



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT13

Konkurrensfördelar på telekommärknaden

En fallstudie av en svensk mobiloperatör

Författare:

Oskar Bill

Joanna Scherrer

Sofie Thörnblad

Handledare:

Christine Blomquist

SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:* Konkurrensfördelar på telekommarknaden
En fallstudie av en svensk mobiloperatör
- Seminariedatum:* 2013-06-07
- Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete inom Strategic Management
kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:* Oskar Bill, Joanna Scherrer och Sofie Thörnblad
- Handledare:* Christine Blomquist
- Fem nyckelord:* Positioneringsstrategi, nätverkseffekter, kontaktnät,
telekomoperatör och konkurrensfördelar.
- Syfte:* Genom studien ämnade vi beskriva och analysera huruvida Tele2s konkurrensfördelar kunde förklaras av de bakomliggande faktorerna positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät.
- Metod:* Studien hade en kvalitativ undersökningsdesign i form av en deskriptiv fallstudie och fallföretaget var mobiloperatören Tele2. En deduktiv ansats valdes för att testa tre teoretiska ramverk. Semi-strukturerade intervjuer användes för insamlande av primärdata och sekundärdata inhämtades från böcker, vetenskapliga artiklar samt elektroniska källor.
- Teoretiska perspektiv:* I teori- och litteraturgenomgången beskrevs teoretiska ramverk och tidigare forskning kopplade till studiens tre bakomliggande faktorer. För varje teoretiskt ramverk presenterades flera forskares synsätt för att bidra till en nyanserad bild.
- Empiri:* Intervjuer genomfördes med tre olika perspektiv. För managementperspektivet intervjuades Tele2s nuvarande kommunikationschef Lars Torstensson samt före detta VD och koncernchef Lars-Johan Jarnheimer. Säljperspektivet bestod av sex intervjuer med säljare i Tele2s butiker. Det utomstående perspektivet utgjordes av en butikschef på Phone House samt branschanalytikerna Victor Höglund från Redeye och Bengt Nordström från Northstream.
- Resultat:* Tele2s konkurrensfördelar kunde inte förklaras utifrån Porters syn på positionering, eftersom Tele2 hade en hybrid positioneringsstrategi. Nätverkseffekter kopplade till storleken på Tele2s egen kundbas kunde inte heller i stor utsträckning förklara Tele2s konkurrensfördelar. Däremot visade studien att kontaktnät är en förutsättning för att operatören ska kunna vara konkurrenskraftig och förklarar till stor del Tele2s konkurrensfördelar.

SUMMARY

- Title:* Competitive advantage in the telecom market
A case study of a Swedish mobile operator
- Seminar date:* 2013-06-07
- Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:* Oskar Bill, Joanna Scherrer and Sofie Thörnblad
- Advisor:* Christine Blomquist
- Key words:* Positioning strategy, network effects, contact network, telecom operator and competitive advantage.
- Purpose:* Our intention for this study was to describe and analyze whether Tele2's competitive advantage could be explained by the three factors; positioning strategy, network effects and contact network.
- Methodology:* The study had a qualitative research design in the form of a descriptive case study and the object for the case study was the telecom operator Tele2. A deductive approach was chosen to test three theoretical frameworks. Semi-structured interviews were used for the collection of primary data. Secondary data collected from books, scientific papers and electronic sources.
- Theoretical perspectives:* In the theory and literature review, previous research and theoretical frameworks were described and related to the three factors. Several researchers' approaches were presented to help with a more balanced view of each theoretical framework.
- Empirical foundation:* Interviews were conducted with three different perspectives. For the management perspective, Tele2s chief communications officer Lars Torstensson and former president Lars-Johan Jarnheimer were interviewed. For the sales perspective six interviews with different salesmen at Tele2 stores were conducted. The outside perspective was given through interviews with salesmen at Phone House as well as industry analysts Victor Höglund from Redeye and Bengt Nordström from Northstream.
- Conclusions:* Tele2's competitive advantage could not be explained on the basis of Porter's vision of positioning, since it was found that Tele2 had a hybrid positioning strategy. Neither could the network effects related to the size of Tele2's own customer base explain their competitive advantages. However, the study showed that contacts are essential for the operator to be competitive and largely explains Tele2's competitive advantages.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1. Den svenska telekommärknaden	6
1.3. Konkurrensfördelars bakomliggande faktorer	7
1.4. Syfte och frågeställning	9
1.5. Avgränsningar	10
1.6. Definitioner	10
2. METOD	12
2.1. Forskningsdesign	12
2.2. Forskningsinstrument	13
2.3. Urval	14
2.3.1. <i>Fallföretag</i>	14
2.3.2. <i>Respondenter</i>	15
2.4. Datainsamling	16
2.5. Studiens kvalitet	19
2.6. Kritisk reflektion	21
3. TEORETISK REFERENSRAM	22
3.1. Konkurrensfördelar	22
3.2. Positioneringsstrategi - Porters generiska strategier	22
3.2.1. <i>Kostnadsledarskap</i>	24
3.2.2. <i>Differentiering</i>	24
3.2.3. <i>Fokus</i>	25
3.2.4. <i>Val av positioneringsstrategi</i>	25
3.2.5. <i>Stuck-in-the-middle</i>	26
3.2.6. <i>Kritik mot Porter</i>	26
3.3. Nätverkseffekter	27
3.4. Kontaktnät	30
3.5. Teorisammanfattningar	32
3.5.1. <i>Positioneringsstrategi</i>	32
3.5.2. <i>Nätverkseffekter</i>	33
3.5.3. <i>Kontaktnät</i>	33
4. EMPIRI OCH ANALYS	35
4.1. Empiri positioneringsstrategi	35
4.1.1. <i>Managementperspektivet</i>	35
4.1.2. <i>Säljperspektivet</i>	37
4.1.3. <i>Det utomstående perspektivet</i>	38
4.2. Analys av positioneringsstrategi	39
4.3. Empiri nätverkseffekter	43
4.3.1. <i>Managementperspektivet</i>	43
4.3.2. <i>Säljperspektivet</i>	43
4.3.3. <i>Det utomstående perspektivet</i>	44

4.4. Analys av nätverkseffekter	45
4.5. Empiri kontaktnät	47
4.5.1. <i>Managementperspektivet</i>	47
4.5.2. <i>Säljperspektivet</i>	47
4.5.3. <i>Det utomstående perspektivet</i>	49
4.6. Analys av kontaktnät.....	50
5. SLUTSATSER	53
5.1. Positioneringsstrategi	53
5.2. Nätverkseffekter	53
5.3. Kontaktnät.....	54
6. AVSLUTANDE DISKUSSION.....	55
6.1. Tankar kring studiens slutsatser	55
6.1.1. <i>Positioneringsstrategi</i>	55
6.1.2. <i>Nätverkseffekter</i>	57
6.1.3. <i>Kontaktnät</i>	58
6.2. Studiens för- och nackdelar	60
6.3. Framtida forskning.....	62
7. REFERENSER	64
7.1. Litteraturförteckning	64
7.1.2. <i>Övriga tidskrifter och artiklar</i>	64
7.2. Elektroniska källor	65
7.3. Muntliga källor	67
8. BILAGOR.....	68
8.1. Information till dig som deltar i vår studie om Tele2	68
8.2. Frågor till Lars Torstensson, kommunikationschef på Tele2.....	69
8.3. Frågor till Lars-Johan Jarnheimer, före detta VD och koncernchef på Tele2	70
8.4. Frågor till Tele2s butiker.....	71
8.5. Frågor till Victor Höglund, IT-analytiker på RedEye och Bengt Nordström, CEO på Northstream	72
8.6. Frågor till Robin Svensson på Phone House.....	73

1. INLEDNING

I detta avsnitt introduceras konkurrenssituationen på telekommarknaden. Vidare presenteras de tre bakomliggande faktorer som studien ämnar att undersöka. Därefter redogörs för studiens syfte och frågeställningar.

1.1. Den svenska telekommarknaden

År 1993 infördes en ny telelag i Sverige, vilket innebar att telekommarknaden avreglerades och Televerket som tidigare hade monopolställning fick konkurrens (Nationalencyklopedin A, hämtad: 2013-05-20). Det är 20 år sedan monopolet avvecklades och den svenska telekommarknaden har förändrats avsevärt sedan dess. Idag råder det hög konkurrens på marknaden, vinstmarginalerna är lägre (Dagens Nyheter, hämtad: 2013-05-01) och telekomoperatörer riskerar att hotas av mobiltillverkare och OTT-aktörer¹ (Tele2 A, hämtad: 2013-05-31). Det beror till stor del på den tekniska utveckling som finns på marknaden (Dagens Nyheter, 2010, hämtad: 2013-05-01; Tele2 A, hämtad: 2013-05-01). Det har resulterat i en dynamisk marknad med hög förändringstakt som tvingar mobiloperatörer att anpassa, och i viss mån förändra, sina strategier för att uppnå konkurrensfördelar (Rylander & Peppard, 2006).

Den svenska marknaden domineras i dagsläget av aktörerna TeliaSonera, Tele2, Telenor och HI3G, som tillsammans utgör 95 % av telekommarknaden (Konkurrensverket). Av de dominerande aktörerna har Tele2 en tydlig andraplats sett till nettoomsättning, resultat och vinstmarginal (TeliaSonera, Tele2 B, Telenor & HI3G). Den svenska telekommarknaden

¹ Tele2 uppger i 2012 års årsredovisning att ”OTT står för Over-the-Top, och innebär att programinnehåll, så som film och TV-program, distribueras via internet till en dator, smarttelefon, surfplatta eller smart-TV” (Tele2 A, s. 9). Exempel på sådana tjänster är Viber, Skype och WhatsApp.

har ett Herfindahl index på $0,3^2$ och utgörs därmed av en oligopolmarknad (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010). En oligopolmarknad kännetecknas av ett fåtal aktörer som konkurrerar om pris eller kvantitet. Aktörerna påverkar således varandra och behöver anpassa sina strategier utifrån konkurrenternas prissättning och volymproduktion (Besanko et al., 2010).

Samma år som marknaden avreglerades grundades mobiloperatören Tele2 för att utmana den gamla monopolisten (Kinnevik, hämtad: 2013-04-13). Vårt intresse för Tele2s strategiarbete uppmärksammades när operatörens kommunikationschef Lars Torstensson höll en företagspresentation³. Under presentationen berättade Torstensson om konkurrenssituationen på dagens dynamiska telekommarknad och beskrev Tele2s allmänna strategier. Det var inspirerande och gav en inblick i hur Tele2 arbetar för att uppnå konkurrensfördelar. Därför valdes fallföretaget Tele2 för att undersöka vilken eller vilka bakomliggande faktorer som kan påverka telekomoperatörens konkurrensfördelar.

1.3. Konkurrensfördelars bakomliggande faktorer

En konkurrensfördel innebär att aktören uppnår en högre vinst än genomsnittet i branschen (Besanko et al., 2010) och konkurrensfördelar kan uppnås på en rad olika sätt (Newbert, 2008; Mooney, 2007). Tre möjliga bakomliggande faktorer för att uppnå konkurrensfördelar för mobiloperatörer är enligt genomförd litteraturinsamling; positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät. På grund av att vi har hittat några tidigare studier som belyser förhållandet mellan ovan nämnda bakomliggande faktorer och konkurrensfördelar på

² Herfindahl index är ett mått på en bransch marknadskoncentration (Besanko et al., 2010). Egen uträkning: $0,406^2+0,316^2+0,166^2= 0,299992$

Övriga aktörer, utöver de fyra dominerande aktörerna, utelämnades eftersom vi inte hade uppgifter om respektive aktörs marknadsandel Post-och telestyrelsen, hämtad: 2013-04-22).

³ Företagspresentation vid LUSEM (Lund University School of Economics and Management) 2013-02-12.

telekommarknaden skapades ett intresse för att undersöka detta eventuella samband genom Tele2.

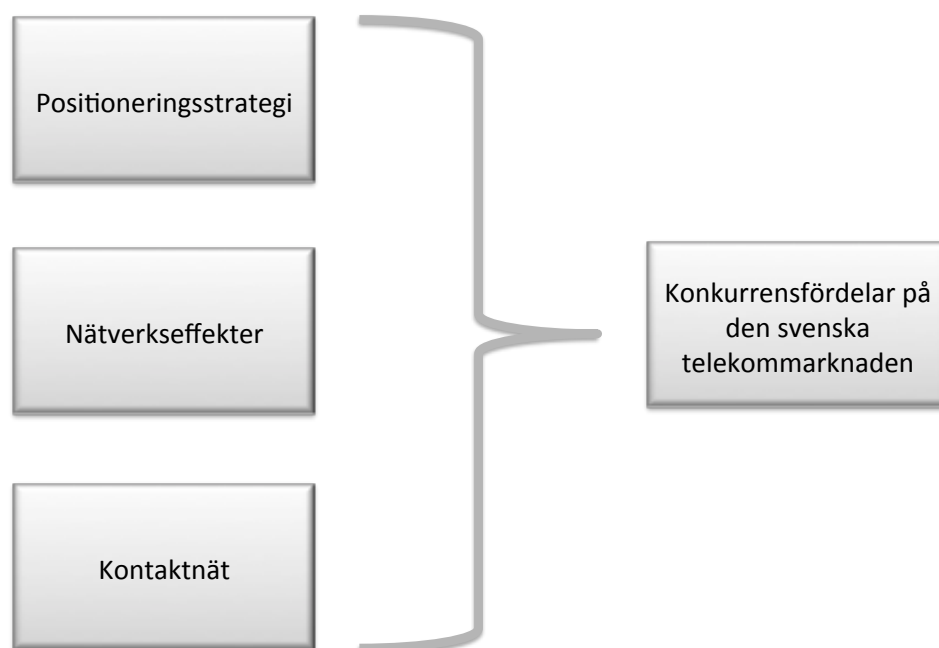
Den första bakomliggande faktorn, positioneringsstrategi, och hur en aktör positionerar sig utgör kärnan i strategi (Porter, 1985). En effektiv positioneringsstrategi är avgörande för hur konkurrenskraftigt en aktör är relativt sina konkurrenter (Porter, 1980). På Tele2s officiella hemsida uppger operatören att de vill tillhandahålla det bästa erbjudandet genom prisvärda och användarvänliga kommunikationstjänster med hög kvalitet (Tele2 A, hämtad 2013-05-23).

Nätverkseffekter som utgör studiens andra bakomliggande faktor, är betydelsefull i telekombranschen enligt ett flertal forskare (Baraldi, 2011; Birke & Swann, 2005; Fjeldstad, Becerrab & Narayananc, 2004). Storleken på en aktörs kundbas är avgörande för nätverkseffekternas betydelse och därmed bör en aktör införa strategier som attraherar kunder för att vara konkurrenskraftiga (Besanko et al., 2010). Enligt Tele2s årsredovisning har operatören som ambition att locka till sig nya kunder via differentiering och genom att tillhandahålla ett kunderbjudande till ett lägre pris (Tele2 A, hämtad: 2013-06-01).

Slutligen avseende den tredje bakomliggande faktorn, kontaktnät, framför ett antal forskare att konkurrensfördelar skapas genom ett kontaktnät av företag, andra aktörer, leverantörer och kunder (Christofer, Payne & Ballantyne, 1991; Normann & Ramirez, 1995; Sheth & Sharma, 1997). Dessa relationer är avgörande för en aktörs framgång och tillhandahållande av ett attraktivt erbjudande (Normann & Ramirez, 1995). Under år 2013 har Tele2 som mål att arbeta för långsiktiga relationer med samarbetspartners och menar att goda kundrelationer ska göra Tele2 mer attraktiva än konkurrenterna (Tele2 A, hämtad: 2012-05-16).

Dessa bakomliggande faktorer undersöks genom tre olika perspektiv för att ge en nyanserad bild av Tele2. Utgångspunkten är ett managementperspektiv men för att undersöka

huruvida strategierna förmedlas till Tele2s säljkår studeras även ett säljperspektiv. Slutligen undersöks de bakomliggande faktorerna genom ett utomstående perspektiv för att inte enbart bygga empirin på källor ifrån Tele2.



Figur 1. Studiens tre bakomliggande faktorer till konkurrensfördelar på den svenska telekommarknaden.

1.4. Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att beskriva och analysera huruvida Tele2s konkurrensfördelar kan förklaras av de bakomliggande faktorerna positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät.

För att besvara studiens syfte kommer vi att utgå från följande frågeställningar:

1. Hur ser Tele2s positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät ut?
2. I vilken grad kan de bakomliggande faktorerna positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät förklara Tele2s konkurrensfördelar?

1.5. Avgränsningar

Studien är avgränsad till mobiloperatörer verksamma på den svenska marknaden. Den fokuserar på Tele2s tjänsterbjudande avseende försäljning av mobilabonnemang till privatpersoner.

1.6. Definitioner

I studien definieras ordet fysiskt nätverk som ”telefonnät, telenät för förmedling av teletjänsten telefoni” (Nationalencyklopedin C, hämtad: 2013-06-02). Vi har valt att tolka denna definition och avser de master som utgör ett nät för det fysiska nätverket.

