

Handledare:
Hans Zimmerlund
Renate Åkerhielm

Kandidatuppsats
Södertörns högskola/KTH Syd
HT05



Nya villkor för överlevnad på telemarknaden



Uppsatsgrupp:
Linda Ljungberg 800313
Yordanka Terziyska 760102

Förord

Tanken med detta arbete var att göra en nyttigt och verklighetsförankrad undersökning kring ett ämne som vi båda tyckte var mycket intressant. Efter flera förändringar, sömlösa nätter och heta diskussioner som ibland ledde till att vi nästan blev osams tedde sig inte ämnet lika spännande. Hur pass vi har lyckats skriva en intressant läsning är upp till läsaren att avgöra.

Det har funnits stunder då vi trodde att vi aldrig skulle bli klara med detta arbete och att vår skolgång skulle få ett olyckligt slut med en halvskriven C-uppsats. Men med hjälp av våra klasskamrater och vänner lyckades vi hitta tillbaka till vårt ursprungliga intresse och därmed hitta krafter att fullborda vårt åtagande.

Därför vill vi tacka alla de som har besvarat vår enkät och som har engagerat sig att komma med intressanta åsikter, även om de kanske själva haft en uppsjö av uppgifter att sköta. Vi vill också passa på att tacka Diana Redeker, som besvarade våra frågor mycket fort trots julruschen.

Vi vill tacka våra klasskamrater och speciellt vår opponentgrupp för relevant kritik och glada tillrop.

Ett stort tack till våra vänner, bekanta och arbetskamrater som har hjälpt oss att hitta respondenter i olika åldrar och med olika sysselsättning.

Stockholm, 2006-02-20

Yordanka Terziyska

Linda Ljungberg

Sammanfattning

Telemarknaden i Sverige har under de senaste åren ställts inför nya utmaningar som inte bara är ett resultat av avregleringen utan även av kundernas ökade krav på produkter och tjänster. Överlevnaden för den före detta monopolisten beror på hur väl de kan tillgodose kundernas krav och aktivt bemöta de övriga aktörerna i branschen. Därmed blev frågeställningen att undersöka vilka faktorer som är väsentliga för att de före detta monopolistiska företagen ska kunna överleva på dagens marknad och syftet med arbetet blev att utvärdera och analysera denna strategiska process.

Vi har valt att göra en kundundersökning med syfte att kunna besvara vår problemställning och därmed valdes kundperspektivet. Med tanke på att Sverige bara har ett teleföretag som har blivit avreglerat, nämligen TeliaSonera, blev det naturligt att vi utgick ifrån just detta företag. Kundundersökningen gjordes med privatkunder i åldern 20 – 50 år.

För att kunna ställa relevanta frågor i enkäten gjorde vi en omfattande förstudie som inkluderade artiklar i dagspress, offentliga rapporter och tidigare undersökningar, samt ett samtal med TeliaSoneras marknadsanalytiker.

Det som vi kom fram till i vårt arbete är att om ett företag ska kunna överleva på en konkurrensutsatt marknad borde det ha både hög marknadsfokus och hög kundfokus. För att uppnå denna kombination krävs det att företaget är medveten och uppmärksam på vad som händer på marknader, hur konkurrenterna agerar, teknologiska utvecklingen och samtidigt ha kunden och dess önskningskrav i centrum.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	11
1.3 PROBLEMFRÅGA	11
1.4 SYFTE	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
1.6 DEFINITIONER	12
1.6.1 IP-TELEFONI	12
1.6.2 GATEWAY	12
1.6.3 ISDN-ANSLUTNING	12
1.6.4 ANALOG ANSLUTNING	12
2. METOD	13
2.1 VETENSKAPSSYN	13
2.2 VETENSKAPLIGT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.3 UNDERSÖKNINGSANSATS	14
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	14
2.4.1 ENKÄTUNDERSÖKNING	15
2.5 URVALSMETOD	15
2.6 METODKRITIK	15
2.6.1 FULLSTÄNDIGHET OCH DJUP	16
2.6.3 OBJEKTIVITET	16
2.6.2 GENERALISERBARHET	16
2.6.3 KVALITET	17
2.6.4 BORTFALLSANALYS	17
3. TEORI	18
3.1 TEORISLINGA	18
3.2 SERVICE MANAGEMENT	19
3.3 DOMINANSTEORIN	20
3.4 PORTERS KONKURRENSANALYS	21
3.4.1 <i>POTENTIELLA ETABLERARE</i>	22
3.4.2 <i>RIVALITET MELLAN EXISTERANDE KONKURRENTER</i>	22
3.4.3 <i>SUBSTITUT</i>	22
3.4.4 <i>KÖPARNAS FÖRHANDLINGSSTYRKA</i>	22
3.4.5 <i>LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSSTYRKA</i>	22
3.5 KONKURRENSSTRATEGIER	23
3.5.1 <i>KOSTNADSÖVERLÄGSENHET</i>	23
3.5.2 <i>DIFFERENTIERING</i>	23
3.5.3 <i>FOKUSERING</i>	24
3.6 VÄRDESKAPANDE OCH MERVÄRDESKAPANDE	25
3.6.1 <i>ANPASSADE KUNDERBJUDANDEN</i>	25
3.6.2 <i>EFFEKTIVITETSVINSTER</i>	26
3.6.3 <i>RISKMINSKNING</i>	26
3.6.4 <i>NYSKAPANDE</i>	26

3.7 KUNDVÄRDE OCH KUNDTILLFREDSTÄLLELSE	26
3.8 INVOLVERINGSTEORI	27
3.9 TEORETISK SYNTES	28
3.10 TEORETISK REFERENSGRAM	30
4. FÖRUNDERSÖKNING	31
<hr/>	
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	31
4.1.1 HISTORIK	31
4.1.2 AFFÄRSVERKSAMHET	32
4.1.3 AFFÄRSIDÉ	33
4.1.4 STRATEGISK INRIKTNING	34
4.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJUN MED DIANA REDEKER, MARKNADSANALYTIKER PÅ TELIASONERA	34
5. EMPIRI	36
<hr/>	
5.1 ENKÄTUNDERSÖKNING	36
5.1.1 FAST TELEFONI	36
5.1.2 MOBILTELEFONI	40
5.1.3 INTERNET	42
6. ANALYS	46
<hr/>	
6.1 PRESENTATION AV VALDA VARIABLER	46
6.1.1 MARKNADSFOKUS	46
6.1.2 KUNDFOKUS	46
6.2 ANALYS AV MARKNADSFOKUS	46
6.3. ANALYS AV KUNDFOKUS	48
7. RESULTAT	50
<hr/>	
7.1 RESULTAT, MARKNADSFOKUS	50
7.2 RESULTAT, KUNDFOKUS	51
7.3 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	51
8. SLUTSATS	53
<hr/>	
9. DISKUSSION, REKOMMENDATIONER OCH KRITIK	54
<hr/>	
KÄLLFÖRTECKNING	55
<hr/>	
BILAGA 1	59
<hr/>	
ENKÄT – INDIVIDUNDERSÖKNING	59
DEL 1 – FAST TELEFONI	59
DEL 2 – MOBILTELEFONI	60
DEL 3 – INTERNETABONNEMANG	61

DEL 4 – ÖVRIGT	62
----------------	----

BILAGA 2	63
-----------------	-----------

FRÅGOR TILL TELIASONERA	63
I. ALLMÄNT OM TELEBRANSCHEN	63
II. UPPFATTNING OM KONKURRENSEN.	64
III. FÖRETAGETS STRATEGIER	64
IV. KUNDFOKUS	65
V. ÖVRIGT	66

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrunden till det valda ämnesområdet som innehåller en allmän beskrivning av telekommunikationsmarknaden i Sverige och i några andra europeiska länder. Därefter följer en problemdiskussion. Allt detta utmynnar i en presentation av studiens problemställning samt dess syfte. Avsnittet avslutas med en redogörelse av de begränsningar och de begreppsdefinitioner som omfattar studiens område.

1.1 Bakgrund

Televerksamheten har en lång historia som kan spåras tillbaka till början av 1880-talet när det första telefont nätet byggdes ut av Stockholms Bell Telefonaktiebolag (SBT).¹ Efterhand startades ytterligare ett bolag i Stockholm, Allmänna Telefonaktiebolaget som tog upp kampen om kunderna mot Stockholms Bell Aktiebolag.²

Ett viktigt beslut fattades av regeringen år 1888, nämligen att telefont nätet skulle bli ett statligt monopol, vilket innebar att Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag (SAT) förlorade utbyggnaden av ett telefont nät mellan Stockholm, Sundsvall och Malmö till statliga Telegrafverket.³ 1892 kom SAT och SBT under gemensam administration.⁴ Det statliga bolaget Telegrafverket köpte år 1918 upp Stockholms Allmänna och från detta år och fram till 1980-talet kom Telegrafverket att ha en nästintill total kontroll över all telekommunikation i Sverige.⁵ År 1953 bytte Telegrafverket namn till Televerket.⁶

Ända till mitten av 1980-talet var den dominerande marknadsformen för alla europeiska teleoperatörer av monopolkaraktär.⁷ Startskottet för omstrukturering av den europeiska telekommunikationsmarknaden kom 1987 med den europeiska kommissionens utvidgande av ”The Green Paper”.⁸ Inom ramen för detta utvidgande deklarerades behovet av ett enhetligt europeiskt telenät och modernisering av den europeiska teleinfrastrukturen.⁹

Telekommunikationsmarknaderna runt om i Europa har alla haft en snarlik utveckling. Den franska telemarknaden präglades av monopol ända fram till 1990, då France Télécom (FT) bolagiserades.¹⁰ Sedan dess har den franska lagstiftningen för telemarknaden ändrats ett flertal gånger för att kunna anpassa sig efter EU:s direktiv. Trots att marknaden präglades av fullständigt statligt monopol började FT agera mer och mer utifrån privatekonomiska remisser för att lättare kunna möta den kommande nationella och internationella konkurrensen.¹¹

¹ Projekt Runeberg, *Henrik Tore Torsten Cedergren*, Nr 16, 19/1-1902

² Se 1

³ Bachner, Berglund, Kuller, Moody, Olsson, Wennerström, *IT utvecklingen i Sverige och Costa Rica*, Projektarbete, HT 02, Uppsala Universitet

⁴ Se 1

⁵ Se 3

⁶ Se 3

⁷ Parasiris, Emmanouel, *Förändringsprocesser inom teletjänstermarknaden*, SU, VT-95

⁸ Se 7

⁹ Council Resolution of the European Communities, *Council Resolution on the Development of the Common Market for Telecommunication Services and Equipment up to 1992*, 88/C 257/01, 30/6-88

¹⁰ Öhrlings PricewaterhouseCoopers, *Kartläggning av tele- och IT-infrastruktur*, rapport 1999

¹¹ Parasiris, Emmanouel, *Förändringsprocesser inom teletjänstermarknaden*, SU, VT-95

Marknadens utveckling i exempelvis Storbritannien följer samma mönster. Även fast avregleringen började redan 1981 dröjde det enda fram till 1994 för telemarknaden att bli helt avreglerad då duopolet upphörde.¹² Den fullständiga avregleringen av den franska marknaden skedde 1 januari, 1998 då de grundläggande telefonitjänsterna och driften av det fasta telenätet upphörde.¹³ Andra delmarknader så som mobiltelefoni och mervärdetjänster liberaliserades redan 1987 men det handlade om ”reglerad konkurrens” för att marknaden präglades av duopol, vilket var karaktäristiskt även för de flesta europeiska länderna.¹⁴ Nya aktörer började etablera sig på den europeiska marknaden först efter 1999 och detta innebar ökad konkurrens och att leverantörer av alternativ infrastruktur för telekommunikation började träda in på marknaden.¹⁵

Telemarknaden i Sverige följer en liknande utveckling som de andra europeiska länderna. Den 1 juli 1993 trädde telelagen i kraft och därmed avreglerades marknaden och det dåvarande telebolaget konkurrensutsattes.¹⁶ De europeiska teleoperatörerna utgör stora komplexa företag inom den globala telekommunikationssektorn och deras omorienteringsverksamhet till en konkurrensutsatt marknad bör ses som en blandning av exogena och endogena faktorer.¹⁷ Liberaliseringen av marknaden skedde successivt och delvis för att det var staten som gav riktlinjer till marknadens aktörer genom politiskt fastställda mål, trots att regeringens inställning var att telemarknaden skulle regleras via generell lagstiftning och att den telespecifika regleringen borde hållas på en minimal nivå.¹⁸ Staten har inte överlåtit utvecklingen helt till marknaden utan har behållit det yttersta ansvaret för utbyggnad av regional infrastruktur. Detta ger uttryck i att det är staten som har direkt krav vad gäller tillståndsvillkor för utbyggnad av fast- och mobilt nät.¹⁹ 1994 fanns det fyra företag i Sverige som bedrev televerksamhet (Svenska Kraftnät, Banverket, Teracom och Telia).²⁰ Samma källa uppger att efter avregleringen av marknaden antalet teleoperatörer har ökat lavinartat – 1998 fanns det 96 teleoperatörer och vid slutet av 2004 fanns det 428 företag som var anmälda hos Post- och Telestyrelsen (PTS) för att de bedriver eller avser bedriva televerksamhet.

