statliga regleringar påverkat Ditt företag? Vilka och i vilken utsträckning?
- Vad har Ditt företag uppnått genom att finnas på flera marknader?
- Ändras kostnadsstrukturen för Ditt företag genom att Ni finns på flera marknader? På vilket sätt? Hur stora ökade/minskade kostnader rör det sig om?
- Är det lättare/svårare för Ditt företag att sprida sina tjänster?
- Har Ditt företag strategiska allianser med andra operatörer? Fördelar? Problem?
- Vad är Ditt företags inställning till externa contentproviders?
- Vilka är Ditt företags viktigaste contentproviders?
- Hur kommer Ditt företag att förändras genom 3G?
- Hur kommer Ditt företag förändras genom W-Lan tekniken?
- Har Ditt företag integrerat med andra branscher?
- Vad blir effekterna när en teleoperatörer integrerar sin verksamhet med andra verksamheter och tekniker som t.ex. data och Media?
- Hur gör Ditt företag för att minska "churnrate", när kunder byter operatör?

### Virtual nätoperatör

- Vad är fördelen med att hyra in sig på andras nät?
- Vad är nackdelen med att hyra in sig på andras nät?
- Vad avgör vilka operatörer Ditt företag släpper in på sina nät?

### Förändrad värdekedja

- Vem i värdekedjan är mest lönsam för tillfället? Varför?
- Har Ditt företags plats i värdekedjan förändrats?
- Vem kommer i framtiden att vara bäst positionerad i värdekedjan? Varför?
- Behöver mobiloperatören också göra annat i värdekedjan än att vara operatör?

## 9.4 Bilaga 4 - Ordlista

<b>2G</b>	Se GSM.
<b>3G</b>	Tredje generationens system, se UMTS.
<b>ARPU</b>	Average revenue per user. Det vill säga genomsnittlig intäkt per användare.
<b>Churnrate</b>	Andel kundavhopp.
<b>Content Provider</b>	Innehållsleverantör. Exempelvis CNN.
<b>GPRS</b>	General Paket Radio System. Teleteknik som för GSM-nätet närmare Internet. Med GPRS skickas information i små paket istället för en kontinuerlig ström som normalt sker inom telefoni.
<b>GSM</b>	Global System of Mobile Communications. Ett digitalt mobiltelefonsystem som bygger på global standard, även kallat andra generationens standard (2G).
<b>i-mode</b>	Japansk tjänst som erbjuder trådlöst surfande och e-mail tillgång via mobiltelefonen. När i-mode-tjänster utnyttjas, betalar kunden inte för tiden denne är uppkopplad utan för volymen data som överförs.
<b>m-commerce</b>	Mobil handel. Möjligheten att handla tjänster och produkter över mobiltelefonen.
<b>MMS</b>	Multimedia Messaging Service. Samma princip som gäller vid SMS fast på 3G-nät. Med MMS kommer man inte enbart kunna skicka textmeddelanden utan alla slags filer så som text, grafik, videoclip, och ljudfiler.
<b>MNO</b>	Mobile Network Operator, mobiloperatör med eget nät.
<b>MVNO</b>	Mobile Virtual Network operator, mobiloperatör utan eget nät. Kan klassificeras genom dess beroendeförhållande till nätägaren, se vidare definitioner under avsnitt 4.1.1.
<b>Roaming</b>	Mobiltelefonsystemet håller automatiskt reda på var telefonen befinner sig. Därför kan man som svensk abonnent ringa och ta emot samtal i utlandet. För detta krävs dock roaming-avtal mellan operatörerna.

<b>Service Provider</b>	Mobiloperatör som vänder sig mot slutanvändare.
<b>SIM-Kort</b>	Subscriber Identity Module. Innehåller information om ägaren till kortet som möjliggör för abonnenten att få access till GSM-nätet.
<b>SMS</b>	Short Message Service. En funktion som gör att man kan skicka textmeddeladen mellan GSM-telefoner.
<b>UMTS</b>	Universal Mobile Telecommunication System. Den teknik som kan komma att ta över efter GSM, kallas även tredje generationens standard. En betydligt kraftfullare teknik än 2G och den kommer att hantera alla sorters mobil kommunikation globalt.
<b>WAP</b>	Wireless Application Protocol. Teknik som möjliggör läsandet av Internetsidor och e-mail i mobiltelefonen. Kräver at telefonen stödjer WAP-tjänster.
<b>W-Lan</b>	Wireless Local Area Network. Möjliggör Internetaccess för bärbara datorer utan att använda kabel. Tekniken bygger på att man använder sig av olika sorters elektromagnetiska vågor för att sända data.