Begreppet kontaktnät definieras i studien som ”Ett kontaktnät avser ett system av relationer mellan till exempel individer eller organisationer” (Nationalencyklopedin B, hämtad: 2013-04-22). Vi förhåller oss till denna definition och menar att ett företag som innehar relationer med andra aktörer, kunder och leverantörer ingår i ett kontaktnät.

I studien definieras nätverkseffekter som ”The network effect arises because consumers can communicate with other users in the network” (Besanko et al., 2010). Vi tolkar därmed nätverkseffekter som möjligheten för människor att kommunicera med varandra, det vill säga, att värdet av att ingå i en kundbas ökar ju fler användare som är anslutna till det.

När vi refererar till priset för tjänsten abonnemang avser vi avgifter för det faktiska abonnemanget, öppningsavgifter, minutkostnader, anslutningsavgift, sms, mms, debiteringsintervall och minimidebitering (PTS, hämtad: 2013-04-22).



Det fysiska
nätverket



Kontakt nät



Nätverkseffekter

Figur 2. Visualisering av studiens definitioner av det fysiska nätverket, kontaktnät och nätverkseffekter.

2. METOD

I detta avsnitt redogörs för studiens genomförda tillvägagångssätt. För- och nackdelar med denna metodval och hur studien genomfördes beskrivs. Dessutom diskuteras studiens tillförlitlighet.

2.1. Forskningsdesign

I studien har vi haft för avsikt att identifiera unika drag i den undersökta organisationen och därför föll valet av forskningsdesign på en kvalitativ undersökningsmetod. I studien var fokus att undersöka hur individer uppfattar och tolkar vissa förutbestämda faktorer vilket är i enlighet med kvalitativ forskningsdesign (Bryman & Bell, 2005).

I enlighet med Yin (2007) valdes först en forskningsfråga och därefter en lämplig forskningsdesign för att besvara frågeställningen. Som forskningsdesign valdes en fallstudie, eftersom vi ville göra en ingående undersökning av företaget (Bryman & Bell, 2005). Vi bestämde oss för en deskriptiv fallstudie. Anledningen var att den syftar till att förklara hur ett fall ser ut och besvara forskningsfrågan *hur* (Yin, 2007).

Vi är medvetna om att fallstudien har beskrivits som en svår metod samt att dess tillförlitlighet har kritiserats (Yin, 2007). Dock menar Yin (2007) att det till stor del beror på att en systematisk procedur inte efterföljs. För att säkerställa studiens tillförlitlighet tog vi del av de tips Bryman & Bell (2005) samt Yin (2007) framfört. Vidare diskussion kring studiens tillförlitlighet förs under avsnittet ”studiens kvalitet”.

För att besvara de aktuella forskningsfrågorna och testa befintlig teori genom de tre bakomliggande faktorerna på fallföretaget valdes en deduktiv ansats. Således kunde förhållandet mellan teori och praktik undersökas (Bryman & Bell, 2005). Därmed valde vi att utesluta andra eventuella bakomliggande faktorer och skapade en bild av Tele2s

konkurrens fördelar utifrån positionering, nätverkseffekter och kontaktnät. Det finns sannolikt andra strategier som ger upphov till Tele2s konkurrens fördel som inte inkluderades i studien. Tele2s faktiska konkurrens fördelar undersöktes inte utan fokus låg på att se huruvida de tre bakomliggande faktorerna kunde förklara Tele2s konkurrens fördelar.

2.2. Forskningsinstrument

För att samla in primärdata valdes intervjuer eftersom det är lämpligt när individer ska berätta om sina idéer och upplevelser av det som undersöks (Bryman & Bell, 2005). Semi-strukturerade intervjuer genomfördes då dessa enligt, Bryman & Bell (2005), möjliggör för forskarna att styra samtalsämnet men ändå låter respondenten tala fritt om sina åsikter och erfarenheter kopplade till ämnet. På så sätt kunde de bakomliggande faktorerna undersökas men en öppenhet fanns för att respondenten tog upp andra orsaker till Tele2s konkurrens fördelar. Vidare var vi medvetna om intervjuareffekten och att respondenten tenderade att svara enligt vad de ansåg förväntades av de (Bryman & Bell, 2005). För att minska intervjuareffekten anonymiserades säljkåren i studien.

En rad intervjuer genomfördes och har delats in i tre olika perspektiv; (1) managementperspektivet, (2) säljperspektivet och (3) det utomstående perspektivet.

Utgångspunkten i studien var, enligt kursens riktlinjer, ett managementperspektiv. Därför genomfördes två telefonintervjuer med managers; en med Tele2s nuvarande kommunikationschef Lars Torstensson (se intervjufrågor i bilaga 8.2.) samt en med Tele2s före detta VD och koncernchef Lars-Johan Jarnheimer (se intervjufrågor i bilaga 8.3). Genom Torstensson försökte vi få kontakt med managers från Tele2s strategiavdelning för att genomföra intervjuer men på grund av begränsade resurser kunde inte tid avsättas för oss. På grund av detta ansåg vi inte att det var tillräckligt att enbart studera Tele2s

managementperspektiv för att visa en fullständig bild. Studien kompletterades därför med ett säljperspektiv och ett utomstående perspektiv.

Avseende säljperspektivet genomfördes sex enskilda intervjuer med säljare i Tele2-butiker (se intervjufrågor i bilaga 8.4.). Detta beslut fattades eftersom Tele2 på sin hemsida uppger att medarbetarna är operatörens viktigaste tillgång och att det är av vikt att strategin förmedlas i organisationen eftersom medarbetarna förverkligar den (Tele2 C, hämtad: 2013-05-27). Dessutom menar Porter (1985) att det är nödvändigt att företaget kommunicerar värdet av sitt erbjudande genom marknadsföringskanaler och säljkår för att konsumenterna ska kunna avgöra värdet av företagets erbjudande (Porter, 1985).

Slutligen valdes ett utomstående perspektiv för att kunna redogöra för Tele2s strategi ur ett mer nyanserat synsätt, för att undvika att en vinklad bild framfördes. Därför genomfördes telefonintervjuer med två branschanalytiker från olika företag. Victor Höglund, som arbetar som IT-analytiker på Redeye, samt Bengt Norström, CEO från Northstream intervjuades via telefon (se intervjufrågor i bilaga 8.5.). Utöver det hölls en intervju med Robin Svensson som arbetar som butikschef på Phone House (se intervjufrågor i bilaga 9.6.). Robin Svensson ville vara anonym och heter egentligen något annat. Genom att intervjua personer från tre olika perspektiv var vår förhoppning att få ett mer nyanserat synsätt på Tele2 liksom vilken eller vilka av de bakomliggande faktorerna som var orsak till operatörens konkurrensfördel på telekommarknaden.

2.3. Urval

2.3.1. Fallföretag

Valet av Tele2 som fallföretag baserades, som beskrevs i inledningen, till stor del på vår första kontakt med Tele2s kommunikationschef Lars Torstensson vid den företagspresentation som Tele2 höll vid LUSEM. Vid presentationen skapades ett intresse för Tele2 och vi fick

tillgång till en pålitlig primärkälla för det managementperspektiv som studien har haft som utgångspunkt. Dessutom ansåg vi att det var intressant att studera Tele2s strategi och vad aktören gör för att utmärka sig gentemot de konkurrenter som tillhandahåller likande tjänster.

2.3.2. Respondenter

Som utgångspunkt i studien intervjuades Lars Torstensson för managementperspektivet. Detta val gjordes eftersom han genom sin arbetsroll⁴ är väl insatt i Tele2s strategier och konkurrenssituation. Därmed såg vi det som positivt att utgå från hans redogörelser.

Lars-Johan Jarnheimer fick vi kontakt med genom en bekant och tyckte att det var intressant att intervjua honom eftersom han tidigare var VD och koncernchef inom Tele2. Både Torstensson och Jarnheimer valdes således ut på grund av sina positioner inom Tele2, något som vi är medvetna om kan ha kommit att påverka studiens resultat.

Avseende säljperspektivet genomfördes intervjuer med säljare i sex Tele2-butiker. Intervjuerna genomfördes i Lund, Malmö och Helsingborg då vi hade möjlighet att resa till dessa platser och genomföra intervjuerna. Vilka medarbetare som intervjuades hos återförsäljarna baserades på det som Bryman & Bell (2005) benämner för ett icke sannolikhetsurval i form av bekvämlighetsurval. I kvalitativa studier kan det vara nödvändigt att göra vissa begränsningar (Bryman & Bell, 2005) och detta var ett sådant exempel. På grund av begränsade resurser i Tele2-butikerna fick vi intervjua de medarbetare som fanns tillgängliga och hade tid för oss.

Slutligen, avseende det utomstående perspektivet, fann vi företaget Redeye vid en sökning av branschanalytiker på Internet. Varför vi intervjua Victor Höglund beror på att han är IT-analytiker och den medarbetare på Redeye som är mest insatt i telekombranschen.

⁴ Lars Torstensson är kommunikationschef på Tele2 och därmed ansvarig för icke-kommersiella kommunikationskanaler som relationer med investerare, PR, statliga förbindelser, CSR och intern kommunikation. Dessutom är han medlem i Tele2 ABs ledarskapsteam.

Höglund tipsade oss om att ta kontakt med Bengt Nordström på Northstream eftersom detta företag, till skillnad från Redeye, har Tele2 som kund och är specialiserade på telekombranschen. Eftersom Höglund genererade kontakten till Nordström faller det inom ramen för vad Bryman & Bell (2005) benämner som ett snöbollsurval. När intervjun med Phone House genomfördes tillämpades ett bekvämlighetsurval då butiken innan intervjun valdes ut eftersom den låg i närheten av den Tele2-butik där en intervju med en säljare skulle genomföras samma dag.

2.4. Datainsamling

Studiens utgångspunkt var Porters teori om de generiska strategierna. Vi är medvetna om att det kan ha påverkat vår syn på positionering eftersom vi endast utgått från en forskares syn på positionering. Detta val gjordes baserat på att Porter och hans teori om positionering är välkända inom ämnet strategi. För att nyansera denna vinklade bild framförde vi ett avsnitt med en del av den kritik som riktats mot Porter. Studien inleddes med att vi läste om Porters generiska strategier i *Competitive Strategy* (1980, 1998) och *Competitive Advantages* (1985). Detta beslut fattades efter Tele2s företagspresentation då Torstensson beskrev att trots svårigheterna med att positionera sig på den dynamiska telekommarknaden utgör positioneringsstrategi en viktig del i aktörens strategi. Därmed väcktes ett intresse för att undersöka huruvida positioneringsstrategi hade någon inverkan på Tele2s konkurrensfördelar och positioneringsstrategi valdes som den första bakomliggande faktorn att studera i fallet Tele2.

När vi läste tidigare studier om telekommarknaden av Birke & Swann (2005) och Baraldi (2011) med flera identifierades nätverkseffekter som en central aspekt i mobiloperatörers strategi. Vetenskapliga artiklar om nätverkseffekter inhämtades därför via *LUBsearch* och *Business Source Complete* och ett beslut fattades om att nätverkseffekter

skulle utgöra den andra bakomliggande faktorn till hur Tele2 uppnår konkurrensfördelar på telekommarknaden.

Den tredje bakomliggande faktorn som inkluderades i studien utgjordes av kontaktnät eftersom vi i tidigare studier av Rylander & Peppard (2006) och Normann & Ramirez (1995) inhämtade från *LUBsearch* och *Business Source Complete* identifierat att relationer mellan aktörer var av vikt för aktörers konkurrensfördelar. Utifrån ovan nämnda bakomliggande faktorer tog vi fram en preliminär forskningsfråga.

I studien har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till den litteratur som inhämtats. De vetenskapliga artiklar som inhämtades anser vi vara tillförlitliga eftersom vi fick tillgång till dessa genom Lunds universitets databaser. Vi läste artiklar och studier från den svenska marknaden samt studier genomförda i andra europeiska länder. Detta ansåg vi vara befogat då tillgängligt material var begränsat. Insamlad teori och tidigare forskning redogörs för i teoriavsnittet. Eftersom de teoretiska ramverken utgjorde studiens utgångspunkt ansåg vi att det var betydelsefullt att lyfta fram essensen från dessa. För att förtydliga detta valde vi att sammanfatta de teoretiska ramverken i slutet av teoriavsnittet.

Utöver de vetenskapliga artiklarna granskades även Tele2s officiella hemsida och företagets årsredovisningar för att samla in fakta om företagets bakgrund och strategi. Detta är dock inte något som användes i den empiriska redogörelsen utan gjordes i syfte att få en uppfattning av Tele2. Data från vetenskapliga artiklar, hemsida och årsredovisning låg till grund för de intervjufrågor som ställdes till Tele2s kommunikationschef Lars Torstensson, som fick inleda den empiriska undersökningen. Efter intervjun med Torstensson återgick vi till litteraturen och studerade positioneringsstrategi, nätverkseffekter och kontaktnät mer ingående. Detta gjordes genom att ta del av den kritik som riktats mot Porter, läsa om olika typer av nätverkseffekter samt om det teoretiska ramverket värdestjärnan. Därefter planerades vilka frågor som skulle ställas till säljkåren, branschanalytikerna och Phone House. Vi följde

det råd Bryman & Bell (2005) framförde avseende att ett antal förutbestämda frågor och lämpliga följdfrågor skulle formuleras. Detta gjordes därför inför samtliga intervjuer för de tre perspektiven. Intervjuerna utfördes enskilt med respondenten. Tack vare denna intervjuguide med de förutbestämda frågorna liksom planerade följdfrågor försökte vi att utjämna eventuella skillnader mellan vem av oss som genomförde intervjun.

Datamängden är omfattande vid en kvalitativ studie och därför är dataanalysen vanligtvis tidskrävande (Bryman & Bell, 2005). För att inte förbise viktig information spelades intervjuerna in och transkriberades därefter för att minska intervjuareffekten. Därmed kunde de två som inte deltog i intervjun lyssna på inspelningen och skapa sig en egen bild. På grund av att intervjufrågorna var styrda genom de teorier som testades i studien var kodningen relativt lätt att genomföra. Det föll sig naturligt till vilken av de tre bakomliggande faktorerna respektive svar tillhörde förutom i vissa fall när svaren kunde stämma in på både nätverkseffekter och kontaktnät. Innan kodningen genomfördes hade relevanta begrepp operationaliserats och insamlad empiri kunde således härledas till de begrepp som hörde till respektive bakomliggande faktor. Enligt Yin (2007) är det av vikt att prioritera vad som är av vikt att analysera för en tillförlitlig kodning. Genom vår kodning kunde vi utelämna den information som inte var relevant för Tele2s konkurrens fördelar.

Efter att intervjuerna hade genomförts fick säljarna möjlighet att validera huruvida vi hade fått rätt uppfattning om den information de delgivit oss genom att läsa de anteckningar som hade förts under intervjun. De personer som intervjuades via telefon fick e-mail med intervjutranskriberingarna för att ge dem möjlighet att verifiera sina uttalanden. Ingen av personerna som intervjuades ville göra några ändringar förutom en person som ville förtydliga ett uttalande.

Vid samtliga intervjuer fick respondenterna ett informationsblad (se bilaga 8.1). Där fanns information om att de etiska riktlinjerna från Vetenskapsrådet (2011) följdes samt hur

respondenterna kunde kontakta oss vid eventuella frågor. Detta gjordes för att säkerställa att respondenterna kände sig väl bemötta och för att informera deltagarna om deras rättigheter. I studien anonymiserades säljarna för att inte lägga någon vikt vid vem som hade bidragit med vad till empiridelen. Istället sågs samtliga säljares svar som en helhet. Detta gjordes med förhoppningen om att säljarna skulle känna sig mer avslappnade och inte begränsa sina svar. Däremot tillfrågades övriga respondenter om de kunde tänka sig att vi skrev vilka de var och alla utom ”Robin Svensson” från Phone House gick med på det.

2.5. Studiens kvalitet

För att säkerställa att studien var av hög kvalitet togs utgångspunkt i tre av de kriterier som Yin (2007) anser vara av vikt vid en fallstudie. Dessa utgörs av begreppsvaliditet, extern validitet och reliabilitet.

Begreppsvaliditet syftar enligt Yin (2007) till att forskarna i förväg bör operationalisera relevanta begrepp för att undvika att egna intryck och uppfattningar påverkar de antaganden som görs. I syfte att uppnå en hög begreppsvaliditet användes, i enlighet med Yin (2007) ett flertal källor för att välja lämplig definition av konkurrensfördelar, fysiskt nätverk, nätverkseffekter och kontaktnät. Dessutom deltog vänner och familj i en förstudie där de testintervjuades samt fick granska intervjufrågorna för att undersöka om termerna hade förklarats på ett begripligt sätt (Yin, 2007). Eftersom deltagarna i förstudien inte var insatta i terminologin möjliggjorde detta att termer och frågor som var otydliga kunde identifieras och omformuleras så att de inte drog ner på studiens kvalitet vilket är i enlighet med det råd Bryman & Bell (2005) framför. Huruvida det var rätt att genomföra en teststudie på vänner och familj kan diskuteras. Vi är medvetna om att de inte utgör ett representativt urval, men

eftersom de kunde ställa upp med sitt deltagande med kort varsel ansågs det bättre än att inte genomföra en teststudie.