En avreglering och konkurrensutsättning bör leda till pressade priser och ökad produktion när efterfrågan ökar till följd av pressade priser.²¹ I perioden 1992 – 2002 minskade de rörliga priserna på den konkurrensutsatta marknaden för internationella samtal med hela 80 procent.²² Konkurrensen har också pressat priserna inom landet. Priset på rikssamtal har under samma period pressats och skillnaden mellan lokal- och rikssamtal har tagits bort. Sedan avregleringen har priserna fallit med 24 procent i förhållande till prisutvecklingen i övrigt.²³ För att möta denna prispress och den ökade konkurrensen har många av de traditionella europeiska telebolagen ingått i olika fusioner: France Télécom har t.ex. tillsammans med

¹² Council Resolution of the European Communities, *Council Resolution on the Development of the Common Market for Telecommunication Services and Equipment up to 1992*, 88/C 257/01, 30/6-88

¹³ Öhrlings PricewaterhouseCoopers, *Kartläggning av tele- och IT-infrastruktur*, rapport 1999

¹⁴ Se 11

¹⁵ Se 12

¹⁶ PTS rapport, *Analys av prisreglering på telemarknaden*, juni 2000

¹⁷ Se 12

¹⁸ Se 12

¹⁹ Se 13

²⁰ PTS rapport, Williamsom, S & Öst, F: *Svensk Telemarknad 2004*, 2004

²¹ Statens offentliga utredningar, SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, Näringsdepartementet, s. 18, 17/01-05

²² DN, *Konkurrensverket positivt till avreglering*, 13/7-04

²³ PTS rapport, Williamsom, S & Öst, F: *Svensk Telemarknad 2004*, 2004

British Telecom, Tyska Telecom, Spanska Telefonica samt Italienska STET startat det internationella bolaget Infonet för marknadsföring av datakommunikationstjänster.²⁴ Hösten 1997 förvärvade det amerikanska bolaget Ameritech 42 procent av aktierna i Tele Danmark av den danska staten.²⁵

Trots att den svenska marknaden avreglerades redan 1993 var det först i januari 2005 när TeliaSonera tvingades att släppa in andra operatörer i den fasta nätet på samma villkor som telejätten själv hade.²⁶ Då beslutade PTS att TeliaSonera är skyldig att erbjuda en grossistprodukt för telefonabonnemang (GTA), avsikten med vilket var att ge kunderna möjligheten att köpa sitt fasta abonnemang hos olika leverantörer.²⁷

Utvecklingen under de senaste tjugo åren är inte bara en följd av liberaliseringen utan också ett resultat av tekniska framsteg och en ökad internationalisering av marknaden.²⁸ 1995 inträffade en händelse av stor vikt för utvecklingen i denna bransch, nämligen företaget VocalTec släppte programmet InternetPhone®.²⁹ Enligt samma källa var det detta program som gjorde det möjligt för två personer att prata med varandra genom sina datorer över Internet med hjälp av mikrofoner och hörlurar, vilket kallas för IP-telefoni där IP står för Internet Protocol. Redan i slutet av 1995 hade VocalTec tio stycken efterföljare.³⁰ Enligt samma källa utvecklades i slutet av 1996 en *gateway* (en brygga eller sluss) mellan IP-nätet och det vanliga telenätet, vilket gjorde att man nu kunde ringa från en dator till en vanlig telefon. Denna nya teknologi gjorde att teleföretagen inte längre var beroende av det traditionella fasta nätet, nämligen koppartrådsnätet, utan kunde erbjuda fast telefoni via alternativa nät som kabel-tv-fiber eller andra nät som klarar datatrafik.³¹ Det dröjde inte länge förrän IP-telefonin introducerades på den svenska marknaden. 1998 lanserade Glocalnet den första teletjänsten baserad på IP-teknik och 1999 var IP-baserad förvalstjänst ett faktum.³²

IP-telefonin är fortfarande ett relativt ungt fenomen på telemarknaden men enligt Holger Ronquist, ordförande för 42networks, och försäljningschefen Timo Kuusela, kan man vänta sig en närmast explosiv tillväxt på marknaden för IP-telefoni.³³ Den nya teknologin och regeringens strängare krav på dominerande aktörer än på andra har gjort det möjligt för små och medelstora telekommunikationsföretag att hävda sig och överleva till större styrka.³⁴ Detta har även lett till att på teleområdet finns numera flera nät utöver det rikstäckande

²⁴ Öhrlings PricewaterhouseCoopers, *Kartläggning av tele- och IT-infrastruktur*, rapport 1999

²⁵ Se 24

²⁶ DN, Pea Nilsson, *Telia Sonera släpper in konkurrenter på det fasta nätet*, 29/12-04

²⁷ PTS Skyldighetsbeslut, dnr 04-6993 och 04-6944

²⁸ Statens offentliga utredningar, SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, Näringsdepartementet, s. 30, 17/01-05

²⁹ Holmgren & Lundqvist, *IP-telefoni. Framtiden för telekommunikation?*, Lunds universitet, Examensarbete 2002:209 SHU, 16/10-02

³⁰ Se 24

³¹ Se 24

³² www.glocalnet.se

³³ SvD, Tomas Augustsson, *Avknoppning hoppas på IP-telefoni*, 28/9-04

³⁴ SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, Näringsdepartementet, s. 31, 17/01-05

kopparnätet.³⁵ De små och medelstora företagens framväxt har resulterat i att Sveriges största telebolag inte har kunnat redovisa tillväxt på den svenska marknaden.³⁶

I samband med detta ändras även teletjänsteanvändarnas behov och önskningsar. Enligt en PTS-undersökning över den svenska telemarknaden för 2004 har användandet av Internettjänster ökat och marknaden för Internettjänster står för den största omsättningsökningen för 2004, den växte med 12 procent.³⁷ Den nya informationstekniken har gjort det möjligt för kunden att lätt jämföra priser och tjänster.³⁸ Detta leder till att användarna av teletjänster blir mer medvetna om vad som händer på marknaden och om vilka val och möjligheter de har. Bredbandsbolaget har exempelvis börjat lansera IP-telefonin på bred front och kabel-tv-bolaget ComHem blir först med att på riktigt erbjuda kunderna telefoni, bredband och tv som en tjänst ur tv-kabeln.³⁹

PTS gör årliga kundundersökningar, som publiceras i rapportform på PTS hemsida. Undersökningen från december 2004 visar att 90 procent av Sveriges befolkning har traditionellt abonnemang, varav åtta procent har ISDN-abonnemang och fyra procent har IP-telefoni.⁴⁰ Trots att siffrorna visar ett relativt lågt antal användare av alternativ form av fast telefoni har de, enligt samma källa, ökat jämfört med mätningarna för 2002 och 2003. Samma undersökning visar förändringar i Sveriges befolknings användning av mobiltelefoni och Internet där trenden är att användandet av dessa tjänster ökar, speciellt bland unga. En indikator på att utbudet och parallellt med detta även kundernas preferenser genomgår förändringar är att alternativet IP-telefoni inte fanns i tidigare undersökningar.⁴¹

Nu finns det dataprogram, t ex Skype, som gör det möjligt att ringa för noll kronor i minuten både för nationella och internationella samtal.⁴² Globaliseringen och det ökade telefonanvändandet, speciellt taltrafiken via det mobila nätet, har bidragit till att kunderna ställer högre krav på priser, täckning och användarvänlighet.⁴³ Kunderna idag är mer lätttröliga, de byter snabbt leverantör om de inte är nöjda med sin nuvarande.⁴⁴ De är inte rädda för att pröva nya tekniker, som utvecklingen i IP-telefoni visar. Numer är det priser som till stor del bestämmer vilken operatör kunderna använder, denna priskänslighet var inget operatörerna tidigare behövde ta hänsyn till men nu är det priser i kombination med kvalitet som styr.⁴⁵ Det är få som tycker att det är värt att betala 125 kronor i månaden plus samtalsavgifterna bara för att ha en fast telefon, detta leder till att kunderna flyr från de operatörer som inte har alternativ som prismässigt är konkurrenskraftiga.⁴⁶ Över en miljon

³⁵ SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, Näringsdepartementet, s. 31, 17/01-05

³⁶ SvD, Tomas Augustsson, *Telebolagen utmanas från alla håll och kanter*, 13/5-04

³⁷ PTS rapport, Williamsom, S & Öst, F: *Svensk Telemarknad 2004*, 2004

³⁸ <http://www.telepriskollen.se/Oversikt.aspx>, 30/11-05. På sin hemsida erbjuder PTS prisjämförelser för mobiltelefoni, fast telefoni och Internet

³⁹ Se 37

⁴⁰ PTS-ER-2004:40, *Så efterfrågar vi elektronisk kommunikation – en individundersökning 2004*, 12/10-04

⁴¹ Se 40

⁴² <http://www.skype.com/intl/sv/>, 7/11-05

⁴³ Se 37

⁴⁴ Normann, R., *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 1983, upplaga 4:1

⁴⁵ DN, Bengt Carlsson & Pia Gripenberg, *Igel vill lyfta fram kunden*, 18/1-03

SvD, Tomas Augustsson, *Telebolagen utmanas från alla håll och kanter*, 13/5-04

SvD, Gunnar Bergvall, *Förtidspensinera Boxer-Robert*, 14/11 - 05

⁴⁶ Näringsliv 24, *Kunderna flyr Telia*, 6/12-06

kunder har valt alternativa operatörer bara under 2005.⁴⁷ Ungdomarna idag väljer ofta att helt avstå från fast telefoni när de flyttar hemifrån och bara ha mobiltelefon och bredbandsanslutning.⁴⁸ Drygt tio år efter avregleringen i Sverige står telebolagen inför en ny verklighet, där en ny, framtidsinriktad teknik med lång ekonomisk livslängd måste kombineras med kundernas önsknings och mognad, där kunderna styr och inte ingenjörerna, där prissättningen ska vara bra för kunderna, men även bra för bolagens verksamhet.⁴⁹

1.2 Problemdiskussion

De före detta monopolisterna i Europa agerar nu på en marknad som skiljer sig väsentligt från telemarknaden före avregleringen. Marknaden idag är mättad och konkurrensutsatt, den präglas av innovativa teknologiska lösningar, samhällsekonomiska priser och kunder som ställer höga krav. Dessa företag utsätts för påtryckningar både externt och internt. De har länge präglats av statliga regleringar och direktiv, som har komplex och tung organisationsstruktur, ett omfattande leverantörssystem, vertikala integrationer och byråkratisk styrning. De har lång historia och lång erfarenhet av marknaden men det kan vara en tveeggad kniv, speciellt när marknaden idag förändras mycket snabbare än förr. Alla dessa faktorer bidrar till att det interna motståndet till förändringar kan vara stort. Det är i de flesta fall de interna motsättningarna som är de svåraste att bryta ner för att få en förändring till stånd.⁵⁰ De ovannämnda faktorerna leder tankarna till att de före detta monopolistiska företagen har organisatoriska problem i dagsläget, vilket kan leda till ineffektivitet, som å sin sida öppnar spelplanen för de mindre företagen som inte har en stor och kostnadskrävande struktur att bära på.

Kunderna idag är mycket mer medvetna och aktiva i sitt val av teleleverantör. För de f.d. monopolisterna innebär det en kraftigt ökad konkurrens om konsumenternas pengar. En viktig faktor som bidrar till att kundbeteendet genomgår förändringar är att teknologin utvecklas mycket fortare idag. Dagens informationssamhälle har blivit beroende av både telefon och Internet. Detta gör att kunderna vill ha låga priser, snabb uppkoppling och säker och bred täckning. Mobiltelefonanvändandet är det ända som ökar stadigt från år till år t o m bland minderåriga. Mobiltelefonin har blivit realitet i det svenska samhället och kunderna har blivit mogna att lämna fasttelefonin och övergå till mobila substitut om det är ett ekonomiskt fördelaktigt alternativ. Under de senaste 15 åren har telefonin övergått från att vara en höginvolveringsvara till låginvolveringsvara och detta ställer helt andra krav på teleoperatörerna.

1.3 Problemfråga

Vilka strategiska faktorer är viktiga för de traditionella telebolagen för att kunna överleva på en marknad, som präglas av hög konkurrens och snabba teknologiska förändringar?

⁴⁷ DN, Bengt Carlsson & Pia Gripenberg, *Igel vill lyfta fram kunden*, 18/1-03
SvD, Tomas Augustsson, *Telebolagen utmanas från alla håll och kanter*, 13/5-04
SvD, Gunnar Bergvall, *Förtidspensinera Boxer-Robert*, 14/11 - 05

⁴⁸ Se 47

⁴⁹ Normann, R., *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 1983, upplaga 4:1

⁵⁰ Här syftar vi på Normanns Dominansteori och vilken roll de signifikanta aktörerna och de dominerande idéerna har i ett företag. Normann, R: *Skapande företagsledning*, 1975

1.4 Syfte

TeliaSonera är det enda telebolaget i Sverige som har blivit avreglerat sedan 1993. Detta har lett till att företaget genomgår förändringar för att kunna bemöta marknads nya krav och struktur.

Syftet med arbetet är att genom en kundundersökning analysera och utvärdera denna strategiska process ur kundperspektiv.

1.5 Avgränsningar

Gruppen har valt att tillämpa följande avgränsningar:

- Vi har valt att inte ta hänsyn till den politiska aspekten.
- Vi har även valt att avgränsa oss till TeliaSoneras verksamhet i Sverige.
- Vi har valt att endast undersöka en av TeliaSoneras kundgrupper, privatkunderna.
- Hur TeliaSonera väljer sina leverantörer kommer inte heller att tas upp i detta arbete.
- Relationerna mellan TeliaSonera och dess samarbetspartner kommer inte heller att tas upp i detta arbete.