Det andra kravet avser extern validitet och om resultatet är generaliserbart (Yin, 2007). I vår studie avsåg extern validitet om studiens resultat kunde tillämpas för en annan svenskt telekomoperatör. Bryman & Bell (2005) anser att generaliserbarheten i en kvalitativ studie är obefintlig på grund av att varje fall är unikt. Fallet kan innehålla aspekter som inte kan påträffas i någon annan organisation och författarna menar att en medvetenhet kring detta måste finnas (Bryman & Bell, 2005). Yin (2007) anser däremot att det är svårt att generalisera utifrån ett enskilt fall, men att det är möjligt att generera en analytisk generalisering (Yin, 2007). Detta innebär att studien syftar till att ”Generalisera en viss uppsättning resultat till en mer generell teori” (Yin, 2007:58). Vår bedömning är att vår studie inte kan generaliseras till hela telekombranschen och därmed är inte den externa validiteten hög. Det beror på att en enfallsstudie genomfördes och det faktum att de tre bakomliggande faktorerna i högre eller lägre utsträckning kan påverka andra operatörers konkurrensfördelar jämfört med Tele2. Möjligtvis kunde likande inslag identifieras hos Tele2s konkurrenter om dessa aktörer studerades men vi ansåg att det var av vikt att förhålla oss ödmjuka till ett sådant påstående. För att möjliggöra att studien skulle kunna replikeras och genomföras på en annan organisation eller situation har vi strävat efter att vara noggranna och utförliga i vår beskrivning av studiens genomförande.

Det tredje och sista kriteriet utgörs av reliabilitet som avser tillförlitligheten i mätningen och huruvida resultatet skulle bli detsamma om studien replikerades (Yin, 2005). För att andra forskare skulle kunna följa proceduren och komma fram till samma resultat, har det tillvägagångssätt som Yin (2007) rekommenderar försökt att följas. Således valde vi att bifoga intervjufrågor och tydligt redogöra för studien i metodavsnittet. Bryman & Bell (2005) menar att hur forskarna tolkar och uppfattar begreppen i en kvalitativ studie är centralt och

direkt avgörande för studiens utfall. Vidare menar Bryman & Bell (2005) att forskarna sträva efter att förhålla sig objektiva och inte låta personliga uppfattningar påverka resultatet för att studien ska vara pålitlig bör. Det är något som vi haft i åtanke, men är samtidigt medvetna om att det var svårt att förhålla sig objektiva då vi redan hade bildat oss en uppfattning om begreppens innebörd vid litteraturinsamlingen.

Förutom de tre kriterier som redogjorts för ovan eftersträvades en hög ekologisk validitet. För att öka den ekologiska validiteten genomfördes undersökningen med Tele2s säljare avskilt i butikens kontor. Att intervjuerna genomfördes i deltagarnas naturliga miljö är i enlighet med fallstudien som metod (Bryman & Bell, 2005). Det var fördelaktigt att befinna sig i butikernas kontor eftersom vi kunde få en uppfattning om butikernas utformning.

2.6. Kritisk reflektion

Under vår teori-och litteraturinsamling kunde vi identifiera att de generiska strategierna har tolkats på olika sätt av andra forskare. Vår uppfattning var att Porter lämnar ett stort utrymme för tolkning och därmed riskerar att misstolkas. Medvetenhet fanns om risken att även vi kunde missuppfatta Porters teori. För att undvika detta lästes Porters böcker och vi var noggranna med att inte tolka det han skriver.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Avsnittet inleds med att förklara vad en konkurrensfördel innebär. Därefter presenteras teoretiska ramverk och tidigare forskning utifrån studiens tre bakomliggande faktorer till konkurrensfördelar. Först beskrivs positioneringsstrategi och Porters generiska strategier, följt av kritik som riktats emot Porter. Vidare introduceras nätverkseffekter som avser ett alternativt sätt för operatörer att uppnå konkurrensfördelar på telekommarknaden. Slutligen förklaras det teoretiska ramverket kontaktnät och relationers betydelse för att en mobiloperatör ska uppnå konkurrensfördelar.

3.1. Konkurrensfördelar

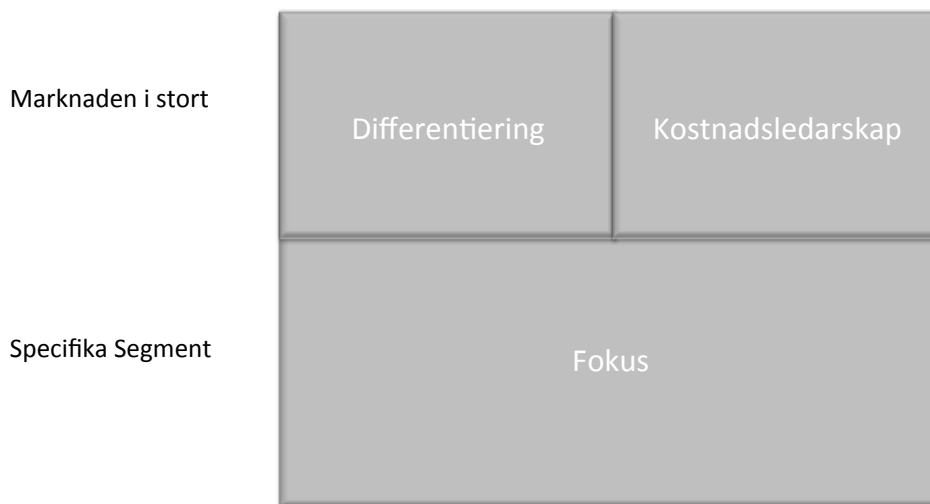
Besanko et al. (2010) menar att ett företag innehar konkurrensfördelar om aktören uppnår en högre vinst än genomsnittet i branschen. Hur väl en aktör lyckas uppnå konkurrensfördelar inom en bransch är avgörande för dess framgång (Porter, 1985). Konkurrenssituationen i en bransch är djupt rotad i den ekonomiska strukturen och går bortom de nuvarande aktörerna på marknaden (Porter, 1998). Enligt Johnson, Scholes & Wittington (2008) har konkurrensfördelar olika innebörd beroende på typ av bransch och företag. Det finns således olika synsätt avseende hur en aktör uppnår konkurrensfördelar. I studien tas utgångspunkt i Porters (1985) förklaring av konkurrensfördelar som innebär att ett företag innehar konkurrensfördelar om organisationen tillhandahåller en vara eller tjänst som utkonkurrerar andra aktörer i branschen.

3.2. Positioneringsstrategi - Porters generiska strategier

Porter (1980) menar att ett företag kan välja mellan tre positioneringsstrategier. Dessa benämns de generiska strategierna och utgörs av (1) kostnadsledarskap, (2) differentiering och

(3) fokus. Porter (1998) menar att en aktör kan uppnå konkurrensfördelar genom att inta en tydlig position i branschen. Syftet med positioneringsstrategi är enligt Porter (1998) att inta den position i branschen där konkurrensfördelar kan uppnås. Om en unik position innehas kan aktören utkonkurrera andra aktörer (Porter, 1980).

De generiska strategierna kan användas enskilt eller kombineras, men oftast är det svårt att förena dessa på ett framgångsrikt sätt (Porter, 1980). Företag måste göra ett val eftersom det är svårt att uppnå konkurrensfördelar om flera kundgruppers behov ska tillgodoses samtidigt (Porter, 1985). Däremot poängterar Porter (1980) att bara för att en differentieringsstrategi väljs kan inte låga kostnader förbises. Likaså kan inte kvalitet och service ignoreras om ett kostnadsledarskap innehas. Således innehåller både kostnadsledarskap och differentiering inslag av båda strategier (Porter, 1980).



Figur 3. Porters (1980) generiska strategier som visar de tre positioneringsval som ett företag har.

3.2.1. Kostnadsledarskap

Ett kostnadsledarskap innehas om aktören tillhandahåller ett erbjudande till ett lågt pris på grund av lägst kostnader i industrin. För att ett företag ska uppnå ett kostnadsledarskap med framgång är det i regel nödvändigt att besitta en hög marknadsandel eller inneha kostnadsfördelar (Porter, 1980). Porter (1980) beskriver att ett företag som innehar en kostnadsfördel har en lägre kumulativ kostnad avseende marknadsföring, FoU, service och säljkår jämfört med konkurrenter.

Dessutom är det gynnsamt om företaget producerar relaterade produkter eftersom gemensamma kostnaderna kan spridas och företaget kan uppnå fördelar genom *economies of scope* (Porter, 1980). Trots hög konkurrens kan konkurrensfördelar samt högre vinster än branschgenomsnittet uppnås om en position med kostnadsledarskap uppnås (Porter, 1980). När ett kostnadsledarskap har uppnåtts kan de höga marginaler som positionen genererar återinvesteras i moderna anläggningar och ny utrustning, vilket gör att företaget kan bibehålla positionen (Porter, 1980).

3.2.2. Differentiering

Den andra generiska strategin avser att ett företag skapar ett differentierat erbjudande som upplevs som värdefullt och unikt i branschen, vilket resulterar i att ett premium pris kan tas ut (Porter, 1980). Differentiering kan uppnås på ett flertal sätt, bland annat genom företagets kundtjänst, teknologi, design, varumärke eller återförsäljare. Porter (1998) menar att det är fördelaktigt om företaget har flera källor till differentiering eftersom strategin blir svårare att imitera för konkurrenter. Det kan i sin tur leda till större konkurrensfördelar och högre vinster än branschgenomsnittet (Porter, 1980). Dessutom förknippas vanligen differentieringsstrategi med exklusivitet, vilket leder till högre marginaler (Porter, 1985).

Porter (1985) menar att differentiering oftast innefattar högre kostnader då hög kvalitet i regel kräver insatsvaror och komponenter som kostar mer. Differentiering behöver inte innebära höga kostnader, exempelvis kan förändrad produktmix eller bättre intern koordinering leda till ett differentierat erbjudande (Porter, 1985).

3.2.3. Fokus

Porter (1980) menar att en fokusstrategi syftar till att rikta sitt erbjudande till en specifik målgrupp eller en geografisk marknad. Genom att enbart fokusera på ett smalt strategisk segment kan företaget med fokusstrategi tillgodose segmentets behov mer effektivt än konkurrenter med bredare målgrupp (Porter, 1980). Det resulterar i att företaget uppnår fördelar med kostnadsledarskap eller differentiering alternativt både och för det utvalda strategiska segmentet (Porter, 1980). Företaget har även möjlighet att uppnå högre vinster än genomsnittet i branschen tack vare positioneringsstrategin (Porter, 1980). Dock begränsar fokusstrategin företagets verksamhet eftersom aktören inte kan nå ut till hela marknaden. Därmed måste en avvägning mellan försäljningsvolym och lönsamhet göras (Porter, 1980).

3.2.4. Val av positioneringsstrategi

Vilken av strategierna ett företag väljer att fokusera på beror på dess förmågor och begränsningar. Varje strategi kräver olika resurser, styrkor, ledarskap och organisationsstruktur. Dessa aspekter måste företag beakta för att valet av positioneringsstrategi ska bli framgångsrikt (Porter, 1980). Företag bör således välja den strategi som är mest lämplig utifrån företagets styrkor och även ta hänsyn till att strategin bör vara svår för konkurrenterna att imitera (Porter, 1980).

Dessutom bör företaget se till typ av bransch de är verksamma i vid val av positioneringsstrategi. I somliga branscher finns inte utrymme för en fokus- eller

differentieringsstrategi, utan att konkurrera med pris är det enda alternativet. Slutligen är konkurrensen så pass intensiv i specifika branscher att företag måste inta en fokus- eller differentieringsstrategi för att uppnå vinster över genomsnittet. Det centrala är vilken generisk strategi som passar det specifika företaget (Porter, 1980).

3.2.5. *Stuck-in-the-middle*

Porter (1985) menar att de tre positioneringsstrategier inte går att kombinera om konkurrensfördelar ska kunna uppnås. Ett företag som misslyckas med att inta en av de tre generiska strategierna eller att göra ett tydligt val mellan strategierna riskerar att hamna i ett ogynnsamt mellanläge, som Porter (1980) benämner *stuck-in-the-middle*. Ett sådant företag är vanligen mindre lönsamt än aktörer som valt en av de generiska strategierna. Det beror på att företaget med otydlig positionering varken uppnår stora försäljningsvolymmer eller höga marginaler (Porter, 1980). Vidare menar Porter (1985) att en otydlig bild av företaget kan leda till att konsumenten känner sig osäkra avseende företagets erbjudande och vilket värde produkten innehar.

Väl försatt i mellanläge tar det ofta tid och krävs aktiva åtgärder för att lämna positionen (Porter, 1980). För att ta sig ur ett mellanläge måste företaget fatta ett grundläggande strategiskt beslut och ta ställning om vilken av de generiska strategierna aktören bör och vill använda sig av. En *stuck-in-the-middle*-position kan dock vara gynnsam inledningsvis (Porter, 1980).

3.2.6. *Kritik mot Porter*

Det finns forskare som inte delar Porters uppfattning om att ett företag alltid måste fatta ett tydligt positioneringsbeslut (Cronshaw, Davis & Kay, 1994). Cronshaw et al. (1994) framför att endast en positioneringsstrategi i vissa fall inte kan ge upphov till konkurrensfördelar utan

att det krävs en kombination av flera positioneringsstrategier (Cronshaw et al. 1994). Det finns andra forskare som framför att ett företag kan kombinera ett kostnadsledarskap med en differentieringsstrategi (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin & Claver-Cortes, 2009; Miller & Friesen, 1985). Miller & Friesen (1985) menar att det finns aspekter som talar för att företag kan anta ett kostnadsledarskap och en differentieringsstrategi samtidigt. Forskarna baserar detta påståande på att Porters teori bortser från att företag som erbjuder en unik produkt har höga kostnader eftersom produktionen är ineffektiv. Vidare kan ett företag med differentieringsstrategi öka sina marknadsandelar genom att erbjuda produkter med hög kvalitet och därefter sänka genomsnittskostnaden tack vare skalfördelar eller att företaget har tillgodogjort sig större erfarenhet (Miller & Friesen, 1986).

3.3. Nätverkseffekter

Positiva nätverkseffekter förekommer när en konsuments värde av att inneha en viss produkt eller tjänst ökar ju fler som använder den (Baraldi, 2011; Birke & Swann, 2006; Sridhar, 2004). Konkurrensfördelar uppnås således om aktörens strategi attraherar kunder, eftersom storleken på kundbasen är avgörande för kundens upplevda värde (Besanko et al., 2010).

Sridhar (2011) framför att Sarnoff var en av de första personerna som tog fram en linjär modell för nätverkseffekter. Sarnoffs lag innebär att värdet av en produkt ökar proportionellt med antalet användare som tillhör samma kundkrets. Därmed är det 10 gånger så värdefullt att vara användare i en kundkrets med 100 användare än i en kundkrets med 10 användare (Sridhar, 2011).

Grant (2002) menar däremot att de flesta produkter inte berörs av positiva nätverkseffekter och ger som exempel att värdet av att dricka en dryck inte ökar om fler personer dricker drycken. Detta förutsätter dock att drycken i fråga inte förknippas med en social grupp för då kan nätverkseffekter uppstå på grund av att en kund ansluter sig till en

specifik kundbas (Grant, 2002). Däremot finns det produkter som har negativa nätverkseffekter, det vill säga att värdet av produkten minskar ju fler som innehar produkten. Sådana produkter är ofta förknippade med en viss status och exklusivitet. Om allt fler personer använder en sådan produkt resulterar det i att den blir mindre attraktiv att inneha och minskar således i värde (Grant, 2002).

Telefonen är ett exempel på en produkt som genererar positiva nätverkseffekter, vilket gör att en kritisk massa⁵ på kundkretsen är en förutsättning för att mobiloperatören ska kunna expandera (Baraldi, 2011). På en konkurrensutsatt marknad kommer den aktör som etablerar den största kundbasen kunna erbjuda ett högre värde för sina kunder (Besanko et al., 2010). För att kunna uppnå konkurrensfördelar blir det av vikt att implementera strategier som attraherar kunder (Besanko et al., 2010). Marknadsandelar avgörs till stor del av förväntningar om kundkretsens storlek. Kunder kommer nämligen att föredra att ansluta sig till den kundbas som de upplever som störst, eftersom de förväntar sig att det är mest fördelaktigt (Economides, 1996). Detta resulterar även i att betalningsviljan är högre för att ansluta sig till den kundkrets som upplevs som störst (Economides, 1996). Likaså upplevs kostnaden högre för att byta kundkrets från den ledande kundkretsen, vilket leder till att kunderna troligen stannar kvar i kundkretsen (Grant, 2002). Detta kan leda till att en stor aktör till sist lyckas ta över hela marknaden. Konkurrenter kan bibehålla sin ställning på marknaden en tid men när en aktör väl fått övertaget blir den aktören lätt överlägsen och utkonkurrerar andra företag. Att försöka utöka kundkretsen blir dock mindre betydelsefullt när en produkt har en hög marknadspenetration (Grant, 2002).

Det är inte ett krav att produkterna eller teknologin som används är likadana för att positiva nätverkseffekter ska uppstå utan förutsättningen är att produkterna är kompatibla (Grant, 2002). Avseende mobiloperatörer är deras tjänster kompatibla, eftersom individen kan

⁵ Baraldi (2011) definierar kritisk massa utifrån Rogers (2003) definition som vi tolkar som det minsta antalet användare av en medlande teknologi för att vara självförsörjande. Dock menar Baraldi (2011) att det är svårt att avgöra hur stor den kritiska massan bör vara.

ringa samtliga användare som är anslutna till andra operatörer oberoende operatörtillhörighet (Grant, 2002). Att mobiloperatörernas tjänster är kompatibla resulterar i att användarna erbjuds tjänster utöver den egna användarbasen, och den totala användarbasen som den medlande teknologin erbjuder, blir större (Fjeldstad, Becerrab & Narayananc, 2004).

Positiva nätverkseffekter uppkommer enligt Fjeldstad & Stabell (1998) då företag använder sig av medlande teknologi som i sin tur sammanlänkar användare. Det centrala är att värde skapas för konsumenten genom de nätverkseffekter som uppkommer. Värdet avgörs i sin tur av antalet användare och vem kunderna kan kommunicera med (Fjeldstad & Stabell, 1998). Detta är något som Birke & Swann (2005) har undersökt mer ingående i en studie om valet av mobiloperatör i Storbritannien. Resultatet visar för det första att nätverkseffekter spelar stor roll vid val av mobiloperatör då konsumenter ansluter sig till en operatör med en stor kundbas. För det andra visade studien en stark korrelation mellan hushåll och val av operatör, vilket innebär att konsumenter tenderar att välja en mobiloperatör som deras familj är anslutna till. Birke & Swann (2005) menar att även vänners val av operatör beaktas vid ett beslutstagande. Forskarna uppger att det beror på att många operatörer erbjuder lägre eller kostnadsfria samtal till användare inom operatörens kundbas. Denna nätverkseffekt var inte lika tydlig förr då en större del av telefonsamtalen skedde mellan fasta nät (Birke & Swann, 2005). Birke & Swann (2005) anser däremot att familj och vänners val av operatör har kommit att ha större inverkan på senare år eftersom mobiltelefonen i större omfattning har börjat ersätta fast telefoni.

I sin studie från 2004 visar Fjeldstad, Becerrab & Narayananc på betydelsen av strategiska överenskommelser mellan aktörer inom branscher med påtagliga nätverkseffekter. Forskarna beskriver att samarbeten mellan mobiloperatörer främst berör utformning av fysiska nätverk eller gemensamma tjänster utöver operatörernas enskilda, befintliga tjänsteerbjudande. Vid dessa typer av samarbeten skapas nätverkseffekter och ett högre

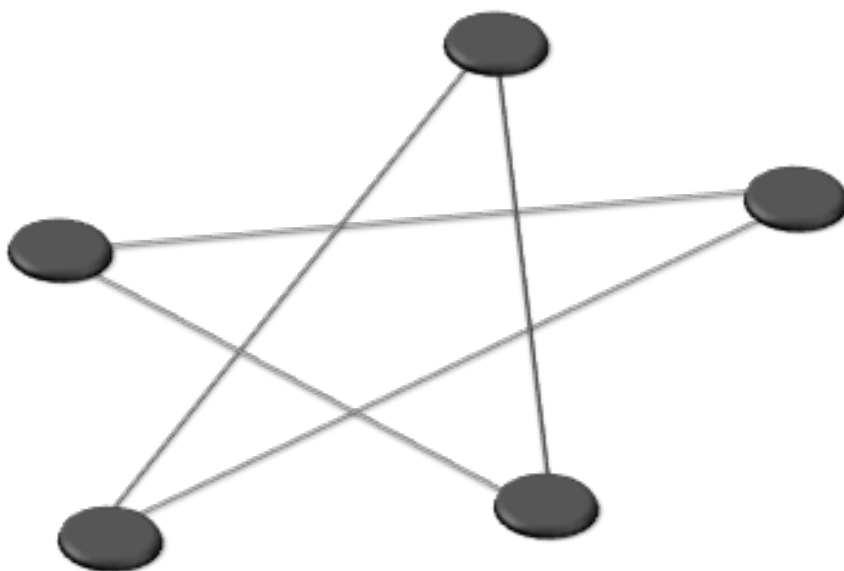
kundvärde. Ett sådant samarbete kan resultera i att täckningen blir bättre för ett större geografiskt område och att tjänsteerbjudandet inom kundbasen utökas genom de gemensamma tjänsterna (Fjeldstad, Becerrab & Narayananc, 2004).

3.4. Kontaktnät

Ett flertal forskare menar att relationer till andra aktörer är av central vikt för att ett företag ska uppnå konkurrensfördelar (Christofer, Payne & Ballantyne, 1991; Normann & Ramirez, 1995; Sheth & Sharma, 1997). Enligt Sheth & Sharma (1997) beror det på den ökade konkurrenssituationen samt att allianser har blivit vanligt förekommande. Normann & Ramirez (1995) beskriver att förändringar i marknadsstrukturen liksom utvecklingen av informationsteknologin har resulterat i att relationer mellan aktörer blivit en förutsättning för ett attraktivt kunderbjudande. Dessutom skriver Srivastava & Singh (2010) att Eccles (1991) har identifierat kostnads- och intäktsfördelar med relationer.

Normann & Ramirez (1995) beskriver att relationer mellan aktörer har blivit allt mer komplexa då samarbeten inte längre sker sekventiellt utan i viss mån samtidigt. För att påvisa sambandet mellan flera aktörer tog Normann & Ramirez (1995) fram modellen värdestjärnan. Enligt modellen samarbetar aktörer på olika platser och vid olika tidpunkter för att skapa ett erbjudande till slutkund. Värde skapas i relationer mellan tillverkare, återförsäljare, leverantörer och kunder. Forskarna beskriver exempelvis att återförsäljare ofta förser tillverkare med information avseende konkurrenssituationen på marknaden samt vad kunderna efterfrågar. Informationsutbytet leder till att ett bättre erbjudande kan tas fram som efterfrågas i större utsträckning. Ett liknande resonemang förs avseende kundrelationen då företagets framgång beror på hur väl samspelet och kommunikationen är med kunden. Vidare menar Normann och Ramirez (1995) att kundens värde växer fram i interaktionen mellan kund och återförsäljare och således bör säljaren sträva efter att ta fram ett bättre erbjudande till kund.

Ovan nämnda samarbeten och relationer gynnar samtliga aktörer i värdestjärnan och är en förutsättning för att det specifika företaget ska kunna tillhandahålla konkurrenskraftiga erbjudanden och uppnå konkurrensfördelar (Normann & Ramirez, 1995). Normann & Ramirez (1995) menar att en aktör måste vara medvetna om att de både samarbetar och konkurrerar med andra aktörer på samma gång för att skapa konkurrenskraftiga erbjudanden.



Figur 4. Normann & Ramirez (1995) värdestjärna som visar hur aktörer på olika platser och vid olika tidpunkter samarbetar för att skapa ett erbjudande till slutkund.

Även Rylander & Peppard (2006) framhåller vikten av att aktörer samarbetar och skapar relationer med varandra, eftersom det skapar värde. Avseende telekombranschen är det av central vikt att mobiloperatörer skapar plattformar med andra aktörer för att kunna tillfredsställa kundernas behov (Rylander & Peppard, 2006). Sådana plattformar benämner Rylander & Peppard (2006) som kontaktnät. Kontaktnätet består av kunder, leverantörer, konkurrenter, bundsförvanter, tillsynsmyndigheter samt företag som tillhandahåller komplementprodukter. Relationerna mellan samtliga aktörer i kontaktnätet påverkar värdeskapandet i det enskilda företaget (Rylander & Peppard, 2006). Vidare är det

betydelsefullt att operatörerna leverera en pakettjänst som bland annat inkluderar tillgänglighet till butiker, och smidig fakturering. Vidare menar Rylander & Pepperad (2006) att värde, snarare än ett lågt pris, bör stå i fokus för att operatörernas strategier ska vara konkurrenskraftiga (Rylander & Peppard, 2006).

Både Rylander & Peppard (2006) och Kothandaraman & Wilson (2001) menar att det inte är tillräckligt att genomföra en analys av det specifika företaget utan att hela kontaktnätet måste inkluderas. Det centrala är att uppnå konkurrensfördelar inom kontaktnätet istället för inom det enskilda företaget (Kothandaraman & Wilson, 2001). Det blir därmed av större vikt att avgöra hur en mobiloperatör kan skapa värde för andra aktörer i kontaktnätet än att analysera hur operatören skapar värde för konsumenter (Rylander & Peppard, 2006). Genom att inkludera hela kontaktnätet i en analys kan bättre förståelse uppnås för *var* värdet i kontaktnätet föreligger och *hur* företagets aktiviteter påverkar kontaktnätet (Rylander & Peppard, 2006).

3.5. Teorisammanfattningar

3.5.1. Positioneringsstrategi

Den första av Porters (1980) generiska strategier, kostnadsledarskap, innebär att aktören innehar lägsta kostnader för erbjudandet i industrin. Den andra strategin, differentiering, avser att företaget differentierar erbjudandet. Slutligen innefattar fokusstrategin att ett företag fokuserar på ett specifikt segment på marknaden.

För att uppnå konkurrensfördelar menar Porter (1980) att en aktör måste göra ett tydligt val mellan positioneringsstrategierna. Genomförs inte det riskerar ett företag att hamna *stuck-in-the-middle*, då aktören varken uppnår stora försäljningsvolymer eller höga marginaler. Vid val av positioneringsstrategi anser Porter (1980) att företagets styrkor och branschens karaktäristiska bör beaktas och utifrån det ska den strategi som lämpar sig mest väl väljas.

Pertusa-Ortega et al., 2009; Miller & Frisen, 1985) motsätter sig att ett företag enbart ska välja en positioneringsstrategi och menar att det i vissa fall kan krävas en kombination av flera positioneringsstrategier.

3.5.2. Nätverkseffekter

Positiva nätverkseffekter förekommer när värdet av att inneha en produkt eller tjänst ökar ju fler som använder den. För att uppnå konkurrensfördelar genom positiva nätverkseffekter krävs en stor kundbas, vilket gör att strategier som attraherar kunder är en förutsättning (Besanko et al., 2010).

Telefonen är ett typexempel på en produkt som genererar positiva nätverkseffekter, vilket gör att en kritisk massa i kundkretsen är en förutsättning för att mobiloperatören ska kunna vara konkurrenskraftig (Baraldi, 2011). Familj och vänners val av operatör påverkar individens val av mobiloperatör, eftersom samtalspriserna vanligtvis är lägre eller gratis om de är anslutna till samma operatör (Birke & Swann, 2005). Slutligen kan ett samarbete mellan mobiloperatörer resultera i bättre täckning, fler tjänsteerbjudanden och att kundbasen blir större. Det resulterar i nätverkseffekter och ett högre värde för kundbasen (Fjeldstad, Becerrab & Narayananc, 2004).

3.5.3. Kontaktnät

Ett flertal forskare menar att relationer till andra aktörer är av central vikt för att ett företag ska uppnå konkurrensfördelar. Normann & Ramirez (1995) framför modellen värdestjärnan för att påvisa att relationer och samarbeten mellan aktörer är en förutsättning för att kunna tillhandahålla konkurrenskraftiga erbjudanden till slutkunden. I modellen skapas värde i relationerna mellan tillverkare, leverantörer och kunder.

Rylander & Peppard (2006) beskriver att mobiloperatörer skapar plattformar med andra aktörer för att kunna tillfredsställa kundernas behov. Det är dessutom betydelsefullt att operatörerna levererar en pakettjänst som bland annat inkluderar tillgänglighet till butiker och smidig fakturering.

Slutligen menar Kothandaraman & Wilson (2001) att det centrala är att uppnå konkurrensfördelar inom kontaktnätet istället för inom det enskilda företaget.

4. EMPIRI OCH ANALYS

I följande avsnitt redogörs för insamlad empiri av de tre bakomliggande faktorerna var och en för sig. Först presenteras positioneringsstrategi, sedan nätverkseffekter och slutligen kontaktnät. De bakomliggande faktorerna beskrivs utifrån samtliga perspektiv, det vill säga management perspektivet, säljperspektivet och det utomstående perspektivet. Efter att empiri från varje bakomliggande faktor belysts utifrån de tre perspektiven följer ett analysavsnitt. I detta kopplas det insamlade empiriska materialet till studiens teoretiska ramverk.

4.1. Empiri positioneringsstrategi

4.1.1. Managementperspektivet

Enligt Tele2s kommunikationschef Lars Torstensson har inte Tele2 något speciellt kundsegment eftersom de tillhandahåller tjänster som inte är ålderskategoriserade. Han menar däremot att Tele2s kundgrupp framförallt består av kostnadsmedvetna personer.

Vidare berättar Torstensson att TeliaSonera utgör Tele2s främsta konkurrent och att Tele2 försöker att skilja sig från konkurrenten på en rad punkter. Han förklarar att Tele2 framförallt ska ha lägre pris än TeliaSonera eftersom lågt pris utgör en grundbult i Tele2s strategi. Dessutom berättar han att Tele2 ska ha bättre täckning på sitt 4G-nät än TeliaSonera. Till sist har Tele2, till skillnad från TeliaSonera, en utmanarattityd då de gör saker på ett annorlunda sätt. Torstensson ger som exempel att Tele2 vill ha lite fräckare butiker och annorlunda marknadsföring.

Torstensson menar att värde skapas för konsumenten i samtliga steg hos operatören. Det innefattar att en räkning ska vara lätt att förstå, att butikerna ser trevliga ut och att personal bemöter konsumenterna på rätt sätt. Dessutom ska operatörens kundtjänst vara i världsklass eftersom det skapar värde för konsumenterna. Dock poängterar Torstensson att

även om Tele2 har identifierat värdeskapande aktiviteter är det svårt att veta exakt hur mycket de olika aktiviteterna bidrar till det upplevda värdet. Idag är det centralt att identifiera kundens behov och att veta vad kunden vill ha innan kunden själv vet det berättar Torstensson. Det bästa är om Tele2 idag vet vad konsumenterna vill ha imorgon.

Torstensson berättar att ovan nämnda värdeskapande aktiviteter har införts eftersom Tele2 under år 2013 har påbörjat resan mot att bli en *Value Champion*, som innebär att Tele2s erbjudande ska vara unikt och värdefullt. Torstensson beskriver att Tele2 befinner sig i ett mellansteg:

Om du har prisledarskap på ena sidan och value champion på andra sidan, finns price leadership in a quality wrapping i mitten. Det innebär att vi både har ett prisledarskap och snygga butiker, webbsida etcetera. Kvalitet till lågt pris. (Torstensson, 2013-04-22).

Torstensson säger att Tele2 inte tycker att låga priser och kvalitet är oförenligt, utan att de bör kombineras för att uppnå konkurrensfördelar. Under intervjun med den före detta VD:n för Tele2, Lars-Johan Jarnheimer, framför han att:

Det viktigaste för alla bolag är att skapa sig en position och sen hålla fast vid den. Man kan bara anta en position på marknaden, man kan inte anta två. Det som gör att man förlorar kunder är oftast att man vacklar i de där grejerna. (Jarnheimer, 2013-04-26).

Vidare berättar Jarnheimer att Tele2 alltid ska fortsätta att prata pris då det är en del av deras kärnstrategi. Dessutom tror Jarnheimer att ett lågt pris är det som kunderna främst efterfrågar idag. Täckning är också oerhört viktigt för tjänsteerbjudandet men det kan ses som en hygienfaktor som måste fungera tillägger Jarnheimer.

4.1.2. Säljperspektivet

Säljarna ser inte att Tele2 har en specifik målgrupp utan att Tele2 erbjuder sin tjänst till alla som har en mobiltelefon. Vidare berättar flera säljare i Tele2s butiker att bra priser är något Tele2 jobbar för. De ger som exempel att Tele2 inte tar ut öppningsavgifter samt att operatören är ensamma om att erbjuda en kostnadsfri uppgradering till 4G-nät till samtliga abonnemang. Tele2 är dessutom ensam om att kunna erbjuda 4G-nät till Iphone 5. På dessa punkter utmärker sig Tele2 från konkurrenterna enligt säljkåren. Vidare beskriver en säljare att trots att TeliaSonera erbjuder samma värde som Tele2 har konkurrenten ett fastpris på 699 kr jämfört med 399 kr hos Tele2.