1.6 Definitioner

1.6.1 IP-telefoni

IP-telefoni är överföring av röstsamtal och dylikt via datanät baserade på Internetprotokollet (IP är ett protokoll, dvs. regelsamling, för överföring av information i datornätverk inom kommunikationsstandarden TCP/IP). Till skillnad från traditionell telefoni sker överföringen helt digitalt och uppdelad i datapaket. Ett IP-samtal kan kopplas mellan två eller fler persondatorer. Det är också möjligt att använda en vanlig telefon som ansluts till IP-nätet via en dosa. Genom att koppla IP-samtal över Internet når man i princip alla områden på jorden, ofta till lägre samtalspriser än med traditionell telefoni. IP-telefonin kan dessutom ersätta anslutning till det fasta telefoninätet.⁵¹

1.6.2 Gateway

Gateways är nyckeln till hur IP-telefoni kan göras tillgänglig för alla. Genom att göra en brygga mellan den traditionella telefonin och Internet, kan gateways erbjuda möjligheterna hos IP-telefonin till standardtelefonen. Gateways klarar även ett problem hos IP-telefoni, nämligen adressering. För att kunna adressera en annan användare på en multimedia-PC måste uppringaren veta den användares IP-adress. För att kunna adressera en annan användare med en gateway, behöver uppringaren dock bara veta den användares telefonnummer.⁵²

1.6.3 ISDN-anslutning

ISDN innebär att förbindelsen mellan kunder och telestationer är digital (utnyttjar ett bredare frekvensspektrum). Där transporteras ljud, data mm i digital form. Det innebär att informationen kodas i form av ettor och nollor, precis som på cd-skivor och i datorer.⁵³

1.6.4 Analog anslutning

Den analoga telefonanslutningen är den s.k. traditionella anslutningen. Det traditionella telenätet är en blandning av gammal och ny teknik. Via en normal analog telefonförbindelse

⁵¹ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Internetprotokoll>

⁵² Holmgren & Lundqvist, *IP-telefoni. Framtiden för telekommunikation?*, Lunds universitet, Examensarbete 2002:209 SHU, 16/10-02

⁵³ <http://www.telia.se/foretag/frame.do?mainFrame=/foretag.do>, 28/11-05

kan endast ett samtal åt gången överföras. Även kapaciteten för datakommunikation är begränsad beroende på att datorns digitala signaler måste omvandlas i ett modem och inrymmas i den normala telefonikanalens frekvensspektra. I det analoga telenätet är denna kanal såväl fysisk som logisk. En vanlig kopparledning är ett exempel på en fysisk kanal. I den tekniken finns inte längre möjligheter att öka hastigheten.⁵⁴

2. Metod

I detta avsnitt presenteras de metoder och ansatser som har tillämpats under genomförandet av denna studie samt motivering av metodvalet. Därefter har vi diskuterat huruvida vi har lyckats uppnå våra mål med de valda metoderna.

2.1 Vetenskapssyn

Inom den vetenskapliga forskningen finner man två olika synsätt som dominerar. Dessa två synsätt benämns som hermeneutik och positivism.⁵⁵ Den undersökning som vi har gjort baseras på den första vetenskapssynen. Vi har valt just hermeneutiken för att denna metod handlar om tolkning i dess vidaste mening. Att studera subjektiva åsikter kräver en tolkande ansats eftersom det handlar om att påvisa vilka innebörder som ligger bakom det som sägs. Dessutom i hermeneutiken använder man hela tiden sin egen förståelse som ett verktyg i tolkningen.

För att kunna få en bättre förståelse av problemområdet, ansåg vi nödvändigt att genomföra en förstudie i ämnet genom att titta på tidigare forskning, TeliaSoneras årsrapporter och redovisningar, samt på annan offentlig information som publiceras i dagspressen. Därefter har utformat frågorna i våra enkäter och intervjuer. Vår enkätundersökning består av både fasta och öppna svarsalternativ, vilka speglar vår uppfattning om service och kvalitet som baseras på information samlad med hjälp av sekundärdata. Vår intervju med marknadsanalytikern på TeliaSonera består bara av öppna frågor, som har styrts av variablerna framtagna i den teoretiska referensramen. Därefter har vi tolkat, analyserat och klassificerat den insamlade informationen utifrån vår egen förståelse av problemet med syfte att ta fram de faktorerna vi anser viktiga för att de traditionella telebolagen ska överleva på en konkurrensutsatt marknad. I vår tolkning av de primärdata har vi även försökt hitta nya infallsvinklar i vårt ämne.

2.2 Vetenskapligt tillvägagångssätt

Det finns tre olika undersökningsansatser för att relatera teori och verklighet till varandra: deduktion, induktion och abduktion.⁵⁶ Vår undersökning baseras på ett deduktivt tillvägagångssätt. Detta arbetssätt kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Ur den redan befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet. Med tanke på att vi ska studera ett fenomen utifrån vissa teorier och analysera hur resultaten förhåller sig till de valda teorierna anser vi att det deduktiva tillvägagångssättet är lämpat för vår typ av undersökning. I detta arbete har vi byggt upp en teoretisk referensram genom att foga ihop de valda teorierna och

⁵⁴ <http://www.telia.se/foretag/frame.do?mainFrame=/foretag.do>, 28/11-05

⁵⁵ Patel, R. & Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e upplaga, Studentlitteratur, Lund 1991

⁵⁶ Se 55

därefter har vi använt oss av dessa riktlinjer och variabler vid mätningen och analysen av de insamlade data.

2.3 Undersökningsansats

Den kvalitativa och den kvantitativa metoden är de två undersökningsansatserna som används vid vetenskapliga uppsatser.⁵⁷ Med tanke på syftet med detta arbete har vi valt att genomföra vår undersökning med både kvantitativ och kvalitativ inriktning för att uppnå bästa möjliga resultat.

Statistiken är den vetenskap inom vilken man behandlar olika sätt att kvantitativt bearbeta information.⁵⁸ Vi har valt att använda en deskriptiv statistik för vi har använt oss av siffror och tabeller för att ge en beskrivning av det insamlade materialet. Denna kvantitativa ansats ger svar på frågorna ”hur mycket” och ”hur många”, dvs. att egenskaperna undersökningen fokuserar på är mätbara. I enkätundersökningen har vi kombinerat kvantitativa och kvalitativa variabler som vi har försökt klassificera utifrån en kvantitativ ansats. Vi har använt oss av denna ansats vid tolkningen av enkätundersökningen för att kunna behandla informationen på ett objektiva sätt. Syftet med enkäten var att samla in information om kunderna och hur de definierar och bedömer bra service och kvalitet. På detta sätt ville vi säkerställa insamlandet av relevant och användbar information om kunderna, vilket vi senare använde i analysen. De förslag på eventuella anledningar varför man väljer en viss leverantör (titta på frågorna med fasta svarsalternativ, bilaga 1) har tagits fram med hjälp av vår förundersökning, samt föranleddes av variablerna framtagna i den teoretiska referensramen. Efter att vi hade analyserat och klassificerat svaren från enkäten kunde vi ta fram de viktigaste faktorerna som styr kunderna vid deras val av leverantör. Vi ansåg att detta var nödvändigt eftersom TeliaSonera är ett serviceföretag och kundernas önskemål och preferenser utgör en viktig del i utformandet av de strategiska åtgärderna.

Den kvalitativa undersökningen har också tillämpats i vårt arbete för att den skapar en annan och djupare förståelse av helheten av problemet än den fragmentiserade kunskap som ofta erhålls när man använder kvantitativa metoder. Vi har tillämpat den i analysen av frågorna utan fasta svarsalternativ, där vi har försökt att ställa neutrala frågor så att respondenten inte påverkas av våra subjektiva åsikter.

Kombinationen av de två ansatserna, kvantitativ och kvalitativ, anser vi har varit nödvändig för att kunna göra en djupare analys av de insamlade data och på så sätt kunna besvara problemställningen i arbetet.

2.4 Datainsamlingsmetod

I arbetsprocessen har vi använd oss av både primär och sekundär data. För att samla in information för en undersökning kan man använda sig av intervjuer, enkäter, olika typer av observationer, tidigare undersökningar och andra skriftliga eller webbaserade källor enligt Patel och Davidsson⁵⁹. Som vi har nämnt tidigare har vi använt oss av sekundära data, dvs. publicerade artiklar i dagspressen, tidigare studier och forskning som behandlar ett snarligt ämne, TeliaSoneras årsrapporter och redovisningar. Detta samt en intervju med TeliaSoneras

⁵⁷ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e upplaga, Studentlitteratur, Lund 1991

⁵⁸ Se 57

⁵⁹ Se 57

marknadsanalytiker utgör vår förundersökning med syfte att utöka våra kunskaper i ämnet och uppnå en bättre förståelse av problemet.

De primära data kommer att baseras på en enkätundersökning med privatkunder och det är denna information som vi senare kommer att använda i vår analys.

2.4.1 Enkätundersökning

Enkätundersökning är en metod som bygger på att samla in information med hjälp av frågor.⁶⁰ Till skillnad från en intervju behöver inte enkäten vara personlig utan den kan skickas med formulär via post eller mail.

Vi har valt att skicka enkätformuläret till respondenterna via mail. Frågorna är standardiserade vilket innebär att vi skickat samma frågor till alla respondenter för att kunna jämföra och analysera svaren på ett objektivt sätt. Frågorna var även semi-strukturerade, där vissa frågor lämnade utrymme för fria svar medan andra hade fasta alternativ (se bilaga 1). Frågorna är huvudsakligen uppbyggda kring tre serviceområden eller tjänster som TeliaSonera har i sin produktportfölj: fast telefoni, mobil telefoni och Internet. Vi har även lagt till en fjärde punkt där respondenten kan fritt skriva om sina åsikter om de tjänster han/hon använder och om eventuella aspekter vi inte tagit upp i vår enkät.

Vi har valt att skicka enkäten till en av TeliaSoneras kundgrupper, till privatkunder i åldern 20-50. Hur vi har gått till väga vad gäller valet av respondenter diskuteras i nästa punkt.

2.5 Urvalsmetod

Urvalet av respondenter har styrts av de mål vi vill uppnå med arbetet och av tidsramen för denna undersökning. Respondenterna som har deltagit i vår enkätundersökning har vi valt med hjälp av det så kallade icke-slumpmässigt subjektivt urval.⁶¹ Genom att tillämpa denna metod kunde vi på snabbaste och enklaste sätt samla in data om en viss kundgrupp med tanke på den begränsande tidsaspekten. Vi har använt vårt eget nätverk av bekanta och kollegor och några av våra bekantas nätverk för att kunna uppnå ett större antal av respondenter. Att vi har använt oss av våra nätverk, dvs. att urvalet inte är helt objektivt kan påverka resultaten, vilket vi diskuterar vidare under punkt 2.6.

Vi använde informationen från vår förundersökning som ett beslutsunderlag för vilken kundgrupp vi ville inkludera i vår enkät utifrån ålder, sysselsättning och geografisk fördelning. Denna förundersökning visade att kunder mellan 20 – 50 år är mer benägna att testa olika teleoperatörer och därmed välja några av TeliaSoneras konkurrenter och att konkurrenssituation på den svenska telemarknaden är hårdast i storstadsområdena. Därmed ansåg vi mest relevant och effektivt att koncentrera enkätundersökningen just runt denna kundgrupp och i just dessa geografiska områden. Vi skickade (via mail) enkäten till 92 personer och det var 61 av dem som svarade på enkäten. Huruvida detta urval av respondenter påverkar vårt arbete och resultaten diskuteras vidare under punkt 2.6.

2.6 Metodkritik

Tanken med de metoder vi har valt i vårt arbete är att samla in relevant och täckande information för att kunna besvara frågeställningen i detta arbete och uppfylla syftet med

⁶⁰ Dahmström, Karin, *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund 2000

⁶¹ Se 60

undersökningen. För att kunna utvärdera huruvida vi har lyckats med detta kommer vi i det här kapitlet att diskutera undersökningens fullständighet och djup, dess generaliserbarhet, objektivitet, validitet, reliabilitet och avslutningsvis göra en bortfallanalys.

2.6.1 Fullständighet och djup

Enkätundersökningen vi valt att göra omfattar alla produkter i företagets produktportfölje (fast telefoni, mobiltelefoni och Internet), därför anser vi att ur detta perspektiv är vår enkätundersökning relativt djupgående och fullständig. Däremot är undersökningen relativt begränsad vad gäller urvalet av respondenter. Så som vi har nämnt redan i våra avgränsningar under punkt 1.5 koncentrerar vi undersökningen till privatkunder i åldern 20 – 50 år. Tanken med enkätundersökningen var att på ett relativt enkelt och snabbt sätt få grepp om kundernas tankar och funderingar kring teleoperatörernas verksamhet och produkter. Pga. det begränsade antalet respondenter och det faktum att vi bara undersökt en av kundgrupperna, kan vi inte påstå att resultaten är representativa för hela kundsegmentet eller hela svenska befolkningen.

Personliga intervjuer med representanter från företaget, och att även genomföra djupare undersökningar av TeliaSoneras övriga marknader för att på så vis få fram en mer rättvis bild av företaget och koncernen, är av största vikt för att öka arbetets djup. Dessutom anser vi det vara nödvändigt att göra en enkätundersökning med alla kundgrupper i alla geografiska områden för att ytterligare fördjupa undersökningen.

2.6.3 Objektivitet

Vi anser att graden av objektivitet hänger till en viss del ihop med arbetets fullständighet och djup – ju djupare och bredare undersökning, desto större objektivitet. Med tanke på att vårt arbete saknar den bredd som vi önskade uppnå med hjälp kundundersökningen, kan vi inte heller påstå att undersökningen karakteriseras av ett fullständigt objektivitet. Vi kan ändå hävda att vi har försökt ställa så objektiva och neutrala frågor som möjligt i vår enkät och dessa frågor har styrts av både den teoretiska referensramen och av debatterna i median kring ämnet.

Som vi har nämnt under punkt 2.5 är valet av respondenter för enkätundersökningen icke-slumpmässigt och subjektivt. Detta minskar graden av objektivitet, vilket kan motverkas med bredare enkätundersökningar i eventuellt fortsatt arbete kring ämnet.