Vid en av intervjuerna berättar en säljare att ”Tele2 måste inte vara billiga hela tiden som när vi etablerades på marknaden. Vi har redan tagit vår plats på marknaden”. En annan säljare berättar att Tele2 pressar priser men samtidigt försöker att höja kvaliteten för att skapa värde för kunden. Ytterligare en anställd säger att Tele2 har ”Bra priser till bra kvalitet” och ger som exempel att Tele2 erbjuder färdiga paket där konsumenten får en mobiltelefon, en viss summa pengar per månad att ringa för samt tillgång till det bästa fysiska nätet i Sverige. Vidare beskriver flera av säljarna att införandet av butiker år 2009 var en servicehöjande åtgärd, eftersom det ger personlig kontakt med kunderna. Genom samtal med kunden kan butikspersonalen identifiera personens behov och skräddarsy erbjudande, vilket skapar högre värde för kunden. Ytterligare en säljare säger att ”Vi är lågpris men vi marknadsför oss mer nu och har öppnat butiker vilket skapar högre värde”. Säljaren berättar även att operatörens ökade fokus på kvalitet avspeglas i marknadsföringen då budskapet tidigare var *born to be cheap* varpå de idag har reklam med *born to be different*. Dessutom tillägger säljaren att Frank är Tele2s talesperson och att Francis symboliserar att operatören står för lågt pris och differentiering.

Samtliga säljare framför att mobiloperatörerna på den svenska telekommarknaden

erbjuder relativt lika tjänster. En säljare förklarar att ”Många ligger väldigt nära i pris, vi kan erbjuda i stort sett samma tjänster och erbjuda samma mobiltelefoner”. En annan säljare anser att aktörerna på telekommarknaden erbjuder ungefär samma värde eftersom nätverkskvaliteten är hög hos samtliga operatörer och att en operatör kan sticka ut avseende kundtjänst och service.

En annan säljare berättar att det är svårt för mobiloperatörer att vara unika eftersom konkurrenter sannolikt kommer att kopiera en framgångsrik strategi.

Trots detta beskriver säljkåren att Tele2 försöker att utmärka sig från sina konkurrenter. En aspekt som utmärker Tele2 är att kunden har möjlighet att testa på Tele2s produkter och tjänster under två veckors tid. Dessutom fick vi genom en intervju information om att Tele2 är den enda operatör som kan nedgradera en kunds abonnemang en månad när kunden vet med sig att personen kommer ringa lite. Detta är något som är unik för Tele2 och gör deras tjänsteerbjudande mer flexibelt, menar säljaren.

4.1.3. Det utomstående perspektivet

Butikschefen Robin Svensson från Phone House menar att Tele2 i dagsläget innehar en strategi med fokus på låga kostnader. Det beror bland annat på att operatören har en kostnadsmodell där kunden till exempel inte blir debiterad om personen de försöker ringa till inte svarar. Victor Höglund från Redeye anser att Tele2 kombinerar lågt pris och hög kvalitet, genom att aktören har en hög kostnadsmedvetenhet samt drivs av en utmanaranda.

Höglund anser att det är svårt för operatörerna att differentiera sig då det som skiljer konkurrenterna åt är parametrarna pris, kvalitet och varumärke. Även Bengt Nordström från Northstream berättar om svårigheterna för en aktör att differentiera sig när ingen av operatörerna har någon egen FoU-avdelning. Dessutom beskriver Nordström att operatörerna

köper telefoner från samma mobiltillverkare samt använder sig av liknande leverantörer som uppför de fysiska nätverken, vilket också bidrar till att differentiering är låg.

Enligt Nordström är pris det främsta konkurrensmedlet på en marknad där företag har svårt att differentiera sig. Det leder till att marginalerna krymper och lönsamheten minskar. Nordström menar att priskonkurrensen resulterar i att ”Kunden är kung på marknaden” Höglund tillägger dock att ”Priserna troligtvis inte kommer att sjunka lägre utan man kommer nog istället få börja betala för de tilläggstjänster och den datatrafik man använder”. Nordström menar dessutom att antalet operatörer i dagsläget är fler än vad marknaden efterfrågar. För att lönsamheten ska öka och marknaden ska kunna växa krävs troligtvis en konsolidering av marknaden enligt Nordström.

4.2. Analys av positioneringsstrategi

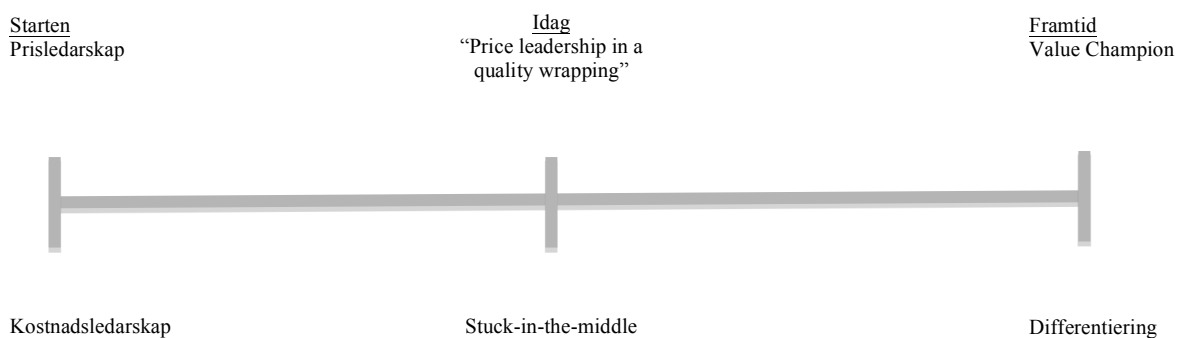
Avseende vilken positioneringsstrategi Tele2 innehar kan Porters fokusstrategi uteslutas, eftersom Torstensson och säljkåren uppger att operatören inte har något specifikt kundsegment. De genomförda intervjuerna visar att låga priser och utgör en hörnsten i Tele2s strategi. Samtliga perspektiv är eniga om detta även om de beskriver det på olika sätt. Det Torstensson beskriver att Tele2 alltid strävar efter att ha lägre pris än TeliaSonera och lågt pris utgör en grundbult i Tele2s strategi. Vidare berättar Jarnheimer, som också tillhör managementperspektivet, att Tele2 ska fortsätta att prata pris eftersom det utgör företagets kärnstrategi. Säljperspektivet exemplifierar kostnadsledarskapet genom Tele2s låga abonnemangskostnader, att Tele2 kostnadsfritt erbjuder uppgradering till 4G-nät samt att de inte tar ut någon öppningsavgift. Slutligen beskriver Robin Svensson från Phone House att Tele2 har en strategi med fokus på låga kostnader och branschanalytikern Victor Höglund berättar att det finns en hög kostnadsmedvetenhet inom företaget. Dock menar Porter (1980) att en aktör med kostnadsledarskap ska inneha det lägsta priset men detta har inte identifierats

i den empiriska undersökningen. Vi kan enbart se att låga priser utgör ett centralt inslag i Tele2s strategiarbete men inte att Tele2 är kostnadsledare.

Eftersom vi konstaterat att Tele2 varken har en fokusstrategi eller ett kostnadsledarskap ställer vi oss frågan om Tele2 har en differentieringsstrategi. För att inneha en differentieringsstrategi menar Porter (1980) bland annat att erbjudandet ska upplevas som unikt i branschen. Samtliga säljare framför att mobiloperatörerna på den svenska telekommarknaden erbjuder relativt lika tjänster, eftersom mobiltelefonerna är likadana och abonnemangen har ungefär samma priser. Detta talar emot att Tele2 har ett unikt tjänsteerbjudande. Däremot uppger säljarna att Tele2 försöker att utmärka sig från konkurrenterna. Detta tar sig uttryck i att Tele2 inte tar ut någon öppningsavgift, kostnadsfritt kan uppgradera och nedgradera sitt abonnemang till 4G-nät samt möjlighet att prova på Tele2s produkter och tjänster innan köpet är slutgiltigt. Även om Tele2 är den enda operatör som tillhandahåller dessa framförda aspekter är tjänsten i sin helhet inte unik och differentierad utan Tele2 tillhandahåller ett liknande tjänsteerbjudande som konkurrenterna på marknaden. Således innehar Tele2 inte en differentieringsstrategi. Detta stöds av det faktum att Tele2 inte tar ut ett premiumpris vilket, enligt Porter (1980), är förenligt med differentieringsstrategi.

Däremot visar den empiriska undersökningen att Tele2 är differentierade avseende marknadsföring och varumärke. Torstensson berättar att Tele2 försöker att skapa ett unikt varumärke och sticka ut genom bland annat fräcka butiker och annorlunda marknadsföring, vilket även framförs av en säljare. Porter (1980) menar att ett företag kan uppnå differentiering genom företagets varumärke och på denna punkt försöker Tele2 differentiera sig. Enligt den empiriska undersökningen och framförd analys innehar emellertid inte Tele2 en differentieringsstrategi fullt ut.

Tele2 har utifrån genomförd studie inte en tydlig positioneringsstrategi som Porter (1980) förespråkar. Torstensson, Svensson från Phone House och ett flertal av personalen i säljkåren framför att Tele2 numera pressar priser men samtidigt försöker att höja kvaliteten för att skapa värde för kunden. Detta tyder på att Tele2 har en hybrid strategi där operatören kombinerar element från kostnadsledarskap och differentieringsstrategi. Torstenssons menar att Tele2 befinner sig i ett mellansteg i dagsläget och förklarar att ”Om du har prisledarskap på ena sidan och value champion på andra sidan, finns price leadership in a quality wrapping i mitten”. Många av säljarna styrker att Tele2 har påbörjat en resa från lågprisaktör mot *Value Champion* med uttalanden som att Tele2 har ”Bra priser till bra kvalitet” och att ”Det är fortfarande lågpris men vi marknadsför oss mer nu och har öppnat butiker vilket skapar högre värde”.



Figur 5. Figur som visar Tele2s positionering vid tre olika tidpunkter. Ovanför tidslinjen står Torstenssons benämningar och under står Porters (1980) benämningar.

Tele2s hybrida strategi är inte förenlig med Porters (1980) synsätt då ett tydligt positioneringsval måste göras för att inte riskera att hamna *stuck-in-the-middle*. Jarnheimer är av samma åsikt som Porter (1980) och säger att ”Det viktigaste för alla bolag är att skapa sig en position och sen hålla fast vid den”. Torstensson är av en annan åsikt och håller med Cronshaw et al. (1994), Pertusa-Ortega et al. (2009) och Miller & Friesen (1985) som kritiserat Porter (1980). Torstensson menar att lågt pris och hög kvalitet bör kombineras för att uppnå konkurrensfördelar idag. Anledningen till det är att Tele2 menar att värde handlar om enkelhet och inte behöver innefatta högre kostnader. Torstensson ger som exempel att Tele2s räkningar ska vara lättförståeliga, att butikerna ser trevliga ut och att konsumenter bemöts på ett trevligt sätt från personal.

Eftersom Tele2 uppenbarligen inte innehar ett kostnadsledarskap eller differentieringsstrategi utan kombinerar dessa riskerar Tele2 enligt Porter (1980) att inte uppnå fördelar från någon av strategierna. Det är dock svårt att analysera huruvida Tele2 befinner sig i ett ogynnsamt mellanläge, eftersom Porter (1980) menar att en sådan position kan vara lönsam inledningsvis. Eftersom Torstensson menar att Tele2 under 2013 inleder sin resa mot *Value Champion* och infört tidigare nämnda kvalitetselement är det svårt att analysera om Tele2 är *stuck-in-the-middle*. De tänkbara negativa effekter som Porter (1980) menar att en hybridstrategi medför har möjligtvis inte visat sig i fallet Tele2 än. Det som kan konstateras är emellertid att operatören i dagsläget är lönsamma⁶ vilket vanligen inte överensstämmer med företag som är *stuck-in-the-middle*. Däremot är det oklart hur Porter (1980) definierar inledningsvis eftersom han inte specificerar tidsperioden. Därmed kan inte ett ställningstagande tas avseende om Tele2 befinner sig *stuck-in-the-middle* eller inte. Det som vi däremot har kunnat utläsa genom det empiriska materialet är att Tele2 i dagsläget har ett kombinerat kostnadsledarskap och differentieringsstrategi.

⁶ Tele2 har ett nettoresultat på 353 Mkr för perioden jan-mars 2013 (Kinnevik, hämtad: 2013-06-02).

4.3. Empiri nätverkseffekter

4.3.1. Managementperspektivet

Torstensson menar att ”Nätverkseffekter baserat på att ringa billigt till andra är nästan helt borta. Det finns fortfarande men inte lika mycket”. För även om konsumenter vanligtvis kan ringa gratis till samtliga inom kundbasen säger Torstensson att samtalskostnaderna till andra operatörer är begränsade. Nätverkseffekter finns för tjänster så som Skype, WhatsApp och Viber⁷. Tele2 ser inte sådana OTT-tjänster som hot, utan Torstensson säger att som telekomoperatör lägger de inte någon värdering i vilken typ av tjänst som konsumenten använder. Därför anser han att Tele2 måste vara öppna och tillgängliga för sådana typer av tjänster. Det är viktigt att jobba med teknologisk utveckling så att konsumenterna kan använda Tele2s tjänster tillsammans med de nyare tjänsterna, så som WhatsApp och Viber, förtydligar Torstensson.

4.3.2. Säljperspektivet

En anställd i en av Tele2s butiker menar att det förr var av större vikt att vara användare hos en operatör som hade en stor kundbas. Respondenten säger att ”När alla hade Tele2s kontantkort så då blev det fördelaktigt om man kunde ringa gratis till andra Tele2-kunder”. Idag är dessa nätverkseffekter av mindre betydelse på grund av gratistjänster, som Skype och Viber, berättar personen. Vidare menar en annan säljare att konsumenter vanligtvis prioriterar att ringa gratis, eller åtminstone billigt till samtliga mobiloperatörer, eftersom konsumenter normalt sett inte vet vilken operatör personer de ringer är anslutna till.

⁷ Skype och Viber är mobilappar som tillåter gratissamtal. WhatsApp är en mobilapp som tillåter användaren att skicka gratis sms och mms (Tele2 A, 2013-05-23).

En säljare anser att det fortfarande är av vikt att ses som en attraktiv operatör och många vill vara kund hos Tele2 och säger att ”Folk lär ju sig hur ett företag är och vad de står för. Det är viktigt hur och vad folk säger om företaget”. Respondenten berättar att det är viktigt att Tele2s medarbetare hjälper till att sprida ett gott rykte om företaget till familj och vänner. Vidare säger säljaren att ”Det är jätteviktig marknadsföring för det kommer från insidan av Tele2 och inte från TV, det känns mer äkta. Så det är väldigt viktigt i längden”.

En annan säljare menar att Tele2s annorlunda marknadsföring påverkar kunder. Vidare förklarar säljaren att det till stor del är tack vare marknadsföringen som människor pratar om operatören och att det gäller att vara medvetna om *word of mouth*. Förutom reklam, menar säljaren, att vid val av operatör påverkas konsumenter av vänner, familj och omdömen på internet. Dock framför personen i fråga att Tele2 inte har som målsättning att bli störst på telekommarknaden utan att fokus snarare ligger på att försöka bibehålla befintliga kunder.

4.3.3. Det utomstående perspektivet

Branschanalytikern Nordström menar att Tele2 tidigare byggde sin framgång på nätverkseffekter. Han berättar att Tele2 i ett tidigt skede vände sig till ungdomar och lyckades bygga upp en stor kundbas där samtal till andra Tele2-kunder var billigare. På så sätt var det fördelaktigt att vara en del av Tele2s kundbas menar Nordström. Enligt den andre branschanalytikern, Höglund, försvann nätverkseffekternas betydelse när fastprisabonnemangen introducerades, eftersom sådana abonnemang innebär att kunden får en samtalspott att ringa, skicka sms och använda datatrafik för. Månadskostnaden för samtalspotten är fast, oavsett till vilken operatör kunden ringer eller skickar sms. Ytterligare en anledning till nätverkseffekternas mindre betydelse är att kostnaderna för att ringa till en annan operatör har minskat från några kronor till endast några ören förtydligar han. Dock tror

Höglund att sådana fastprisabonnemang kommer att försvinna i framtiden eftersom lönsamheten för dessa är låg. Han tror istället att kunderna kommer att betala för telefonsamtal och datatrafik och således skulle nätverkseffekternas betydelse kunna öka.

Även Nordström anser att nätverkseffekter skulle kunna vara av vikt i framtiden. Han spekulerar kring om en operatör lyckas bygga upp en stor kundbas och erbjuder en unik tjänst som enbart den operatörens kunder kan utnyttja. Den operatör som innehar dessa nätverkseffekter skulle till större del kunna styra innehållet av tjänster inom sin kundbas och på så sätt utmärka sig från konkurrenterna.

4.4. Analys av nätverkseffekter

Enligt studier vi läst om nätverkseffekter anses positiva nätverkseffekter vara en betydelsefull bakomliggande faktor för att uppnå konkurrensfördelar på telekommarknaden. Negativa nätverkseffekter kan uteslutas eftersom tjänsten som Tele2 tillhandahåller inte associeras med exklusivitet vilket enligt Grant (2002) är det som kännetecknar dessa typer av nätverkseffekter. Genom vår empiriska undersökning har positiva nätverkseffekter identifierats som betydelsefulla för Tele2s konkurrensfördelar tidigare. Det har identifierats genom en säljare som berättar att när ”Alla hade Tele2:s kontantkort så blev det väldigt fördelaktigt om man kunde ringa gratis till andra med Tele2:s kontantkort”. Branschanalytikern Höglund stärker detta antagande när han berättar att Tele2s framgång förberodde på att operatören lyckades bygga upp en stor kundbas där samtal till andra Tele2kunder var billigare.

Numera anser dock Torstensson att ”Nätverkseffekter baserat på att ringa billigt till andra nästan är helt borta. Det finns fortfarande men inte lika mycket”. Vidare menar Höglund att kostnaden för att ringa till en annan operatör har minskat från några kronor till några ören. Han berättar också att fastprisabonnemangen medför att det inte spelar någon roll

för användaren om samtalet är till en person inom eller utanför operatörens kundbas. Detta tyder på att nätverkseffekter inte är av lika stor betydelse i dagsläget.

Dock visar det empiriska materialet även tendenser till det motsatta, det vill säga att nätverkseffekter förekommer för Tele2. En aspekt som beskrivs av Torstensson belyser att nätverkseffekter förekommer för OTT-tjänster som Tele2 förmedlar via sitt tjänsteerbjudande. Torstensson menar att nätverkseffekter finns för tjänster som WhatsApp och Viber. Vi tolkar det som att Torstensson menar att nätverkseffekter förekommer på grund av att tjänsterna möjliggör att användarna kan ringa och skicka meddelanden gratis. Därmed uppstår en stor kundbas och nätverkseffekter förekommer om andra användare innehar tjänsten. Dessutom kunde antagandet, av Birke & Swann (2005), om att vänner och familj spelar roll val av operatör styrkas genom en säljares uttalande.

Fjeldstad et al. (2004) ser inte enbart till nätverkseffekter inom en enskild operatör utan även mellan operatörer. De menar att nätverkseffekter skapas mellan operatörer eftersom samarbeten operatörerna emellan utökar kundbasen liksom antalet tjänsteerbjudande. Ett exempel på detta framförs av säljperspektivet avseende betaltjänsten WyWallet⁸ som operatörerna gemensamt tagit fram. Genom sådana samarbeten skapas, enligt Fjeldstad et al. (2004), nätverkseffekter samt ett högre värde för kunderna.

Avslutningsvis belyser branschanalytikern Nordström att betydelsen av nätverkseffekter möjligtvis kan komma att bli större i framtiden. Han spekulerar kring om en operatör lyckas bygga upp en stor kundbas och erbjuder en unik tjänst som enbart operatörens kunder kan utnyttja. Dock framför en säljare att Tele2s målsättning inte att bli den operatör som har störst kundbas på telekommarknaden utan snarare att bygga upp en kundrelation för att bibehålla befintliga kunder. Således kommer sannolikt inte värdet av att ju fler som är anslutna till kundbasen resultera i ett högre värde i framtiden.

⁸ WyWallet fungerar som en mobil plånbok som används för att betala och föra över pengar med mobilen (Tele2 A, hämtad: 2013-05-29).

4.5. Empiri kontaktnät

4.5.1. *Managementperspektivet*

Torstensson menar att relationer och samarbeten med andra aktörer är av vikt om Tele2 ska kunna utvecklas eftersom han inte tror att Tele2 klarar det själva. Han menar att operatören skulle kunna försöka men de egna tjänsterna kommer alltid att ligga efter eftersom tempot avseende forskning-och utveckling är oerhört högt och därför gör Tele2, enligt Torstensson, bättre i att fokusera på det som de redan har, så som det fysiska nätverket och att de förstår kundernas behov avseende uppkoppling och supporttjänster.

Partnerskap är något som Tele2 redan arbetar med, exempelvis beskriver Torstensson att de har en överenskommelse med Google där Tele2 får en viss procent om Google säljer en app till en Tele2-kund. Vidare säger Torstensson att Tele2 vill hjälpa andra aktörer att verifiera identitet, vilket de kan göra med sim-kortet.

4.5.2. *Säljperspektivet*

Under intervjuerna med säljpersonalen beskriver samtliga personer att relationer med andra aktörer är betydelsefullt för Tele2. En säljare berättar om samarbeten i telekombranschen:

Jag tror inte att det går att göra det själv utan många företag inom vår bransch samarbetar jättemycket för att nå sina uppsatta mål. Man har uppsatta mål tillsammans och då får man hjälpas åt för att nå dessa mål.

Anställda i tre av Tele2s butiker berättar om operatörens samarbete med mobiltillverkare som tillhandahåller telefonerna. En säljare beskriver att Tele2 har goda relationer med mobiltillverkarna och kan ringa och ställa frågor. I dagsläget har operatören dessutom en kampanj med Samsungtelefoner vilket resulterar i att priset på abonnemanget

kan sänkas om kunden köper en Samsungtelefon. Vidare har Tele2 ett samarbete med Telenor då de har ett gemensamt fysiskt nätverk för 4G och 2G samt ett samarbete med TeliaSonera avseende 3G-nätet. Det innebär, enligt en person från säljkåren, att Tele2 delar vissa master med andra operatörer men de har även ensamrätt på vissa master. Det är de sistnämnda masterna som håller en högre kvalitet och bidrar till att Tele2 har det bästa fysiska nätverket förtydligar personen i fråga. Vidare berättade en säljare att samarbetena leder till att bättre täckning uppnås eftersom operatörerna som samarbetar har hög kvalitet på täckningen för olika geografiska områden. Säljaren förklarar att en hög täckning således kan uppnås i hela Sverige, såväl på landsbygden som i städerna.

Under en annan intervju berättar en anställd att samtliga operatörer på marknaden har ingått ett samarbete för tjänsten WyWallet. Sådana samarbeten är betydelsefulla och de kommer att bli av ännu större vikt i framtiden menar personen. I takt med att efterfrågan för att ringa utomlands till lägre kostnader ökar, menar en annan säljare att operatörerna kommer att vara i behov av att samarbeta med operatörer i andra länder. Säljaren tror att det i framtiden kommer att finnas internationella abonnemang som utgörs av fasta samtalspriser oberoende land. En annan anställd framför sin tillförlit för det Tele2 gör och menar att operatören kommer att kunna erbjuda tjänster som WyWallet på egen hand.

Förutom att relationer till mobiltillverkare och andra operatörer framför en annan person i säljkåren att Tele2 strävar efter att bygga upp en relation till kund. Vidare menar personen att det är av vikt att bygga upp en långvarig relation och att säljarna ska vara trevliga, hjälpsamma, positiva och inge förtroende. Det är betydelsefullt att säljkåren lyssnar på kunden samt att kunden känner sig välkommen att ställa frågor. Dessutom tillägger säljaren att det är fördelaktigt för alla inblandade parter om säljkåren kan ta del av information avseende kundens efterfråga och sprida det till såväl Tele2s strategiavdelning som mobiltillverkarna. Detta menar säljaren medför att ett bättre erbjudande kan skapas.

Slutligen belyser tre av säljarna vikten av att inte hindra den tekniska utvecklingen eller nya tjänster, utan jobba med dem. Personerna berättar att TeliaSonera exempelvis har blockerat tjänster så som Skype och Viber och tar betalt för dessa. Hos Tele2 ska allt sådant vara gratis berättar säljaren. En annan person belyser vikten av att Tele2 i framtiden samarbetar med företag som tillhandahåller sådana OTT-tjänster och anpassar Tele2s tjänster så att tjänsterna fungerar bra ihop: ”Vi måste kanske erbjuda väldigt bra täckning och snabb surf, så att tjänsten funkar bra. Vi blir sista punkten som är avgörande”.

4.5.3. Det utomstående perspektivet

Robin Svensson från Phone House menar att samarbeten med mobiltillverkarna är av stor vikt för operatörerna då det är genom det samarbetet som de kan leverera prisvärda paketerbjudande till slutkunden. Även när det gäller utveckling av tilläggstjänster är Svensson av uppfattningen att operatörerna behöver samarbeta med andra aktörer. Svensson menar att operatörerna själva inte kommer att kunna utveckla tilläggstjänster, så som att legitimera sig med mobilen, då de inte besitter den kunskap som krävs. Om operatörerna vill börja utveckla egna tjänster i stil OTT-aktörernas tjänster måste operatörerna samarbeta med system- och produktutvecklare enligt Svensson.

Branschanalytikern Nordström framför att OTT-aktörerna ofta arbetar på en global marknad och att de inte är knutna till några egna fysiska nätverk utan kan utnyttja operatörernas fysiska nät för att kunna tillhandahålla sina egna tjänster. Detta menar Nordström medför att OTT-aktörerna inte är i behov av att genomföra större investeringar, vilket resulterar i låga avgifter för användning. Detta är en av orsakerna att det är svårt för mobiloperatörerna att konkurrera med OTT-aktörerna. Enligt Höglund kommer det inte dessa aktörer att kunna använda operatörernas fysiska nätverk i framtiden. Han tror att mobiloperatörerna, som investerar i underhållning och utbyggnad av de fysiska nätverken,

kommer att kräva ersättning av företag som nyttjar det fysiska nätverket. Därför anser Höglund att allt fler mobiloperatörer kan komma att samarbeta med OTT-aktörerna i framtiden.

4.6. Analys av kontaktnät

I teoriavsnittet framförs att Christofer, Payne & Ballantyne (1991), Normann & Ramirez (1995) och Sheth & Sharma (1997) anser att det är av central vikt att skapa relationer och andra aktörer för att kunna uppnå konkurrensfördelar. Torstensson, branschanalytikerna och säljarna menar att relationer är av stor betydelse eftersom Tele2 kan skapa ett bättre erbjudande genom att samarbeta med andra aktörer. I vår studie visade det sig att Tele2 i dagsläget har samarbeten med externa aktörer. Torstensson nämner ett samarbete med Google där Tele2 får en viss procent betalt per såld app och Svensson från Phone House nämner att Tele2 samarbetar med mobiltillverkarna. Vidare berättar en säljare om tjänsten WyWallet, som är ett samarbete mellan operatörer. Säljperspektivet exemplifierar detta ytterligare genom att ta upp samarbetena som finns mellan operatörerna avseende 2G, 3G och 4G-näten. Dessa samarbeten kan kopplas till det Rylander & Peppard (2006) framför om att det är av vikt att bygga upp plattformar, i form av kontaktnät, som olika aktörer inom branschen kan verka på.

Normann och Ramirez (1995) beskriver hur aktörer inom värdestjärnan samarbetar på olika platser och tidpunkter för ett gemensamt mål om att skapa värde för slutkund. Säljarna i Tele2-butikerna vittnar också om vikten av den aspekten och en av säljarna berättar att:

Jag tror inte att det går att göra det själv utan många företag inom vår bransch samarbetar jättemycket för att nå sina uppsatta mål. Man har uppsatta mål tillsammans och då får man hjälpas åt för att dessa mål.

Därmed kan en samstämmighet ses mellan det som framförs i teoriavsnittet och hur det, enligt säljperspektivet, fungerar för Tele2 i praktiken. Vidare nämner Normann & Ramirez (1995) att återförsäljare och tillverkare ofta samarbetar och utbyter information för att förbättra slutprodukten. I Tele2s fall nämner säljperspektivet främst samarbetet med mobiltillverkare. En säljare berättar att butikerna exempelvis har god kontakt med mobiltillverkarna så personalen kan ringa och ställa frågor till dem. På så sätt kan information och erfarenheter utbytas mellan Tele2 och mobiltillverkarna, vilket i enligt Normann & Ramirez (1995) resulterar i att erbjudandet kan förbättras. Dessutom framför en av Tele2s säljare att företagets relation med kund är avgörande för konkurrensfördelar. Det är av vikt att kunden känner förtroende för Tele2 och en långsiktig relation mellan operatören och dess kunder eftersträvas. Vidare menar säljaren att Tele2 gynnas av den information kunderna delger säljkåren. Detta synsätt kan kopplas till värdestjärnan då Rylander & Peppard (1995) menar att interaktionen mellan säljare och kund är av central vikt för företagets erbjudande.

Vidare berättar en annan säljare att Tele2 i dagsläget har en kampanj där de tillsammans med Samsung försöker ge kunden ett lägre slutpris på mobil och abonnemang. Sådana samarbeten med mobiltillverkare menar Svensson, från det utomstående perspektivet, är av central vikt för operatörerna då det kan resultera i prisvärda paketerbjudande till slutkunden. Paketerbjudande som innefattar allt från tillgänglighet till butiker och smidig fakturering är något som även Rylander & Peppard (2006) framhåller som betydelsefullt.

Normann & Ramirez (1995) menar att aktörer måste inse att de både konkurrerar och samarbetar med andra aktörer. Liknande åsikter framförs av managementperspektivet som anser att relationer är betydelsefulla avseende tilläggstjänster och samarbeten med OTT-aktörer. Det överensstämmer med Torstenssons uttalande om att Tele2 behöver skapa relationer med andra aktörer för att kunna utvecklas, eftersom han inte tror att Tele2 klarar det själva. Enligt vår tolkning innebär det att Tele2 bör samarbeta med konkurrenter för att ta

fram attraktiva erbjudanden och tjänster som WyWallet. En säljare framför att efterfrågan på internationella abonnemang sannolikt kommer att öka, vilket respondenten tror kommer att kräva att Tele2 samarbetar med operatörer i andra länder. I enlighet med Normann & Ramirez (1995) skulle detta innebära att Tele2 genom samarbete med konkurrenter på dessa marknader skulle kunna ta fram ett mer attraktivt erbjudande.

5. SLUTSATSER

I följande avsnitt presenteras de slutsatser vi har kommit fram till utifrån genomförd analys.

5.1. Positioneringsstrategi

Genom ovan genomförda analys är slutsatsen att Tele2 har en positioneringsstrategi som utgörs av en kombination av kostnadsledarskap och differentiering. Tele2 följer därmed inte Porters rekommendation om att ett tydligt val av positioneringsstrategi bör göras. Därmed förklaras inte Tele2s konkurrensfördelar genom ett tydligt positioneringsval. Tele2s syn på positionering går istället i linje med de forskare som kritiserat Porter och som menar att det i vissa fall krävs en kombination av positioneringsstrategier för att uppnå konkurrensfördelar. Med den hybrida positioneringsstrategi som Tele2 innehar menar Porter (1980) att en aktör riskerar att hamna *stuck-in-the-middle*. Eftersom Tele2 nyligen intagit denna position kan inte en slutsats dras avseende om positionen är gynnsam eller inte. Det beror på att Tele2 nyligen antagit denna hybridstrategi och att Porter (1980) menar att en sådan strategi kan vara gynnsamt inledningsvis.

5.2. Nätverkseffekter

Tele2s har nästan inga positiva nätverkseffekter kopplade till att kunder kan ringa billigt till andra användare inom samma kundbas. Tele2 har inte nätverkseffekter sett till operatörens kundbas eftersom Tele2s strategi inte syftar till att uppnå den största kundbasen. Däremot förekommer nätverkseffekter för OTT-tjänster, som Skype, Viber och WhatsApp, som Tele2 förmedlar. Nätverkseffekter finns för tjänsten WyWallet som tagits fram av Tele2 och andra mobiloperatörer. Vår slutsats är därför att Tele2s nätverkseffekter kopplade till den egna

kundbasen i låg grad förklarar operatörens konkurrensfördel. Däremot förklaras Tele2s konkurrensfördel i viss omfattning genom samarbeten med andra aktörer.

5.3. Kontaktnät

Utifrån vår analys består Tele2s kontaktnät av mobiltillverkare, konkurrenter och kunder. I kontaktnätet utbyts information och aktörerna samarbetar för att ta fram ett bättre kunderbjudande. Tele2 har kampanjer med mobiltillverkare för att kunna erbjuda ett lägre slutpris till kund och mobiloperatörer samarbetar med varandra avseende det fysiska nätverket. Dessutom arbetar Tele2 för en långsiktig kundrelation som bygger på förtroende och där operatören kan ta del av kundernas preferenser. Slutsatsen är att Tele2s kontaktnät är en förutsättning för operatörens konkurrenskraft. Kontaktnätet förklarar till stor del Tele2s konkurrensfördelar.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

I följande avsnitt presenteras egna tankar och uppfattningar om studiens slutsatser samt vad vi kan tänka oss att slutsatserna beror på. Avslutningsvis redogör författarna för- och nackdelar med studiens upplägg samt förslag till vidare forskning.

6.1. Tankar kring studiens slutsatser

6.1.1. Positioneringsstrategi

Nordström menar att ”kunden är kung på marknaden”. Hans åsikt i kombination med att konkurrensen är allt mer påtaglig på telekommarknaden tror vi tvingar Tele2 att försöka ta fram ett tjänsteerbjudande med både lågt pris och högre värde. Vi tror att en kombination av dessa två är vad som krävs för att Tele2 ska kunna uppnå konkurrensfördelar i dagsläget. Det bygger vi på att vinstmarginalerna på telekommarknaden blir allt lägre och därmed tvingas operatörer att finna nya strategier för att vara konkurrenskraftiga. Detta anser vi att Tele2 har gjort genom att de infört ett antal kvalitetsmoment.