2.6.2 Generaliserbarhet

Med tanke på att TeliaSonera är relativt representativ för branschen anser vi att vi kan generalisera till en stor del utifrån våra resultat. Vi anser dock att generaliserbarheten påverkas till en stor del av arbetets djup och objektivitet, på samma sätt som objektiviteten påverkas av undersökningens bred och djup.

En stärkning av generaliserbarheten vore att ha fler fallstudieobjekt, att t ex titta närmare på andra f d monopolister runt om i Europa. Telekommunikationsbranschen är internationell och för att kunna ge en korrekt bild av branschen så kräver det att man tittar utanför landets gränser. Allt detta sammantaget skulle ge arbetet bättre generaliserbarhet och är en stark rekommendation för fortsatt arbete.

2.6.3 Kvalitet

För att mäta en undersöknings kvalitet kan man använda sig av två begrepp: validitet och reliabilitet.⁶²

Validitet innebär att man mäter huruvida data och metoder är korrekta, dvs. att vi har undersökt det vi avsett att undersöka.⁶³ Genom validiteten reflekteras sanningen och verkligheten av data. Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoder för att erhålla data anses vara exakta, riktiga och träffsäkra. Vi anser att våra mätinstrument uppvisar relativt hög validitet, speciellt när det gäller variabler som man kan mäta med hjälp av kvantitativa metoder. Däremot kan man diskutera huruvida vi har uppnått hög validitet när vi har mätt vissa variabler med kvalitativ inriktning.

Reliabilitet innebär att en annan oberoende forskare skall kunna få samma resultat och dra samma slutsatser vid en liknande undersökning med samma angreppssätt och utgångspunkt.⁶⁴ Det är de tillfälliga variationerna man strävar efter att eliminera. Har man hög reliabilitet så har man automatiskt en hög validitet och vice versa. För att kontrollera reliabiliteten kan man vid observationer använda sig av två observatörer vid samma tillfälle. Vid enkäter har man den minsta möjligheten att kontrollera tillförlitligheten i förväg, det ända man kan göra är att på alla sätt försäkra sig om att individerna som ska svara på enkäten uppfattar det som vi tänkt oss.

Vi anser att vår undersökning, dock inte tillräckligt djup och objektiv, karaktäriseras av en relativt hög grad av reliabilitet. Svaren som vi fick från enkäten visade att respondenten hade tolkat och uppfattat våra frågor rätt. Huruvida respondenterna har svart ärligt och engagerat kan diskuteras. Detta är kvalitativa egenskaper som är mycket svårfångade.

2.6.4 Bortfallsanalys

Enkätundersökningen karaktäriseras av ett relativt hög bortfall. Vi skickade enkäten till 92 personer men det var bara 61 personer som svarade, vilket gör att ca 32 procent av de tillfrågade har valt att inte delta i undersökningen. En del av bortfallet beror på att några av de tillfrågade hade bytt mailadress och enkäten kom aldrig fram. En annan del beror på att de tillfrågade befann sig utomlands under tiden när vi samlade in svaren (de tillfrågade hade två veckor på sig att svara på enkäten) och hade prioriterat bort vår undersökning. En tredje del ansåg att enkäten tog för lång tid att besvara (det tog ca 5-10 min att fylla i enkäten beroende på vilka tele- och Internettjänster man använde). Vi kan dock inte uttala oss huruvida resultaten skulle ha varit helt annorlunda om vi hade fått in alla enkäter och intervjuer, men vi antar att det hade varit en viss skillnad.

⁶² Patel, R. & Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1991, 3:e upplaga, Studentlitteratur, Lund

⁶³ Se 62

⁶⁴ Se 62

3. Teori

I detta avsnitt ska passande teorier för uppsatsens problemfråga tas fram och diskuteras. De teorier som har högst relevans till vår problemformulering kommer att ingå i vår teoretiska syntes. Alla teorier ska förklaras på ett utförligt sätt så att vi kan tydliggöra för läsaren varför vi anser att några teorier är mer passande än andra. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram som ska ligga till grund för analysen.

3.1 Teorislinga

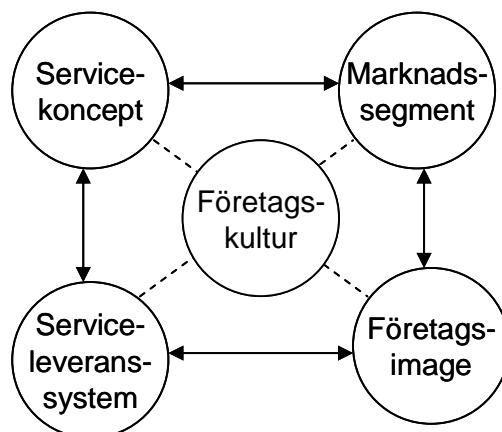
- ✦ *Vilka strategiska faktorer är viktiga för de traditionella telebolagen för att kunna möta den ökade konkurrensen och tekniksiftet på marknaden?*

De föredetta monopolistiska företagen präglas av *låg flexibilitet*, vilket i dagens samhälle kan vara en konkurrensnackdel. Om ett företag inte snabbt kan anpassa sig till förändringarna på marknaden byter kunderna till ett annat som har möjligheten att uppfylla kundens önskemål och behov. Dominansteorin binder samman ledningens, styrelsens och övriga intressenters roll och samtidigt förklarar varför företag med starka traditioner och tung företagsstruktur har svårigheter att anpassa sig till förändringar. En ytterligare teoretisk förklaring på detta som även infogar betydelsen av företagets image, intern och extern marknadsföring, och inte minst vikten av kunden i själva konsumtionen och tillika produktionen av servicen är Service Management.

Den mättade marknaden och den ökade konkurrensen har lett till att aktörerna hela tiden måste ha sina konkurrenter under uppsikt för att på så sätt försvara sin position och sina marknadsandelar mot eventuella offensiva åtgärder från konkurrenternas sida. Porters konkurrensanalysmodell ger en klar bild över hur branschen påverkas av konkurrensen och är ett viktigt redskap för att kunna göra rätt val av strategier.

I takt med de teknologiska förändringarna på marknaden och det ökade utbudet *förändras även kundbeteendet*. I dag väljer kunderna lättare mellan de olika leverantörerna, de kan lätt söka information om dem och på ett enkelt sätt ställa dem mot varandra. Involveringsteorin kan hjälpa företagen att ta reda på hur involverade dess kunder är i sina val av teleoperatörer och på så sätt kan de även ta reda på vilka strategiska faktorer som är viktiga för företaget att kunna möta kundernas behov. För att kunna behålla kunderna och därmed sina marknadsandelar har vikten av värdeskapande fått en större förståelse. Värdekedjeteorin, teorin om service-profit chain och mervärdesteorin har en stark koppling till värdeskapandet. Företaget bör ha en god interaktion med sina anställda, samarbetspartner och kunder och sträva efter att öka värdet för konsumenten. Dessa teorier lyfter fram vikten av att involvera kunderna i värdeskapandeprocessen.

3.2 Service management



Figur 1 Normanns Service Management

Figur 1 visar service management konceptets fem beståndsdelar.⁶⁵ Definitionen och förståelsen av dessa begrepp kommer att hjälpa oss att studera ett servicesystems struktur.

Servicekonceptet, vilket är lika med företagets produkter, består av kärnservice och kringsservice. Kärnservicen är den servicen som kunden anlitar företaget för att få. Kringsservicen eller också kallad periferiservice är all övrig service som kunden får på köpet. Företag som har väldigt snarlik kärnservice kan konkurrera just med periferiservicen. Kundens upplevelse och värdering av den totala service som erhålls bestäms följaktligen av huruvida servicepaketet inkluderar alla de komponenter (kärn- och kringtjänster) som han/hon förväntar sig och av den omfattning i vilken var och en av dessa komponenter svarar mot de olika standarder och kvalitetskriterier som han/hon förväntar sig.

Marknadssegmentet är företagets kunder då de även deltar vid servicens produktion och inte enbart vid konsumtion. Marknadssegmenteringen för serviceföretag är lite komplexare än segmentering för tillverkande företag. Serviceproducenterna måste inte bara beakta kundernas behov utan också hans villighet i att medverka i produktionen av tjänsten och på formen av han medverkan.

Serviceleveranssystemet är det som inom serviceindustrin kallas för sanningens ögonblick, dvs. den tidpunkt som servicens produceras och konsumeras. Detta ögonblick är ofta avgörande för hur kunden kommer att bedöma med vilken tillfredsställelse han lämnar företaget. Serviceleveranssystemet är en växelverkan mellan kunden, personalen och utrustningen och de fysiska hjälpmedlen som personalen använder. Kunderna beaktar saker som kontaktpersonalens egenskaper och kvalitet, de fysiska faciliteter och utrustning som används av serviceorganisationen och hur de presenteras samt identiteten hos andra kunder som en del av de fördelar de kommer att få, och således som en del av service konceptet. Därför är utbildning av anställda och intern marknadsföring inom serviceproducerande företag vanligt och mycket viktigt.

⁶⁵ Normann, R., *Service Management – Ledning och strategi i tjänstproduktion*, 1983, upplaga 4:1, s. 60

Image är hur företaget uppfattas av såväl kunder som anställda, vilket är av stor vikt för företagets marknadspositionering och kostnadseffektivitet. Den viktigaste faktorn för att bestämma imagen är aktuella dominerande verklighetsuppfattningar. Den image som serviceföretaget skapar bestäms till stor del av karaktären hos dess tjänster, dess organisation, dess kultur, dess medlemmar samt dess marknadssegment (serviceanvändarna).

Kultur är de stadigvarande normer och värderingar som genomsyrar hela företagets verksamhet. Detta kan även vara serviceföretagens problem. I en ständig föränderlig värld kan det ibland vara nödvändigt för ett företag att ändra strategi genom t ex diversifiering. Är då kulturen djupt rotad så kan detta ställa till väldiga problem vid omstruktureringen. Företag som har lång historia har oftast väldigt starka traditioner och utpräglad kultur. Denna aspekt lyfts även fram i Normanns dominansteori.⁶⁶

Relevans

En djup förståelse av vilka typer av kunder som ingår i marknadssegmentet har stor betydelse för utformandet av lämpliga strategiska åtgärder just för deras behov. Utformandet av servicekonceptet och serviceleveranssystemet styrs också av kundsegmentet och dess önskemål och därmed är av stor vikt för rätt strategival. Företagets kultur påverkar bl a dess flexibilitet och därför anser vi det relevant för vår undersökning. Att undersöka hur företaget uppfattas av dess anställda och omgivningen är av stor betydelse för TeliaSoneras marknadspositionering och strategiska val.

Med tanke på att TeliaSonera är ett serviceföretag anser vi att teorin om Service Management belyser vikten av att företaget måste ta hänsyn till alla de ovannämnda faktorerna och samspelet mellan dem för att kunna implementera lämpliga strategier och därmed anser vi det ha hög relevans för vår undersökning.

3.3 Dominansteorin

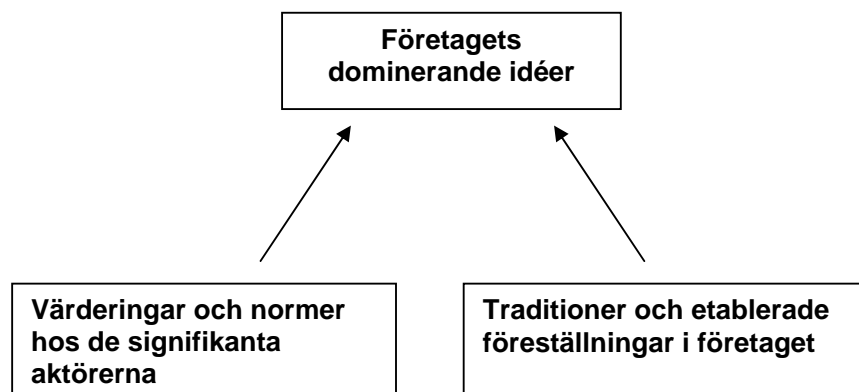
Richard Normanns Dominansteori⁶⁷ hävdar att ett företags signifikanta aktörer och organisationens traditioner och kultur har väldigt starkt inflytande på företagets möjligheter att förändra sig. De signifikanta aktörerna är personer som har väldigt stort indirekt inflytande på beslutsfattarna i företaget. Om det är så att de signifikanta aktörerna motsätter sig förändring så har företaget väldigt små möjligheter att genomföra sina planer.

Företagets traditioner och kultur har också stort inflytande på möjligheterna till förändring. Det går inte att ändra kultur och tradition över en natt utan det är väldigt tidskrävande och inte i alla fall genomförbart.

Företagets dominerande idéer är alltså en produkt av företagets historia och av de signifikanta aktörernas personliga utveckling.