Utifrån Porters synsätt på positionering uppnår inte Tele2 konkurrensfördelar, eftersom ett tydligt val mellan positioneringsstrategierna inte görs. I dagsläget har Tele2 aktivt valt en hybrid positioneringsstrategi och därför kan inte operatören anses ha hamnat i ett ogynnsamt läge. Torstensson menar att Tele2 har påbörjat sin resa mot att bli en *Value Champion* och vi tolkar det därmed som att positionen endast är ett tillfälligt mellansteg. Vi anser att denna hybrida positioneringsstrategi i dagsläget ger upphov till konkurrensfördelar då strategin leder till att ett erbjudande med högre värde skapas för kunden. Vår åsikt går därmed i linje med de forskare som kritiserar Porters generiska strategier och som menar att hybrida strategier kan vara fördelaktiga. För Tele2s handlar värde om enkelhet, så som att en räkning ska vara lätt att förstå för kunden, och Torstensson menar att detta inte behöver vara

kostsamt. På så sätt anser vi att Tele2 kan bibehålla låga kostnader samtidigt som operatören skapar högre värde för sina kunder. Tack vare Tele2s kostnadsmedvetenhet ser vi det som möjligt att operatören har kunnat investera i butiker och på så sätt ökat servicenivån och värdet för kunden. Detta gör att Tele2 kan kombinera kostnadsledarskap och differentieringsstrategi på ett framgångsrikt sätt.

En intressant aspekt, som vi kan identifiera i den empiriska studien, är att Torstensson och Jarnheimer har olika åsikter avseende positioneringsstrategi. Detta kan bero på att Tele2 har ändrat uppfattning kring huruvida ett tydligt positioneringsval måste göras eller inte. Möjligtvis var Tele2 tidigare av samma uppfattning som Porter men idag är operatörens strategi mer i linje med Cronshaw et al. (1994) och Miller & Friesen (1985) som kritiserar Porters teori. Om så är fallet kan det förändrade synsättet, enligt oss, bero på att telekommarknaden är snabbföränderlig och kundernas preferenser skiftar. Därmed är det avgörande att Tele2 kan anpassa sin positioneringsstrategi efter rådande efterfråga. Således är vi inte av samma åsikt som Porter, utan menar att en positioneringsstrategi kan förändras och att flera strategier kan kombineras på en dynamisk marknad.

Säljarna i Tele2s butiker framför att operatörernas tjänsteerbjudanden är relativt lika och att konkurrenter snabbt imiterar den operatör som försöker att differentiera sig. Även branschanalytikerna menar att det är svårt att differentiera sig på telekommarknaden. Detta tror vi beror på marknadsstrukturen och att en oligopolmarknad kännetecknas av att aktörerna påverkas av varandras agerande. Tele2s säljkår framför emellertid att Tele2 utmärker sig avseende sitt varumärke och sin marknadsföring. Detta anser vi är faktorer som är svåra för andra aktörer att imitera men vi tror att det krävs mer för att Tele2 ska kunna differentiera sig fullt ut. För att Tele2 ska kunna inta en differentieringsstrategi, anser vi, att det krävs ett unikt tjänsteerbjudande. Porter menar att differentiering kan uppnås genom exempelvis kundtjänst och teknologi. Om Tele2 lyckas utmärka sig avseende dessa faktorer ser vi det som möjligt att

Tele2 differentierar sig fullt ut och uppnår sin framtida önskade position som *Value Champion*. För att detta ska vara en framgångsrik positioneringsstrategi förutsätter det emellertid att ett unikt tjänsteerbjudande är vad som efterfrågas på marknaden. Vi spekulerar kring om lammet Francis, som syns i Tele2s marknadsföring med budskapet *born to be different*, symboliserar den påbörjade resan mot positionen som *Value Champion*. Om så är fallet ser vi det som troligt att vi genom marknadsföringen kommer att följa Francis uppväxt till en *Value Champion*.

6.1.2. Nätverkseffekter

Förekomsten av positiva nätverkseffekter är i dagsläget nästan obefintlig avseende aspekten att kunder kan ringa billigt till varandra inom kundbasen. Vi håller med Höglund om att det beror på att fastprisabonnemang är allt vanligare. För de personer som inte har fastprisabonnemang tror vi att tjänster som WhatsApp och Viber är betydelsefulla, eftersom de möjliggör att ringa respektive skicka sms gratis. Således tror vi att dessa tjänster gör att nätverkseffektens betydelse för Tele2s egna kundbas minskar, eftersom det inte är lika viktigt för individen att vänner och familj är anslutna till samma operatör. WhatsApp och Viber skapar även värde eftersom dessa tjänster används mellan användare som befinner sig i olika länder.

Höglund anser dock att framtidens abonnemang sannolikt kommer att se annorlunda ut och att användarna inte kommer att inneha en fast månadskostnad utan att datatrafiken utgörs av en rörlig kostnad. Vi tror emellertid att fastprisabonnemang kommer att efterfrågas framöver, eftersom vi kan tänka oss att många kunder föredrar tryggheten det innebär att inneha en fast månadskostnad. Även i framtiden ser vi det som sannolikt att kunden har flera operatörer att välja mellan och därmed kan fortsätta att ställa krav avseende

tjänsteerbjudandet. Detta tror vi leder till att operatörerna även i framtiden kommer att behöva tillgodose efterfrågan om fastprisabonnemang. Om utfallet blir som vi tror avseende fastprisabonnemang kommer nätverkseffekternas betydelse inte att öka i framtiden.

Även om vi inte tror att nätverkseffekternas betydelse, idag eller i framtiden, är av avgörande vikt för Tele2s konkurrensfördel tänker vi oss att användare tenderar att uppleva operatörer med stor marknadsandel och stor kundbas som fördelaktiga. Det beror enligt vår uppfattning på att det upplevs som tryggt när andra användare väljer att stanna kvar hos Tele2. Vi tror därför att det är viktigt att Tele2 har en stor kundbas och höga marknadsandelar då det kan attrahera fler kunder.

6.1.3. Kontaktnät

Genom vår empiriska undersökning kan vi identifiera att relationer är avgörande för Tele2s konkurrensfördelar och att relationerna gynnar samtliga aktörer i kontaktnätet. Vi anser att det beror på att Tele2 och mobiltillverkare är beroende av varandra för att ett komplett erbjudande ska kunna tillhandahållas. Därför menar vi att det är av vikt för Tele2 att fortsätta arbeta för långsiktig samarbeten med mobiltillverkare. Goda samarbeten göra att Tele2 kan skapa mer fördelaktiga erbjudanden till slutkonsumenten än sina konkurrenter.

Det faktum att Tele2 samarbetar med konkurrenter anser vi beror på marknadsstrukturen. Operatörerna är medvetna om att deras agerande påverkar varandra och därför ser vi det som en möjlighet att operatörerna tycker att det är mer fördelaktigt att samarbeta. Samarbetena mellan operatörerna avseende det fysiska nätverket är positivt då de resulterar i bättre täckning och således ger ett högre värde för konsumenterna. Dessutom är det fördelaktigt att operatörerna kan utbyta erfarenheter och information. En nackdel med dessa samarbeten är att det blir svårare för Tele2 att differentiera sitt tjänsteerbjudande. Dels

för att operatörerna redan erbjuder liknande tjänsteerbjudande och dels eftersom insynen i företaget ökar, vilket kan medföra en ökad risk för att företagets strategier kopieras.

Vi håller med Rylander & Peppard (1995) och Normann & Ramirez (1995) som menar att kundrelationen är avgörande för en aktörs framgång. I första hand är det av yttersta vikt att Tele2 tillhandahåller ett tjänsteerbjudande som efterfrågas av kunderna. Genom kundrelationen får Tele2 insyn i vilka preferenser kunderna har och kan således anpassa kunderbjudandet. Vi anser att det är viktigt att kunder känner förtroende för operatören och i synnerhet säljarna i Tele2s butiker.

Det är fördelaktigt att Tele2 inte blockerar OTT-tjänster eftersom vi tror att kunderna upplever det som positivt. Utifrån den empiriska undersökningen framkom det att Tele2 inte besitter den kunskap som krävs för att ta fram lika fördelaktiga tjänster som OTT-aktörerna. Det är därför av vikt att Tele2 samarbetar med OTT-aktörer för att skapa det bästa tjänsteerbjudandet till kunden. Dessutom kan Tele2 tack vare dessa samarbeten fokusera på sin kärnverksamhet och på så sätt förbättra sitt tjänsteerbjudande.

Om Tele2 skulle gå steget längre och samarbeta med OTT-aktörerna och på så sätt inkludera dem i sin värdestjärna tror vi att det skulle vara fördelaktigt. Genom ett samarbete skulle de olika aktörerna sträva efter ett gemensamt mål och på så sätt skulle samtliga aktörer inom värdestjärnan gynnas. Vi spekulerar i att ett sådant samarbete skulle kunna innebära att OTT-aktörerna betalar Tele2 för att använda deras fysiska nätverk och i utbyte får tillgång till Tele2s kundbas och information utbytes mellan aktörerna.

Slutligen är det intressant att en säljare tror att internationella abonnemang kommer att öka i efterfråga. Vi håller med eftersom vi tror att efterfrågan på utlandssamtal ökar på grund av ökat resande men även det faktum att allt fler företag verkar på en global marknad. Samarbeten med aktörer i andra länder och lokal kännedom kommer, enligt vår uppfattning,

att vara en förutsättning för att Tele2 ska kunna tillhandahålla ett konkurrenskraftigt erbjudande på en internationell marknad.

6.2. Studiens för- och nackdelar

Vi anser att vår studie bidrar med en ny syn på hur konkurrens fördelar uppnås då vi, till skillnad från de flesta vetenskapliga artiklar inom ämnet, studerat tre möjliga bakomliggande faktorer till konkurrens fördelar. Det är fördelaktigt att vi undersökt mer än en faktor eftersom det förhoppningsvis ger en bredare och bättre förståelse för Tele2s konkurrens fördelar. Vi är medvetna om att det kan finnas fler bakomliggande faktorer, men eftersom tidigare forskning beskrivit dessa tre utvalda som betydelsefulla för att uppnå konkurrens fördelar på telekommarknaden utgör de en bra utgångspunkt. Att Porters syn på positioneringsstrategi samt nätverkseffekter inte utgör stort förklaringsvärde kan bero på förändrade marknadsförhållanden. Teorier och tidigare forskning som beskrivs i teoriavsnittet har idag inte har lika stort förklaringsvärde då telekommarknaden är snabbföränderlig. Därför krävs mer aktuella studier som undersöker flera bakomliggande faktorer. Detta anser vi i högre utsträckning hade kunnat förklara hur Tele2s konkurrens fördelar uppnås.

Vidare är det positivt att intervjudeltagarna tillhör tre olika perspektiv då det ger ett mer nyanserat synsätt på Tele2s strategi. Genom intervjuerna med säljperspektivet kunde vi undersöka om Tele2s strategi förmedlas till säljarna i organisationen. Dessutom ger det utomstående perspektivet en mer nyanserad bild av Tele2 och telekommarknaden. Vi tror att branschanalytikerna och Svensson från Phone House kan ge ett mer kritiskt synsätt och i mindre utsträckning påverkades av social önskvärdhet eftersom de inte arbetar för Tele2. När det gäller social önskvärdhet tror vi att säljperspektivet är mest påverkad av detta men även managementperspektivet i viss utsträckning. Detta kan troligtvis ha påverkat studiens resultat men det är ett generellt problem som finns vid alla intervjusituationer. Som vi framför i

metodavsnittet anonymiserades säljkåren i syfte att få respondenterna att känna sig mindre utsatta.

Vid två intervjuer uppkom aspekter som påverkade studiens resultat. Vid en intervju med en av säljarna ville respondenten genomföra intervjun inne i Tele2-butiken. Detta upplevde vi i stor utsträckning begränsa svaren på de frågor som ställdes eftersom det fanns kunder i butiken. Personen gav väldigt korta svar och upplevdes vara stressad över intervjusituationen. En annan aspekt som påverkades studiens resultat negativt var att intervjun med Jarnheimer blev avbruten och vi hann därmed bara ställa ett antal frågor om positioneringsstrategi.

Utav de som intervjuades från säljperspektivet var hälften av respondenterna säljare och butikschef. Anledningen till att vi inte särskiljt deras svar beror på att vi inte ville lägga någon värdering i om respondenten var säljare eller butikschef. Vi uppmärksammade dock att butikscheferna var mer insatta i Tele2s strategier och kunde således ge mer utförliga svar. Därför rekommenderar vi att butikschefer intervjuas i framtida studier, i synnerhet om utgångspunkten i studien är att inneha ett managementperspektiv.

Trots att samtliga tre valda bakomliggande faktorer anses vara möjliga källor till konkurrens fördelar på telekommarknaden var de mer eller mindre svåra att undersöka. Det var svårt att ställa frågor om nätverkseffekter eftersom dess innebörd är mer otydligt än innebörden av en relation. Det resulterade i att nätverkseffekter är den bakomliggande faktor som vi har minst empiriskt material om och i lägst utsträckning analyserar. Möjligtvis skulle denna teori vara lättare att studera utifrån ett kundperspektiv då de perspektiv vi intervjuade bara kan spekulera kring varför kunder ansluter sig till specifik operatör.

Vid intervjuerna presenterades att vi genomförde en studie av Tele2. Vi är införstådda i att det finns en möjlighet att svaren hade blivit annorlunda om Tele2 hade anonymiserats. Dock var det tack vare att vi kunde säga att vi skrev om Tele2 och att vi hade varit i kontakt

med kommunikationschefen Lars Torstensson, som vi fick lov att intervjua säljarna i Tele2-butikerna. Avseende intervjuerna med det utomstående perspektivet hade vi kunnat maskera att det var Tele2 som studerades men tänkte att vi kunde få mer explicit information om Tele2 ifall vi uppgav operatören. Annars tror vi att branschanalytikerna och Robin Svensson troligtvis hade berättat mer allmänt om de olika operatörerna.

6.3. Framtida forskning

Genom studien har ett flertal intressanta infallsvinklar uppkommit. Först och främst ser vi, som tidigare nämnt, gärna att nätverkseffekter undersöks genom ett kundperspektiv. Detta avser även de två andra bakomliggande faktorerna då en förutsättning för att vara konkurrenskraftig är att kunden upplever tjänsteerbjudandet som värdefullt. Genom ett konsumentperspektiv hade det kunnat undersökas huruvida kunder upplever att Tele2 genom sin positioneringsstrategi signalerar en otydlig bild eller inte. Vidare hade kunderna kunnat tillfrågas vad som är avgörande vid val av operatör för att utröna nätverkseffekternas betydelse. Slutligen hade kundrelationen kunna undersökas från kundens perspektiv.

För det andra vore det intressant att se hur resultatet skulle ha blivit om andra svenska telekomoperatörer undersöktes. Därför anser vi att en flerfallsstudie borde genomföras för att studera om dessa tre bakomliggande faktorer har samma förklaringsvärde avseende konkurrens fördelar för Tele2s konkurrenter.

Slutligen skulle en liknande studie även kunna genomföras med ett internationellt perspektiv. Det vore intressant att studera vad som krävs för att uppnå konkurrens fördelar på telekommarknader i andra länder. För att undersöka detta skulle det troligtvis vara mer passande att genomföra en storskalig kvantitativ undersökning. Detta hade ökat generaliserbarheten och förklaringsvärdet för konkurrens fördelars bakomliggande faktorer.

Ett fjärde förslag på framtida forskning utgörs av att fler bakomliggande faktorer till

mobiloperatörers konkurrens fördelar bör studeras. Trots att de tre bakomliggande faktorer som vi studerat anses vara väl motiverade utifrån genomförd litteraturinsamling kan det finnas andra bakomliggande faktorer som förklarar Tele2s, såväl som andra operatörers, konkurrens fördelar. Genom studien har vi märkt att telekommarknaden är komplex och därför ser vi det som sannolikt att det finns fler bakomliggande faktorer som i kombination skapar konkurrens fördelar. En sådan studie hade således gett en mer komplett bild av hur konkurrens fördelar skapas på telekommarknaden.

Efter genomförd studie har vår uppfattning kring vikten av att studier genomförs på telekommarknaden verifierats. Det anser vi beror på att mobiltelefonens betydelse ökar allt mer och utgör en naturlig del i många människors vardag. Om vi ser till den mobiltelefon vi hade för några år sedan och den mobiltelefon vi har idag är skillnaden stor. Idag använder vi mobiltelefonen på ett helt annat sätt och den fyller många fler funktioner. Det ställer krav på mobiloperatörerna att hänga med i den snabba utvecklingen och anpassa sitt tjänsteerbjudande för att uppnå konkurrens fördelar. Vi ser det som sannolikt att telekommarknaden kommer att fortsätta att utvecklas i den här riktningen och marknaden kommer att bli ännu mer komplex. Det kommer att resultera i att konkurrens fördelar blir svårare att uppnå och därför bör studier genomföras för att vägleda managers i det strategiska beslutsfattandet.

7. REFERENSER

7.1. Litteraturförteckning

7.1.1. Tryckta källor

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A., & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1st ed.). Malmö: Liber Ekonomi.