⁶⁶ Normann, R: *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba 1975, första upplagan

⁶⁷ Se 66



Figur 1 Dominansteorin

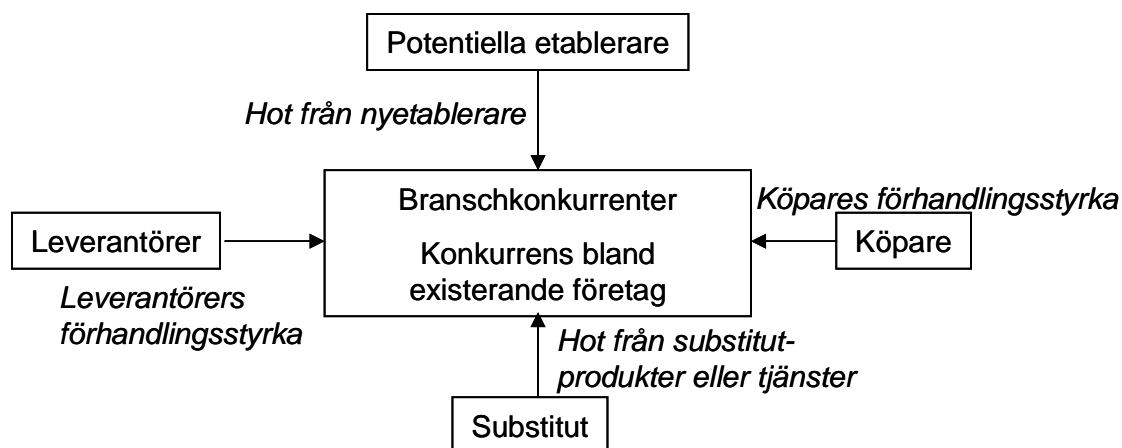
Relevans

Dominansteorin ger en möjlig förklaring till varför företag med starka traditioner och kultur kan präglas av låg grad av flexibilitet. Detta är av intresse för vår problemställning men vi anser att denna teori inte ger en fullständig bild av alla faktorer som påverkar ett serviceföretag på samma sätt som vi anser att teorin om Service Management gör. Med andra ord anser vi att Dominansteorin ger en fragmentiserad förklaring till vår problemställning och därför anser vi att relevansen för oss inte är tillräckligt hög. Därför har vi valt att inte inkludera denna teori i vår teoretiska syntes.

3.4 Porters konkurrensanalys

För att analysera marknadens konkurrensgrad och intensitet tänker vi använda oss av Porters modell över branschkonkurrensens drivkrafter.⁶⁸

M. Porter tar hänsyn till fem olika konkurrenskrafter som påverkar företagets lönsamhet, fördelning av marknadsandelar och ekonomiska värden. Dessa fem konkurrenskrafter är: nyetableringshot, substitutionshot, köparens förhandlingsstyrka, leverantörens förhandlingsstyrka och rivalitet mellan nuvarande konkurrenter.



Figur 2 Branschkonkurrensens drivkrafter

⁶⁸ Poretr, M, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, Tryckeri AB Primo, Oskarshamn 1999, andra upplagan

Intensiteten mellan dessa krafter blir avgörande vid utformningen av ett företags strategi. Modellen speglar det faktum att konkurrensen i en bransch sträcker sig långt bortom de etablerade parterna – substitutprodukter, kunder, leverantörer, eventuella nyetablerare är också konkurrenter till agerande företag i branschen. Porter kallar detta för *vidgad konkurrens*.

3.4.1 Potentiella etablerare

När en ny aktör tar sig in på en marknad förändras förutsättningarna för de redan existerande aktörerna och konkurrensen ökar. Hotet om nyetablering i en bransch beror på hur stora hindren för nyetablering är i förening med reaktionen från konkurrenter som nyetableraren kan förvänta sig. Porter beskriver vidare att det finns flera hinder för nya företag att etablera sig. Etablerade företag har genom sin storlek och befintliga ställning skapat stordriftsfördelar som gör produktionen effektivare och kostnadssnålare. För nya aktörer är det viktigt att ha god tillgång till kapital för att kunna konkurrera på samma nivå som andra aktörer. Att ha ett starkt varumärke är också viktigt för att fånga nya kunder på en mogen marknad.

3.4.2 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

Den första tanken som oftast fås när det talas om konkurrens är striden mellan befintliga aktörer. Striden går ut på att öka marknadsandelarna och förbättra situationen på marknaden. Porter beskriver att om det finns många eller jämbördiga aktörer på en marknad är sannolikheten stor för att de på olika sätt försöker förbättra sin situation på de andras bekostnad. Stora aktörer har ofta resurser för ett långvarigt marknadskrig, men samtidigt innebär ett sådant krig en minskad lönsamhet och därför är det vanligt att aktörerna undviker priskonkurrens och en sänkning av hela branschens prissättning. I branscher med höga fasta inträdeskostnader blir konkurrensen ofta hög när det uppstår överkapacitet. Alla vill utnyttja sin kapacitet fullt ut och de sänker därför sina priser och priskrig kan uppstå. Om utvecklingen dessutom präglas av stegvisa kapacitetsökningar innebär det att denna orolighet med överkapacitet ständigt upprepas.

3.4.3 Substitut

Substitut är produkter från en annan bransch som kan fylla samma funktion som den egna produkten. Dessa substitut är särskilt farliga för den egna produkten om de kan erbjuda billigare och bättre lösningar samt befinner sig i en bransch med god lönsamhet. Substitut är inte bara ett hot mot den egna produkten utan mot hela branschen.

3.4.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köparna kan påverka konkurrensen och prisnivån. Förhandlingsstyrkan beror till stor del på storleken på kunden. Om det är en stor kundgrupp har den betydligt mer att säga till om än om det är ett stort antal mindre kunder. Det blir också lättare för kunden att pressa priserna om det handlar om en odifferentierad och standardiserad produkt. För att köparen ska kunna påverka branschen är det viktigt att den har god information om priser och produkter, som grund för sina beslut.

3.4.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Att förhandla fram bra avtal med leverantören är avgörande för att kunna erbjuda prisvärda produkter till kunderna. Leverantören får en stark ställning framför allt då den är en av få aktörer på leverantörsmarknaden. Dessutom stärks ställningen om den produkt som leverantören tillhandahåller är väsentlig för köparen.

Relevans

Med hjälp av Porters konkurrensteori kan man analysera konkurrenssituationen på marknaden. Om man tar hänsyn till de fem konkurrenskrafterna i sina strategiska val har man större möjlighet att försvara sin position. Det som vi anser vara mest relevant för att kunna besvara vår problemställning är de första tre konkurrenskrafterna: potentiella etablerare, rivalitet mellan existerande konkurrenter och substitut. De snabba teknologiska och omvärldsförändringarna gör det lättare för nya etablerare att ta sig in på den svenska marknaden och därför anser vi det viktigt att undersöka hur detta påverkar TeliaSoneras val av strategi. Som vi har nämnt tidigare i vårt arbete agerar dagens teleföretag på en konkurrensutsatt marknad som präglas av hög rivalitet mellan existerande aktörer, vilket onekligen påverkar deras positionering och kundsegment. Teknikskiftet på marknaden bidrar också till uppkomsten av substitutprodukter som hotar de redan existerande, vilket påverkar företagens produktportfölj. Alla dessa tre konkurrenskrafter har en betydande roll vid valet av strategier och därmed anser vi att de hör hemma i vår syntes.

Vi har valt bort leverantörens och köparens förhandlingsstyrka pga. två skäl. För det första har vi avgränsat oss att inte undersöka hur TeliaSonera väljer eller påverkas av sina leverantörer och för det andra anser vi att leverantörens och köparens förhandlingsstyrka är mer applicerbar på produktionsföretag än serviceföretag.

3.5 Konkurrensstrategier

Enligt Porter finns det tre basstrategier⁶⁹ som ett företag kan tillgå för att lyckas bättre än sina direkta konkurrenter i en viss specifik bransch. Denna aspekt belystes också i industrianalysens fem källor som påverkar en industris genomsnittliga lönsamhet. Dessa basstrategier innefattar kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.

3.5.1 Kostnadsöverlägsenhet

Låg kostnad i förhållande till konkurrenterna är det genomgående temat för hela strategin även om kvalitet, service och andra områden inte kan förbises. Enligt Porter skyddar lågkostnadspositionen företaget mot alla 5 konkurrenskrafterna, eftersom prispförhandlingar endast kan påverka ekonomin tills den näst effektivaste konkurrentens vinster är eliminerade, och därför att de mindre effektiva konkurrenterna drabbas först av påtryckningarna.

Att nå en kostnadsöverlägsenhet kräver ofta en hög relativ marknadsandel eller andra fördelar såsom lättillverkade produkter och brett sortiment av närbesläktade produkter för att sprida kostnaderna.

3.5.2 Differentiering

Denna basstrategi innebär en differentiering av den produkt eller service som företaget erbjuder och uppfattas som någonting unikt i branschen. Porter beskriver olika former av differentiering: design eller märkesprofil, teknologi, kundservice, finesser, återförsäljarnät eller andra dimensioner. Enligt teorin är det bäst om företaget differentierar sig längs flera dimensioner. Om företaget lyckas med detta kan de uppnå en livskraftig strategi som kan skaffa dem resultat över genomsnittet i en bransch eftersom den skapar en försvarbar position för att bemästra de fem konkurrenskrafterna.

⁶⁹ Poretr, M, *Konkurrensstrategi Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, sida 53-63, Tryckeri AB Primo, Oskarshamn 1999, andra upplagan

Till skillnad från lågkostandsstrategin kan differentieringen ibland göra det omöjligt att nå en hög marknadsandel. Det kräver ofta någon slags exklusivitet, vilken inte går att förena med höga marknadsandelar enligt Porter.

3.5.3 Fokusering

Den sista basstrategin innebär en fokusering på en viss köpargrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk markand. Till skillnad från de två ovannämnda basstrategierna bygger fokuseringsstrategin i hög grad på att tillgodose en särskild målgrupp, dvs. att företaget kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenterna med en bredare inriktning. Fokuseringen innebär att företaget antingen har en lågkostnadsposition från målgruppens synpunkt, hög differentiering eller bådadera.

Fokuseringsstrategin innebär alltid vissa begränsningar av den totala marknadsandel, som är möjlig att nå. Följaktligen måste företaget göra en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym.

Skillnaden mellan de tre basstrategierna belyses i figuren nedan.

		Strategisk fördel	
		Unika fördelar enligt kunden	Lågkostnadsposition
Strategisk målgrupp	Hela branschen	Differentiering	Total kostnadsöverlägsenhet
	Särskilt segment	Fokusering	

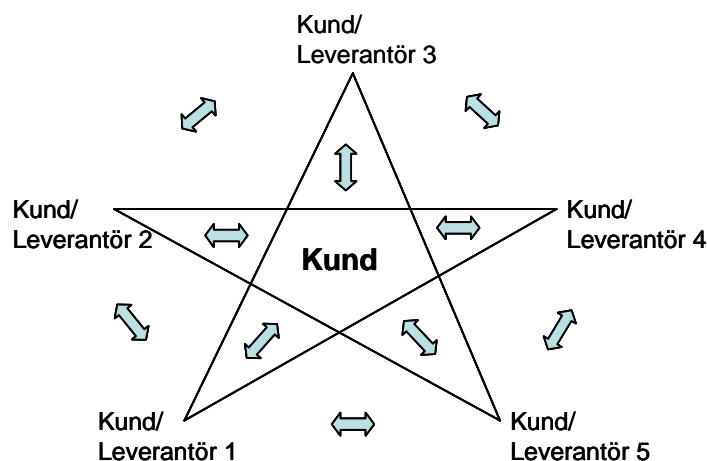
Figur 3 Tre basstrategier

Relevans

Med hjälp Porters konkurrensstrategier kan företag på ett bra sätt välja rätt strategi att bemöta sina konkurrenter. Förutsättningarna för att välja rätt strategi avgörs på hur väl företaget verkligen har en klar bild av hur marknaden ser ut och även på hur deras konkurrenter väljer sina strategier. Beroende på om de väljer att differentiera, fokusera eller använda sig av kostnadsöverlägsenhet bemöter de konkurrensen med olika försvar. Det som vi anser vara av intresse för vår undersökning är att se vilken av dessa strategier som skulle vara mest effektiv för TeliaSonera utifrån deras marknadsposition, produktportfölj, mål och visioner, samt styrkor och möjligheter. Vi anser att Porters konkurrensstrategier är knuten till de fem konkurrenskrafterna som vi utförligt berättade om under punkt 3.4. Därför har vi valt att inkludera basstrategierna i vår syntes och anser att denna teori har hög relevans för vår problemställning.

3.6 Värdeskapande och mervärdeskapande

Enligt Norman och Ramirez har kunderbjudanden (en vara eller en tjänst) blivit ”tätare”, genom att de erhåller fler möjligheter till aktiviteter för kunden.⁷⁰ Den ökade mängden av och variationen i ”alternativ” som finns inbyggda i erbjudandet, medför att relationerna mellan aktörerna förändras. Detta leder till att Porters värdekedjemodelld blir begränsande.⁷¹ Normann och Ramirez föredrar att använda termen *samproduktion* för att beskriva de ömsesidiga relationerna mellan aktörer som kännetecknar serviceekonomin. Samverkan mellan aktörer som går samman för att samproducera värde beskrivs av Normann och Ramirez som *värdestjärna*.



Figur 4 Värdestjärna

Det mest väsentliga i denna modell är att kunden inte bara är en passiv beställare, köpare och/eller användare, utan på många sätt medverkar aktivt i värdeskapandet. I värdestjärneperspektivet kan samproducenter inte ta varandra för givet utan utvärderar ständigt varandra och omfördelar arbetsuppgifter enligt sin nya uppfattning om de relativa fördelar de upplever hos varandra.

Via samverkan skapas olika typer av fördelar eller mervärden enligt Mattson och Hultén.⁷² De viktigaste som de nämner är säljarens ökade anpassningsförmåga till kunden, effektivitetsvinster, riskminskning och nyskapande.

3.6.1 Anpassade kunderbjudanden

Genom samverkan i nätverk kan företag bli mer flexibla i sina relationer till andra aktörer. På så sätt ökar leverantörernas möjlighet att anpassa kunderbjudandet för att ge kunder det önskade värdet. Bättre anpassade kunderbjudanden skapar mervärde och leder till ökad lojalitet hos kunden samt till bättre profilering av företaget hos andra potentiella kunder. Dessutom kan en nöjd samarbetspartners rekommendationer vara väldigt viktiga ur marknadsföringssynpunkt.

⁷⁰ Normann, R. & Ramirez, R., *Den nya affärslogiken*, upplaga 1:1, Liber-Hermodes, 1995

⁷¹ Porter, M., *Competitive Advantage*, 1985

⁷² Mattson, Lars-Gustav & Hultén, Lennart, *Företagen och marknaden i förändringar – dynamik i nätverk*, 1997, Nerenius & Santérius Förlag

3.6.2 Effektivitetsvinster

En följd av bättre flöde av information, varor och betalningar mellan samverkande företag bidrar till effektivitetsvinster i form av billigare, bättre och/eller snabbare utförande av företagets aktiviteter. Detta å sin sida leder till lägre kostnader, tidsbesparingar och förbättrade sätt att utföra aktiviteter.

3.6.3 Riskminskning

Tack vare etablerade utbytesrelationer kan företagen minska osäkerheten vad gäller tillgång till insatsvaror, distributionskanaler och kundkrets. Detta innebär att man kan hålla *kortare ledtider* vilket i sin tur leder till lägre kostnader för företaget och snabbare service för kunden.

3.6.4 Nyskapande

Att samverka i ett nätverk kan ta fram bättre idéer till kunderbjudanden eftersom företagen då får tillgång till större mängd idéer, kunskap och erfarenhet än man hade kunnat åstadkomma själv. Detta bidrar till "tätare" kunderbjudanden (Normann och Ramirez, 1994), bättre kvalitet och högre värde för kunden. Dessutom minskar företaget sina kostnader för forskning och utveckling.

Relevans

Denna teori behandlar hur företag som samarbetar med varandra kan skapa kundvärde genom att uppå effektivitet och minska sina kostnader. Trots att det vore intressant att undersöka hur TeliaSonera arbetar med sina samarbetspartner har vi valt att bortse från denna teori, då den fokuserar på relationer till leverantörer, underleverantörer, återförsäljare och andra typer av samarbetspartner, vilket vi inte avser behandla närmare. Därför har vi valt att inte inkludera teorin i vår syntes. Vi kan dock rekommendera att ta hänsyn till denna teori i eventuell vidare forskning i vårt problemområde.

3.7 Kundvärde och kundtillfredsställelse

En av frågorna som behandlas i boken "Principles of Marketing" är kundvärde och kundnöjdhet.⁷³ Enligt författarna av denna bok är kunderna mest benägna att köpa produkter eller tjänster från företag som erbjuder det högsta levererade kundvärdet (*customer delivered value*). Levererat kundvärde är skillnaden mellan det totala kundvärdet och den totala kundkostnaden (*total customer value minus total customer cost*).

Det totala kundvärdet består av värdet för produkten/tjänsten, kringsservice, personalens kompetens och bemötande och företagets image. Kundkostnaden är summan av priset och tiden och energin som kunden måste lägga ner för att skaffa sig denna produkt eller tjänst. Efter att kunden har övervägt allt detta kommer han/hon att välja det företag som har det mest attraktiva och lönsamma erbjudandet, dvs. med högsta möjliga levererat kundvärde.

⁷³ Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, third edition 2002, sid 391-395

	Total customer value	<i>Product, service, personnel and image values</i>
minus	Total customer cost	Monetary, time, energy and psychic costs
<hr/>		
equals	Customer delivered value	<i>"Profit" to the customer</i>

Fig. 5 Kundvärde

Figur 5 framhäver vikten av att göra en rätt bedömning av vilka produkter och förmåner ett företag erbjuder till kunden och hur mycket kunderna är redo att betala för det, inte bara i termer av pris utan även i termer av tidskostnader. Majoriteten av kunderna baserar sina inköp på dessa bedömningar.

Kundens tillfredställelse med köpet beror på hur hög det levererade kundvärdet är. Ett företag kan öka det levererade kundvärdet på tre sätt och därmed öka kundens tillfredställelse. Först och främst kan ett företag öka det totala kundvärdet genom att förbättra produkterna, kringtjänsterna, utbilda sin personal och "lyfta" sin image. För det andra kan ett företag reducera kundens totala kostnader genom att minska kundens tidskostnader och psykiska kostnader. Och för det tredje kan det reducera kundens monetära kostnader genom att sänka priset på produkten.

Tillfredställelsen med köpet av en produkt beror även på kundernas förväntningar på produkten eller tjänsten. Om produkten inte motsvarar förväntningarna är kunden missnöjd, men om den matchar eller även överträffar förväntningarna är kunden nöjd eller mycket nöjd med köpet. Vad kunden förväntar sig få beror på dess tidigare köperfarenhet, dess bekantskapskrets' omdöme, företagets marknadsföring och all annan information på marknaden

Relevans

Som vi har nämnt tidigare i vårt arbete (se 1.1 och 1.2) är kunderna idag mycket mer aktiva i sina val av tele- och Internettjänster och kan relativt lätt byta operatör. I så fall har de möjlighet att jämföra det levererade kundvärdet som de får vid köp av olika tjänster och slutligen välja den leverantör som erbjuder högsta möjliga levererat kundvärde.

Enligt modellen i figur 5 måste TeliaSonera effektivisera alla sina tjänster och aktiviteter för att kunna leverera högsta möjliga kundvärde och på så sätt behålla sina kunder och locka till sig nya sådana. Därmed tycker vi att denna teori har hög relevans för oss och avser använda den i den teoretiska syntesen.

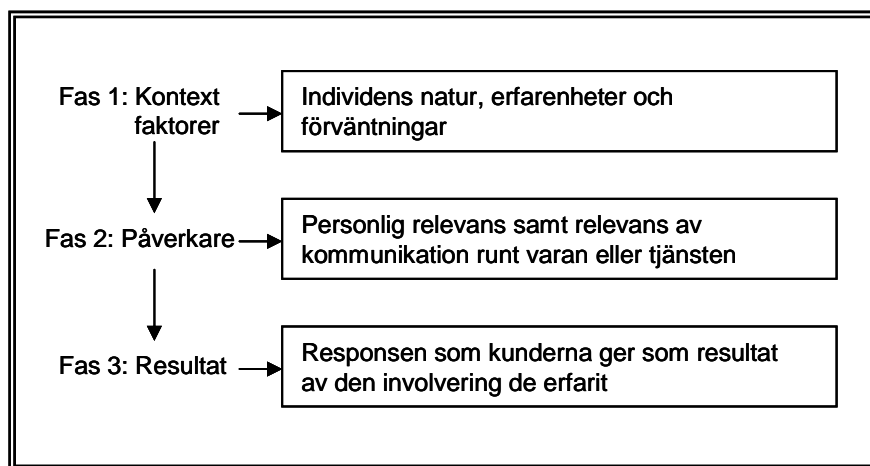
3.8 Involveringsteori

Vi kommer att använda oss av Chris Phills involveringsteorin för att analysera kundernas köpbeteende. Involveringsteorin handlar om att se till vilken grad kunden involverar sig i varan som han köper och hur det påverkar hans köpbeteende.⁷⁴

⁷⁴ Fill, Chris: *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, Person Education Limited 2002, third edition

Vid höginvolvering upplever kunden stort engagemang i produkten och beslutsprocessen förknippas med omfattande informationssök och här är priset av mindre vikt. Vid låginvolvering bearbetas information på ett passivt sätt p.g.a. låg personlig relevans. I det här fallet är priset av stor vikt.

Involveringsteorin delar in bildandet av attityder i tre faser. Den första fasen, kontext faktorer, innefattar individens natur och deras erfarenheter, värderingar och förväntningar. Anledningen till köpet är också avgörande för vilken grad av involvering som kunden har. Tidigare erfarenheter spelar en stor roll samt vad som har uppmärksammat kunden om varan eller tjänsten. Den andra fasen behandlar graden av personlig relevans samt relevansen av kommunikationen runt varan eller tjänsten. Denna fas behandlar även längden av involvering om anledningen till köp är t.ex. en gåva, eller om anledningen härstammar ur något långtgående intresse av produkten eller tjänsten. Den tredje och sista fasen behandlar responsen individerna ger som resultat av den involvering de har erfårit. Sättet och hastigheten som informationen bearbetas på kommer antingen leda till att attityder formas innan köp (hög involvering) eller efter köp (låg involvering).



Figur 5 Involveringsteorin

Relevans

Så som det framgår av förklaringen ovan spelar denna teori en viktig roll för förståelsen av kundbeteendet. Beroende på kundernas involvering i sina köp av produkter eller tjänster kan ett företag ”justera” sina erbjudanden efter detta.

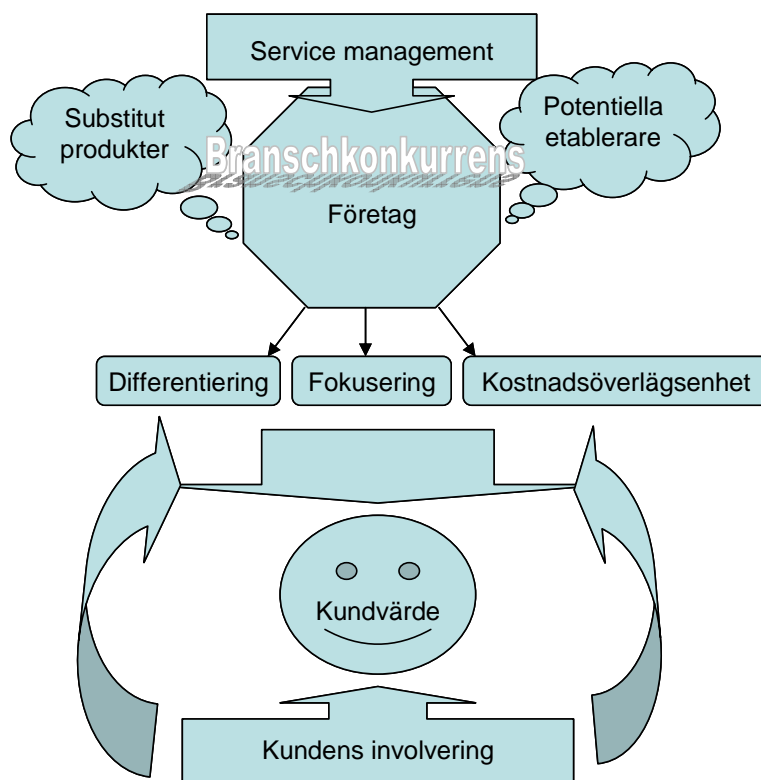
Med tanke på att kundförståelsen har en avgörande betydelse för ett företag för att kunna leverera kundvärde och utforma lämpliga strategiska åtgärder anser vi att denna teori är mycket användbar i vårt fall och hör hemma i den teoretiska syntesen.

3.9 Teoretisk syntes

Problemställningen som vi avser besvara med denna uppsats är vilka faktorer som är viktiga för de traditionella telebolagen för att kunna möta den ökade konkurrensen och teknikskiftet på marknaden.

Telebolagen idag ställs inför stora krav från kundernas sida och är samtidigt tvungna att agera på en marknad som präglas av ombytlig och hård konkurrens och av snabba teknologiska förändringar. Detta gjorde att vår utgångspunkt i arbetet blev att ta fram de faktorer som är av vikt för de traditionella telebolagen för att å ena sin sida kunna bemöta kundernas ökande krav och å andra sin sida kunna bemöta den skarpa konkurrensen från alla andra aktörer på marknaden. Med andra ord vill vi hitta de faktorer som resulterar i ökad kundvärde i starkt marknadsposition.

Vårt resonemang har lett oss till följande teoretisk syntes som bygger på de teorier vi anser vara mest relevanta för att kunna besvara vår frågeställning.



Figur 6 Teoretisk syntes

Ovanstående modell visar en koppling mellan de teorier som valts för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Enligt vår teoretiska syntes borde service management genomsyra hela företagets struktur och dess kommunikation med anställda och kunder, där företagets kultur och traditioner spelar stor roll. Företaget befinner sig inte i ett vakuum, dvs. det agerar på en konkurrensutsatt marknad, vilket företaget måste ta hänsyn till i utformandet av sina strategier. Detta klimat influeras inte bara av de redan befintliga konkurrenterna utan även av potentiella nya etablerare, vilka kan rubba de redan existerande marknadsstrukturerna. Dessa strukturer kan även påverkas av att nya produkter, som kan substituera och konkurrera ut de existerande varorna, introduceras på marknaden av redan existerande konkurrenter eller nya.

Utifrån situationen på marknaden och företagets position, mål, möjligheter och styrkor kan företaget välja en av de tre föreslagna strategierna. Detta val av strategi borde återspegla även kundernas behov och önskemål samt deras involvering i köpet av produkter och tjänster. Allt

detta borde leda till högsta möjliga kundvärde för att företaget ska behålla sina befintliga kunder och attrahera nya.

Sammanfattningsvis visar vår syntes vad företaget bör göra för att kunna upprätthålla balans mellan marknadens krafter och kundernas krav.