Grant, R. 2002. *Contemporary strategy analysis* (4th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Normann, R., & Ramirez, R. 1995. *Den nya affärslogiken* (1st ed.). Malmö: Liber-Hermods.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy* (1st ed.). New York, NY: Simon & Schuster Inc.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage Creating and sustaining superior performance* (1st ed.). New York, NY: Simon & Schuster Inc.

Reinecker, L., Stray-Jørgensen, P. 2008. *Att skriva en bra uppsats* (2nd ed.). Malmö: Liber AB

Sridhar, V. 2011. *The Telecom Revolution in India: Technology, Regulation, and Policy*. Oxford: Oxford University Press

Yin, R.K. 1994. *Case study research- Design and methods*. (1th ed.). California: Sage Publications, Inc.

7.1.2. Övriga tidskrifter och artiklar

Baraldi, E. 2011. *The size of the critical mass as a function of the strength of network externalities: A mobile telephone estimation*. Dipartimento di Studi Europei e Mediterranei, Seconda Università di Napoli.

Birke, D., & Swann, P. 2005. Network effects and the choice of mobile phone operator. *Journal of Evolutionary Economics*, 16:65-84.

Christofer, M., Payne, A., & Ballantyne, D. 1991. **Relationship management: bringing quality, customer service and marketing together**. Oxford: Butterworth Heinemann.

Cronshaw, M., Davis, E. & Kay, J. 1994. On being stuck in the middle, or good food costs less at Sainsbury's. *British Journal of Management*, 5(1): 19-32.

Economides. 1996. The economics of networks. *International Journal of Industrial Organization*, 14(6): 673–699.

Fjeldstad, Ø. D., & Stabell, C. B. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 413-437.

Fjeldstad, Becerrab & Narayananc. 2004. Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry. *Scandinavia journal of Management*, 20: 173–196

Sheth, J.N., & Sharma, A. 1997. Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26: 91-100.

Miller, D., & Friesen, P. H., 1986. Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, Part I: Testing Porter, *Organization studies*, 7: 37-55.

Mooney, A. 2007. Core Competence, Distinctive Competence and Competitive Advantage: What is the difference?. *Journal of education for business*, 83, 2, 110-115

Newbert, S.L. 2008. Value rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29,7, 745-768

Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorin, J.F. & Claver-Cortes, E. 2009. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck-in-the-middle strategies in spanish firms. *British Journal of Management*, vol. 20(4): 508.

Porter, M. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, 12: 61-78.

Rylander, A., & Peppard, J., 2006. From value chain to value network: Insights for mobile operators. *European Management Journal Management*, 24: 2-3.

Sheth, J.N., & Sharma, A. 1997. Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26: 91-100.

Srivastava, V., & Singh, T., 2010. Value creation through relationship closeness. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1):3-17.

7.2. Elektroniska källor

Dagens Nyheter

Dagens Nyheter. 2010. Patent guld värda inom telekom. <http://www.dn.se/ekonomi/patent-guld-varda-inom-telekom>. Publicerad: 2010-03-13.

HI3G

Alla bolag. 2013. Bokslut och nyckeltal. <http://www.allabolag.se/5565934899/bokslut>. Hämtad: 2013-05-02.

Kinnevik

Investment AB Kinnevik. 2013. Tele2.

<http://www.kinnevik.se/sv/Investeringar/Millicom/Tele2/>. Uppdaterad: 2013-05-05. Hämtad: 2013-04-13.

Nationalencyklopedin A

Nationalencyklopedin. 2013. TeliaSonera AB. http://www.ne.se/lang/telia-ab?i_h_word=monopol%20telia. Hämtad: 2013-04-17

Nationalencyklopedin B

Nationalencyklopedin. 2013. Nätverk. <http://www.ne.se/kort/natverk>. Hämtad: 2013-04-22.

Nationalencyklopedin C

Nationalencyklopedin. 2013. Telefonnät. <http://www.ne.se/telefonn%C3%A4t>. Hämtad: 2013-06-01.

PTS

Post- och telestyrelsen. 2012. Prisutvecklingen på mobiltelefoni och bredband.

http://www.pts.se/upload/Rapporter/Tele/2012/prisutvecklingen-mobiltelefoni_bredband-q1-12-pts-er-2012_26.pdf. Publicerad: 2012-12-14. Hämtad: 2013-04-22.

Telenor

Alla bolag. 2013. Bokslut och nyckeltal. <http://www.allabolag.se/5564210309/bokslut>. Hämtad: 2013-05-02.

TeliaSonera

Alla bolag. 2013. Bokslut och nyckeltal. <http://www.allabolag.se/5561034249/bokslut>. Hämtad: 2013-05-02.

Tele2 A

Tele2s årsredovisning. 2012. Rustat för tillväxt. Genom att erbjuda vad du behöver till ett lägre pris. http://www.tele2.com/TL2_AR12_SVE_130326.pdf. Publicerad: 2013-04-13.

Tele2 B

Alla bolag. 2013. Bokslut och nyckeltal. <http://www.allabolag.se/5564108917/bokslut>. Hämtad: 2013-05-02.

Tele2 C

Tele2s hemsida. 2013. Säkerställa att tankesätt och organisation harmoniserar med strategin. http://reports.tele2.com/2009/ar/se/framvagn/strategically_align_mindset_and_organisation.html. Publicerad: 2013-04-13

TeliaSonera

Alla bolag. 2013. Bokslut och nyckeltal. <http://www.allabolag.se/5561034249/bokslut>. Hämtad: 2013-05-02.

Vetenskapsrådet

Vetenskapsrådet. 2011. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska_principer_fix.pdf
Hämtad: 2013-04-16.

7.3. Muntliga källor

Höglund, V. Intervju om Tele2. Telefonintervju, 2013-04-25.

Jarnheimer, L. Intervju om Tele2. Telefonintervju, 2013-04-26.

Nordström, B. Intervju om Tele2. Telefonintervju, 2013-04-29.

Svensson, Robin. Intervju om Tele2. Personlig intervju, 2013-04-24.

Säljkåren. Intervju om Tele2. Personlig intervju, från 2013-04-22 tom. 2013-04-26.

Torstensson, L. Företagspresentation om Tele2. LUSEM, 2013-02-12

Torstensson, L. Intervju om Tele2. Telefonintervju, 2013-04-22.

8. BILAGOR

8.1. Information till dig som deltar i vår studie om Tele2

Bakom studien står tre studenter som läser på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi heter Joanna, Sofie och Oskar och skriver kandidatuppsats inom ämnet Strategic Management. Syftet med studien är att undersöka hur Tele2 positionerar sig på den svenska telekommarknaden samt vad för andra faktorer som kan tänkas påverka operatörens konkurrensfördelar på den svenska telekommarknaden. För att undersöka detta har vi valt att genomföra en kvalitativ studie med intervjuer. Studiens approach är bred och vi förväntar oss inte något specifikt resultat utan kommer att arbeta utifrån det material vi får från intervjuerna.

Som studenter vid Lunds Universitet följer vi de forskningsetiska riktlinjerna Vetenskapsrådet ställer, vilket innebär att du som deltagare är individskyddad. Deltagandet i studien är frivilligt och du måste därmed godkänna att du vill delta i studien. Dessutom har du rätt att avbryta studien när du vill utan att det får några negativa följder. Vidare kommer dina uppgifter att behandlas konfidentiellt och du är anonym. Varken ditt unika bidrag eller din identitet kommer att framgå i studiens resultat. Den informationen du delger oss kommer endast att användas i ett vetenskapligt syfte.

Den färdiga uppsatsen kommer att publiceras på den elektroniska portalen Lund University Publications, som är en databas där uppsatser och forskningsavhandlingar från Lunds universitet är samlade. Utöver det kommer uppsatsen att läsas av våra kurskamrater samt vår examinator på kursen.

Du är välkommen att kontakta oss vid eventuella frågor eller om du vill ta del av den färdställda uppsatsen!

Vår kontaktuppgifter är:

Joanna Scherrer

e-mail: scherrer.joanna@gmail.com

telefonnummer: -

Sofie Thörnblad

e-mail: sofiethornblad@gmail.com

telefonnummer: -

Oskar Bill

e-mail: bill.oskar@gmail.com

telefonnummer: -

Tack så mycket för att du deltagit i vår studie!

8.2. Frågor till Lars Torstensson, kommunikationschef på Tele2

Observera att i samtliga frågor avser den svenska telekommarknaden. Vår studie syftar till att undersöka Tele2s abonnemangstjänst.

1. Vad har Tele2 för målgrupp?
2. Vilken aktör på marknaden är er främsta konkurrent/konkurrenter? Hur skiljer sig ert erbjudande från denna/dessa konkurrenter?
3. När ni etablerades år 1993 hade ni en lågprisstrategi för att ta er in på marknaden. Skiljer sig dagens strategi? I så fall hur?
4. Tele2 strävar efter att urskilja sig från konkurrenterna genom att alltid leverera vad kunden vill ha, till ett lägre pris än övriga aktörer. Hur gör ni det?
5. I er årsredovisning har vi läst att ni menar att för att en operatör ska kunna erbjuda en attraktiv tjänst krävs både kundrelationer och nätverkskvalitet och att det gäller att utmärka sig ifrån konkurrenterna på dessa punkter. Hur ser Tele2s kundrelationer respektive nätverkskvalitet ut och hur försöker ni att utmärka er?
6. I er årsredovisning uppger ni att ni är flexible, open and cost-conscious och att ni drivs av quality, action and challenge. Vänligen rangordna dessa avseende vilken som är av störst vikt. Är det någon skillnad mellan vad ni är och vad ni drivs av?
7. Vill du beskriva mer om det omfattande kvalitetsarbete "Quality Challenge Program" som ni startade i april 2011 för att grundligt utvärdera "kundresan"?
8. Har vi uppfattat det rätt att ni har som målsättning att erbjuda kvalitet till ett lågt pris?
9. I Tele2s årsredovisning har vi läst att Tele2 alltid vill ha det bästa erbjudandet vilket ni skapar "genom att ständigt lyssna på kundernas behov och samtidigt hålla kostnader under hård kontroll". Hur gör ni för att ständigt lyssna på kunder? Vad har kunderna för behov?
10. Ni bedömer att en av de viktigaste kundtrenderna är att kunderna inte enbart efterfrågar låga priser utan även hög kvalitet. Vad bygger ni det på?
11. Är det av vikt att operatörer i framtiden erbjuder tilläggstjänster i form av att exempelvis kunna betala eller legitimera sig med telefonen? Förklara.
Tror du att telekomoperatörer i framtiden själva kommer att kunna skapa sitt tjänsteerbjudande eller kommer de att vara beroende av andra aktörer för att kunna erbjuda tilläggstjänster?
12. Vilka aktörer har relationer till Tele2 och samarbeten med?
13. Nätverkseffekter förekommer genom att företag bör satsa på att få den största kundbasen, eftersom detta kommer att locka fler kunder. Det kan vara gynnsamt att ha ett abonnemang med gratis samtal till alla andra som har samma operatör om den mobiloperatören har störst kundbas. Hur pass viktiga tror du att sådana nätverkseffekter är för att Tele2 ska vara konkurrenskraftiga på telekommarknaden?

8.3. Frågor till Lars-Johan Jarnheimer, före detta VD och koncernchef på Tele2

Observera att i samtliga frågor avser den svenska telekommarknaden. Vår studie syftar till att undersöka Tele2s abonnemangstjänst.

1. När Tele2 etablerades år 1993 hade de en lågprisstrategi för att ta sig in på marknaden.
2. Har strategin förändrats under åren?
3. Vad tror du är av vikt för att vara konkurrenskraftig på telekommarknaden idag?
4. Hur skapar telekomoperatörer värde för kunden?
5. Anser du att telekomoperatörerna erbjuder liknande tjänster? Förklara.
6. Enligt dig, utmärker sig Tele2 på något sätt i vilket värde de erbjuder kunderna jämfört med deras konkurrenter?
7. Hur anser du att Tele2 positionerar sig?
8. Vilka aktörer känner du till att telekomoperatörer har relationer till och samarbeten med?
9. Man talar om nätverkseffekter genom att företag bör satsa på att få den största kundbasen, eftersom detta kommer att locka ännu fler kunder. Exempelvis kan det gynnsamt att ha ett abonnemang med gratis samtal till alla andra som har samma operatör om den mobiloperatören har störst kundbas. Hur pass viktiga tror du att sådana nätverkseffekter är för att Tele2 ska vara konkurrenskraftiga på telekommarknaden?

8.4. Frågor till Tele2s butiker

Observera att i samtliga frågor avser den svenska telekommarknaden. Vår studie syftar till att undersöka Tele2s abonnemangstjänst.

1. Vad har Tele2 för målgrupp?
2. Hur skapar Tele2 värde för kunden?
3. Anser du att era konkurrenter erbjuder liknande tjänster? Förklara.
4. Utmärker sig Tele2 på något sätt i vilket värde de erbjuder kunderna jämfört med era konkurrenter?
5. Vad tror du att det är som gör att kunder väljer Tele2 framför andra operatörer?
6. Vad tror du är av vikt för att telekomoperatörer ska vara konkurrenskraftig på telekommarknaden idag?
7. När Tele2 etablerades år 1993 hade ni en lågprisstrategi för att ta er in på marknaden. Hur ser strategin ut idag? Har strategin förändrats?
8. Hur har telekommarknaden utvecklats de senaste åren?
9. Är det av vikt att operatörer i framtiden erbjuder tilläggstjänster i form av att exempelvis kunna betala eller legitimera sig med telefonen? Förklara.
10. Om du svarade ja på fråga 9:
Tror du att telekomoperatörer i framtiden själva kommer att kunna skapa sitt tjänsteerbjudande eller kommer de att vara beroende av andra aktörer för att kunna erbjuda tilläggstjänster?
11. Utifrån vad du känner till, har Tele2 i dagsläget några samarbeten med andra aktörer?
12. Om säljaren svarar ja på ovanstående fråga.
Hur ser dessa samarbeten ut?
13. Man talar om nätverkseffekter genom att företag bör satsa på att få den största kundbasen, eftersom detta kommer att locka ännu fler kunder. Exempelvis kan det gynnsamt att ha ett abonnemang med gratis samtal till alla andra som har samma operatör om den mobiloperatören har störst kundbas. Hur pass viktiga tror du att sådana nätverkseffekter är för att Tele2 ska vara konkurrenskraftig på telekommarknaden?

8.5. Frågor till Victor Höglund, IT-analytiker på RedEye och Bengt Nordström, CEO på Northstream

Observera att i samtliga frågor avser den svenska telekommarknaden. Vår studie syftar till att undersöka Tele2s abonnemangstjänst.

1. Vad tror du är av vikt för att vara konkurrenskraftig på telekommarknaden idag?
2. Hur skapar telekomoperatörer värde för kunden?
3. Anser du att telekomoperatörerna erbjuder liknande tjänster? Förklara.
4. Det talas om nätverkseffekter genom att företag bör satsa på att få den största kundbasen eftersom detta kommer att locka ännu fler kunder. Exempelvis är det mer gynnsamt att ha ett abonnemang där man ringer gratis till andra som har samma operatör om mobiloperatören i fråga har den största kundbasen. Hur pass viktiga tror du att sådana nätverkseffekter är för att en operatör ska bli konkurrenskraftig på telekommarknaden?
5. Anser du att det är viktigt för en telekomoperatör att satsa på en tydlig position på marknaden? Förklara.
6. Är det av vikt att operatörer i framtiden erbjuder tilläggstjänster i form av att exempelvis kunna betala eller legitimera sig med telefonen? Förklara.
7. Om du svarade ja på fråga 8:
Tror du att telekomoperatörer i framtiden själva kommer att kunna skapa sitt tjänsteerbjudande eller kommer de att vara beroende av andra aktörer för att kunna erbjuda tilläggstjänster?

8.6. Frågor till Robin Svensson på Phone House

Observera att i samtliga frågor avser den svenska telekommarknaden. Vår studie syftar till att undersöka Tele2s abonnemangstjänst.

1. Anser du att telekomoperatörerna på den svenska marknaden erbjuder liknande tjänster? Förklara.
2. Utmärker sig någon av operatörerna på något sätt?
3. Anser du att operatörerna erbjuder kunderna olika värde?
4. Vad eller vem påverkar en person vid val av operatör?
5. Hur anser du att Tele2 positionerar sig på den svenska telekommarknaden?
6. Vad tror du är av vikt för att telekomoperatörer ska vara konkurrenskraftig på telekommarknaden idag?
7. Hur har telekommarknaden utvecklats de senaste åren?
8. Är det av vikt att operatörer i framtiden erbjuder tilläggstjänster i form av att exempelvis kunna betala eller legitimera sig med telefonen? Förklara.
9. Om du svarade ja på fråga 9:
Tror du att telekomoperatörer i framtiden själva kommer att kunna skapa sitt tjänsteerbjudande eller kommer de att vara beroende av andra aktörer för att kunna erbjuda tilläggstjänster?
10. Vilka aktörer känner du till att teleoperatörer har relationer till och samarbeten med?