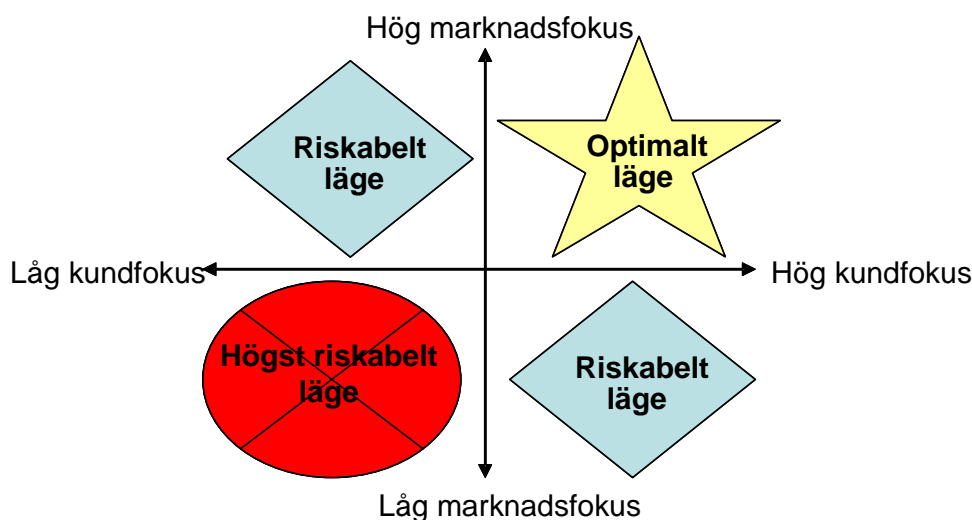
3.10 Teoretisk referensram

TeliaSonera är det enda telebolaget i Sverige som har blivit avreglerat sedan 1993. Detta har lett till att företaget genomgår förändringar för att kunna bemöta marknadens nya krav och struktur. Därmed blev syftet med arbetet att genom en kundundersökning analysera och utvärdera denna strategiska process.

Så som det framkommer från den teoretiska syntesen består denna process av två delar. Å ena sidan hur TeiaSonera bemöter marknadens krafter och å andra sidan hur företaget besvarar kundernas krav, vilket utgör våra två huvudsakliga beroende variabler, nämligen marknadsfokus (låg eller hög) och kundfokus (låg eller hög). Med marknadsfokus menar vi företagets förmåga att följa marknadens utveckling och konkurrenternas agerande och vilka åtgärder företaget tar för att bemöta detta. Med kundfokus menar vi företagets förmåga att bemöta kundernas önskemål och krav och på detta sätt skapa attraktiva erbjudanden samt kundvärde.

För att kunna undersöka hur TeliaSonera bemöter marknadens ombytliga konkurrens och snabba teknologiska förändringar, dvs. dess marknadsfokus, har vi valt att analysera följande oberoende variabler. För det första avser vi titta på företagets *bemötande av de befintliga konkurrenterna*, av *substitutprodukterna* och av *hotet av potentiella etablerare*. För det andra har vi valt att analysera företagets *val av konkurrensstrategier*.

För att kunna undersöka den andra delen av den strategiska processen, nämligen TeliaSonerars kundfokus, har vi valt att titta på följande oberoende variabler. För det första avser vi analysera företagets *val av produktportfölj* och *image*. För det andra avser vi undersöka *kundernas involvering* i deras köp av TeliaSonerars produkter och tjänster. För det tredje tänker vi analysera den bedömning som kunderna gör av TeliaSonerars *service*, *personal*, *image* och *produkt* jämfört med *pris*, *tid* och *energi* de måste lägga ner för att skaffa sig produkterna. Om TeliaSonera lyckas med att stå emot branschkonkurrensen och samtidigt inte tappa kunden ur fokus borde företaget kunna leverera högsta möjliga kundvärde.



Figur 7 Teoretisk referensram

Figuren ovan visar grafiskt hur vi har resonerat. Vi har kommit fram till att det kan finnas fyra möjliga utfall utifrån de strategiska beslut som företaget kan ta. Det mest önskvärda utfallet är att företaget fokuserar både på konkurrensen och på kunderna. Den diametrala motsatsen till detta är när företaget varken tar hänsyn till marknaden eller kunderna i sina strategiska åtgärder. Detta kan även inträffa när företaget misstolkar signalerna från marknaden och kunderna. De resterande två möjliga utfallen är inte heller önskvärda för då riskerar företaget i det ena fallet (lågt marknadsfokus – högt kundfokus) att bli uppköpt eller i det andra fallet (lågt kundfokus – högt marknadsfokus) att tappa sina kunder.

4. Förundersökning

I detta avsnitt gör vi en utförlig presentation av TeliaSoneras historia och affärsverksamhet samt en sammanfattning av en intervju med TeliaSoneras marknadsanalytiker, allt för att skapa en bättre förståelse av företaget. Att samla information om företaget var en del av vår förundersökning.

4.1 Företagspresentation

4.1.1 Historik

TeliaSonera är ett resultat av sammangående av de två telekommunikationsbolagen Telia i Sverige och Sonera i Finland. Idag är TeliaSonera ett publikt aktiebolag som lyder under svenska lagar. Fusionen mellan de två företagen ägde rum i december 2002.⁷⁵

Telia har funnits på den svenska marknaden enda sedan slutet av 1800-talet. Sedan 1918, när den dåvarande Telegrafverket köpte upp Stockholm Allmänna Telefonaktiebolaget, har Telia

⁷⁵ http://www.teliasonera.se/article/0,2858,1-se_h-14262,00.html, 18/12-05

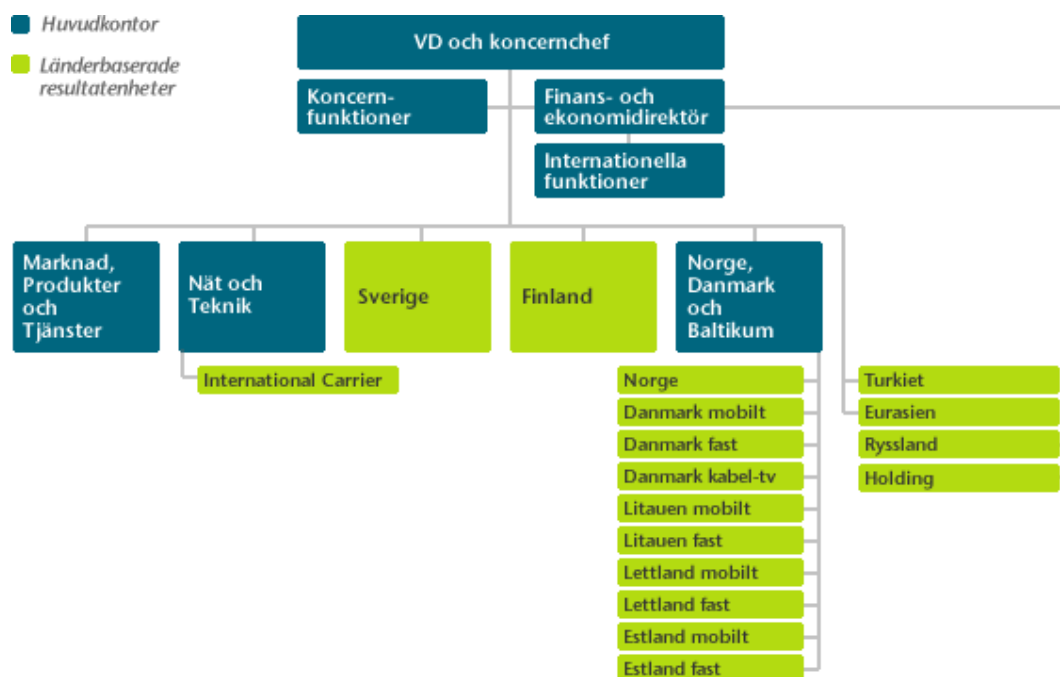
varit det största telekommunikationsföretaget i Sverige. 1953 bytte Telegrafverket namn till Televerket.⁷⁶

Trots att Sverige aldrig har haft lagstadgat monopol på telekommunikationsområdet var Televerket under lång tid ensamt på marknaden att erbjuda publika teletjänster. Så som vi har nämnt tidigare i vårt arbete började näringslivsklimatet i Sverige att förändras under 1980-talet.⁷⁷ Tack vare EU:s samarbete och den snabba teknikutvecklingen började nya företag att komma in på den svenska telekommunikationsmarknaden. I enlighet med förändringsandan bildades juli 1992 Post- och Telestyrelsen (PTS) genom en sammanslagning av Televerkets frekvensförvaltning och Statens Telenämnd.⁷⁸ Ett år senare beslutar riksdagen om lag om radiokommunikation och telelag och i samband med detta blir PTS en nationell tillsynsmyndighet för att kontrollera lagens efterlevnad.⁷⁹

År 1994 omvandlades Televerket till ett statligt ägt aktiebolag och namnet ändrades till Telia. I juni 2000 sålde svenska staten 30 procent av aktierna och Teliaaktien noterades på Stockholmsbörsen.⁸⁰

4.1.2 Affärsverksamhet

Idag är TeliaSonera det största telekommunikationsföretaget på den svenska marknaden. Förutom i Sverige och Finland har koncernen verksamhet i grannländerna Norge och Danmark, samt Baltikum, Turkiet, Ryssland och andra länder i Eurasien.⁸¹



Figur 7 Ansvarsfördelning i koncernen TeliaSonera

⁷⁶ Uppsala Universitet, *IT utvecklingen i Sverige och Costa Rica*,Handledare Jonas Alqvist, 11/7-02

⁷⁷ Parasiris, Emmanouel, *Förändringsprocesser inom teletjänstermarknaden*, SU, VT-95

⁷⁸ <http://www.pts.se/Sidor/sida.asp?SectionId=2082>, 18/12-05

⁷⁹ http://www.teliaasonera.se/article/0,2858,1-se_h-14262,00.html, 18/12-05

<http://www.pts.se/Sidor/sida.asp?SectionId=2082>, 18/12-05

⁸⁰ <http://www.pts.se/Sidor/sida.asp?SectionId=2082>, 18/12-05

⁸¹ www.teliaasonera.se, 18/12-05 (Resten av informationen i detta avsnitt är från samma källa)

Det finns tre varumärken som TeliaSonera erbjuder på den svenska marknaden. Dessa är Telia, Halebop och Skanova.



Figur 8 TeliaSoneras tre varumärken i Sverige

”Telia” är det varumärket som vänder sig till det bredaste kundsegmentet, i vilket ingår privat- och företagskunder. Under detta varumärke erbjuder TeliaSonera tjänster i verksamhetens alla tre huvudområden, nämligen mobiltelefoni, fast telefoni och data- och Internettjänster.

”Halebop” vänder till ungdomar och erbjuder kontantkort samt mobila nöjestjänster, t.ex. spel och chat för mobilen.

Under varumärket ”Skanova” erbjuder TeliaSonera nättjänster på grossistbas till operatörer och tjänsteleverantörer.

I Sverige hade TeliaSonera i slutet på tredje kvartalet 2005 10 947 anställda och hela koncernen hade 28 288 anställda för samma period. Omsättningen för det tredje kvartalet för Sverige 2005 var 9 575 miljoner kronor. Enligt TeliaSoneras årsredovisningar har omsättningen i Sverige minskat varje år sedan 2001 (för 2001 var omsättningen 45 043 miljoner kronor och för 2004 var det 40 448 miljoner kronor). Ändå visar företagets verksamhet och omsättning totalt en positiv utveckling tack vare den ökade försäljningen utomlands. TeliaSoneras kundkrets inom mobiltelefoni har ökat med 5 procent det tredje kvartalet 2005 men antalet kunder i fasttelefoniområdet för samma period har minskat med 12 procent. Tredje kvartalet 2005 har TeliaSonera 4 372 000 kunder inom mobiltelefoni, 5 198 000 kunder inom fast telefoni och 1 370 000 kunder inom data och Internet, vilket gör att företaget har de största marknadsandelarna i Sverige.

I TeliaSoneras övergripande framtidsplaner ingår förenkling av deras tjänster så att de blir mer användarvänliga för både privat- och företagskunder, förstärka sin position på data- och Internetmarknaden via högkvalitativa bredbandsanslutningar, antivirusprogram och brandvägg samt paketerbjudanden. Med dessa åtgärder ämnar de att uppnå ökad efterfrågan. Företaget planerar bland annat att satsa på mobil-TV, bredband via mobilen och outsourcing av vissa tjänster. TeliaSoneras förväntningar för 2006 är även att kostnaderna kommer att minska med 1,2 miljoner kronor pga. åtgärder som företaget har tagit under det tredje kvartalet 2005.

4.1.3 Affärsidé

TeliaSoneras affärsidé bygger på ”att erbjuda pålitliga, innovativa och användarvänliga tjänster för överföring och paketering av ljud, bild, data, information, transaktioner och underhållning”⁸²

⁸² http://www.teliasonera.se/article/0,2858,l-se_h-12882,00.html, 18/12-05 (Resten av informationen i detta avsnitt är från samma källa)

I affärsidén ingår även att tillhandahålla operationstjänster på grossistbas mellan utvalda destinationer i Europa och över Atlanten och att antingen erbjuda ett heltäckande utbud av tjänster eller ett fokuserat urval av tjänster, beroende på marknadsposition.

Vad gäller kunderna strävar TeliaSonera efter att ”ge service till och möter varje kund på ett sätt som ger valuta för pengarna”.

4.1.4 Strategisk inriktning

TeliaSonera strävar efter att erbjuda pålitliga, innovativa och användarvänliga telekommunikationstjänster för all deras kunder.⁸³

I företagets strategiska inriktning ingår även förstärkning av deras hemmamarknader (de nordiska och de baltiska marknaderna). Detta ämnar de att uppnå genom att begränsa det i dagsläget breda utbudet och fokusera på mobiltelefoni och data- och Internettjänster. Syftet med den fokuserade produktportföljen är även att uppnå tillväxt på hemmamarknaden och att minska kostnaderna. Företaget kommer att fortsätta att ta tillvara stordriftsfördelar och på så sätt jobba i riktning mot kostnadsreduktion.

TeliaSonera har för avsikt att fortsätta växa och skapa värde i deras delägda mobilverksamheter i Turkiet, Ryssland och i vissa länder i Eurasien. Mer konkreta strategier som företaget har är att öka sin ägarandel i Turkcell (deras partner i Turkiet) och genomföra en börsnotering av MegaFon (den ryska samarbetspartnern).

Till sist har koncernen för avsikt att upprätthålla en finansiell styrka i syfte att bland annat kunna delta i den potentiella konsolideringen av den europeiska telekomindustrin.

4.2 Sammanfattning av intervjun med Diana Redeker, marknadsanalytiker på TeliaSonera

För att kunna få en bättre insikt i TeliaSoneras verksamhet tog vi kontakt med Diana Redeker, marknadsanalytiker på TeliaSonera sedan fem år tillbaka. Vi tog kontakt via telefon och fick skicka våra frågor via mail till henne. Diana Redeker var väldigt tillmötesgående och vi fick mycket snabbt svar på frågorna via mail. Hela intervjun finns bifogat i slutet på arbetet som Bilaga 1, nedan sammanfattar vi intervjun.

Vi delade upp frågorna i fem områden: allmänt om telebranschen, uppfattning om konkurrensen, företagets strategier, kundfokus och övriga frågor.

TeliaSonera anser att taltjänster kommer att fortsätta på mobil- och bredbandområdet, samt att dessa tjänster kommer att kompletteras av nya underhållningstjänster och nyttiga vardagstjänster. Dessutom kommer TV och telefoni att smälta samman. Vad gäller det rådande priskriget på marknaden anser Diana Redeker att det är en naturlig utveckling på en lönsam och konkurrensutsatt marknad och det kommer att stabiliseras när en balans mellan efterfråga och utbud uppnås. TeliaSonera anser sig vara ett konkurrenskraftigt och flexibelt företag med förmåga att anpassa sina erbjudanden till deras kunder.

⁸³ http://www.teliasonera.se/article/0,2858,1-se_h-12880,00.html, 18/12-05 (Resten av informationen i detta avsnitt är från samma källa)

De företag som TeliaSonera anser vara deras största konkurrenter på den nordiska marknaden är Tele2, Bredbandsbolaget, Vodafone, Telenor, Elisa och TDC. Fördelarna som dessa företag har, enligt Diana Redeker, är att de kan köpa s.k. reglerade produkter från TeliaSoneras grossistförsäljning till mycket låga priser, vilka regleras av PTS. Detta gör att dessa företag kan priskonkurrera med TeliaSonera. Konkurrensen på marknaden består även av eventuella nya etablerare och vi var intresserade av att veta vad TeliaSoneras inställning till detta är. Diana Redeker ser inte konkurrens från eventuella nyetablerare som ett hot utan snarare som en katalysator för utveckling bland de redan verksamma företagen.

TeliaSonera har strategier för pris, distribution, produkt och marknadsföring. De har långsiktiga och kortsiktiga strategier. Bland annat så använder de sig av Kotlers alla 4P strategier. De anser också att det inte enbart är vilka strategier man använder som avgör hur framgångsrikt ett företag blir utan hur de verkställs. De har flera olika strategier för att behålla sina kunder. Fusionen mellan Telia och Sonera påverkade företagets lönsamhet positivt då ett stort antal synergieffekter och kostnadsbesparingar kunde uppnås. I TeliaSoneras strategier ingår även möjligheten att använda de nya teknologiska uppfinningarna som ett sätt att minska kostnader och erbjuda ännu mer innovativa produkter.

De kundgrupper som TeliaSonera anser vara de primära är ungdomar, hushålls- och företagskunder. Kundbeteendet har ändrats, enligt Diana Redeker, nu efter avregleringen på så sätt att kunderna är mer lätttröliga och vill testa olika leverantörer. TeliaSonera jobbar i riktning mot förbättrad kundservice och har olika program för att underhålla kundrelationerna. Exakt vilka program de använder och hur de används för att uppnå målet kom inte fram från de svar vi fick.

TeliaSonera strävar efter att göra sina produkter så användarvänliga som möjligt dessutom erbjuder de olika paketerbjudanden med olika tilläggstjänster som komplement. Det som de anser som en svaghet är att de inte alltid reagerar lika snabbt som sina konkurrenter. För att hålla sig ajour genomför TeliaSonera kontinuerligt marknadsundersökningar på olika nivåer. Deras framtidsvisioner är: "Nya tjänster som är enkla att använda och bäst service."

5. Empiri

I detta avsnitt presenteras de empiriska data som inkluderar en sammanställning av kundundersökningen vi har gjort för insamling av primärdata.

5.1 Enkätundersökning

Enkätundersökningen gjorde vi inom loppet av två veckor. Undersökningen vänder sig till hushållskunder mellan 20 och 50 år. Vi har valt just denna grupp för att det är en av TeliaSoneras primärgrupper och vår begränsade tid tillät oss inte att göra en undersökning i alla grupper. Dessutom består denna grupp av ekonomiskt oberoende människor som har möjlighet att aktivt välja olika teleoperatörer.

Enkäten skickade vi via mail till 92 respondenter. 61 av dem svarade på vår enkät och 29 valde att inte delta i undersökningen. Tabellen nedan visar respondenternas fördelning enligt parametrarna kön, sysselsättning och bakgrund.

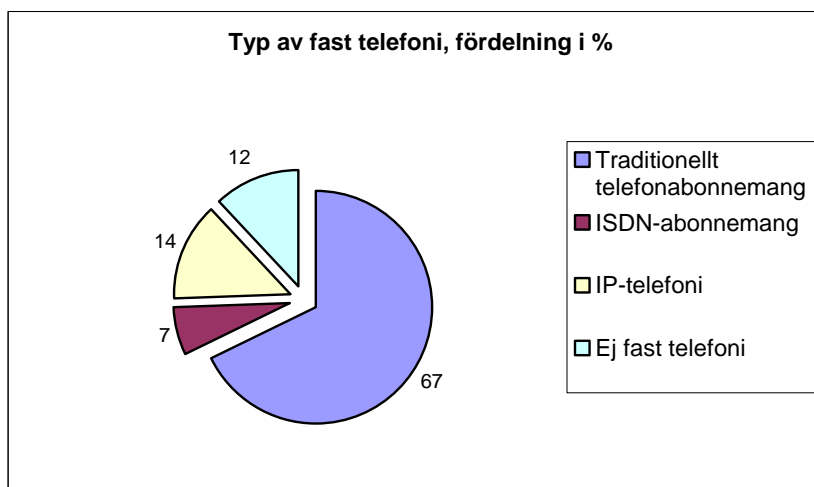
Parameter	Antal
<i>Man</i>	23
<i>Kvinna</i>	38
Sysselsättning	
<i>Student</i>	23
<i>Jobbar</i>	38
Bakgrund	
<i>SV</i>	51
<i>Icke-SV</i>	10

Tabell 1 Fördelning av respondenterna

Enkäten består av tre huvuddelar: fast telefoni, mobiltelefoni och Internet. Syftet med enkätundersökningen var att undersöka vilka leverantörer och tjänster kunderna prioriterar och varför. Med tanke på att det är ett ganska litet antal människor som har deltagit i denna undersökning kan vi inte påstå att resultaten är indikativa, därför kan vi inte dra generella slutsatser om telekommunikationsbranschen. Däremot anser vi att svaren ger oss en fingervisning i vilken riktning branschen är på väg.

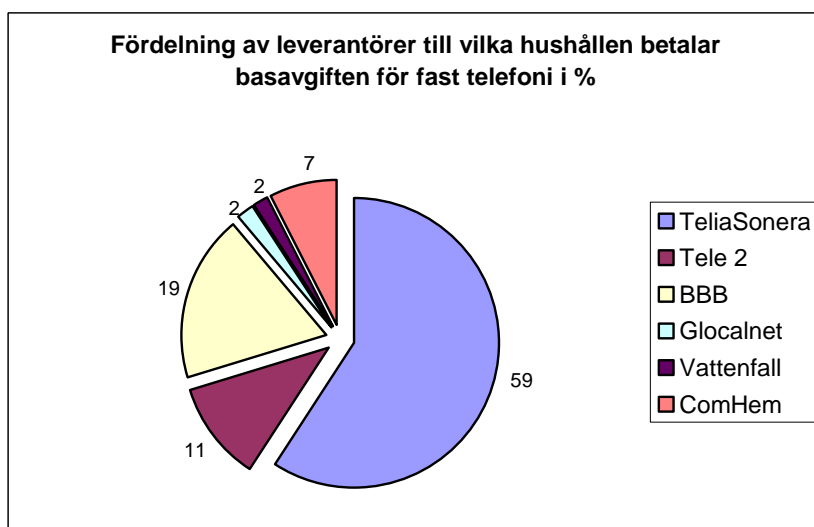
5.1.1 Fast telefoni

Svaren vi fick från respondenterna visade att majoriteten fortfarande har traditionellt telefonabonnemang och att ett relativt stort procentantal inte har fast telefoni (12 procent).

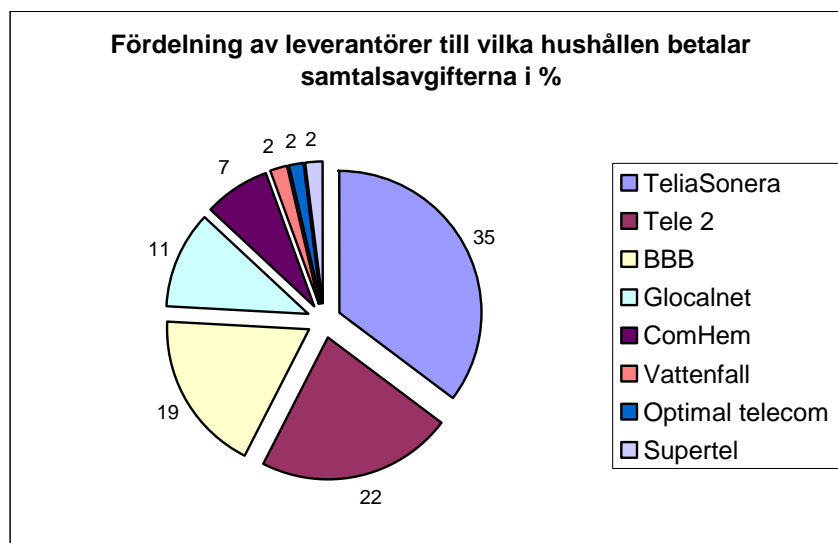


Figur 9 Typ av fast telefoni

Vidare har vi undersökt hur många av de tillfrågade använder TeliaSonera som leverantör av basabonnemanget och om det är samma leverantör för de rörliga kostnaderna. Resultaten vi fick redovisas i figur 10 och 11.



Figur 10 Fördelning av leverantörer för basabonnemanget (BBB är förkortning för Bredbandsbolaget)



Figur 11 Fördelning av förval av telebolag

Majoriteten av de tillfrågade använder fortfarande TeliaSonera som leverantör av basabonnemanget men 65 procent av de tillfrågade har valt en annan operatör till vilken de betalar för sina samtalskostnader. Figuren ovan bekräftar att TeliaSoneras största konkurrenter på den svenska marknaden vad gäller fast telefoni är Tele2 och Bredbandsbolaget, men även Glocalnet och Comhem har relativt stora marknadsandelar.

De tillfrågade fick välja bland några alternativ till varför de har gjort just det specifika förvalet av operatör. Alternativen och den procentuella fördelningen bland svaren visas i tabell 2 nedan.

Låga abonnemangsvgifter	14 %
Har samma operatör för Internet och telefoni	12 %
Andra orsaker	9 %
Lätt och överskådlig telefonräkning	6 %
Erbjuder särskilda telefonfjänster som passar ditt hushåll	5 %
Gratis samtal under helger och kvällar	4 %
Ett lågt pris på utlandssamtal	3 %
Blivit rekommenderat just denna operatör av vänner/bekanta	3 %
Välfungerande kundtjänst	2 %
Vet ej	2 %

Tabell 2 Procentuell fördelning av svarsalternativen, fast telefoni

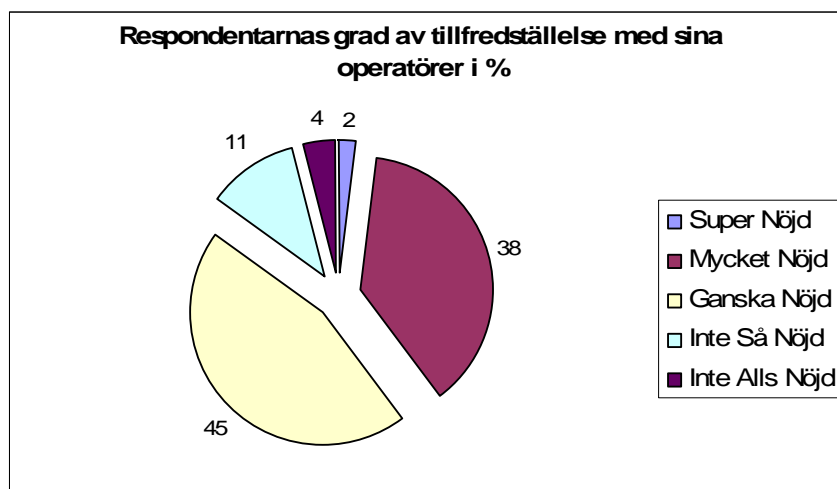
Det tredje alternativet i tabellen, *Andra orsaker*, behöver ytterligare förtydligande. Det som vi var mest intresserade av var vilka andra orsaker, förutom de angivna i tabellen, som de som har TeliaSonera som sin operatör har grundat sitt val på. Det mest återkommande svaret vi fick var att kunden ”inte har orkat byta operatör”.

De som hade TeliaSonera angav att de har gjort sitt val pga. två huvudanledningar. För det första att operatören är *välkänd och etablerad på marknaden*, och för det andra pga. *Andra orsaker*, vilka bland annat var att man har denna operatör av gammal vana och att man inte

brytt sig om att byta. Det är bara en person som har svarat att TeliaSonera erbjuder *särskilda telefonsjänster som passar till vårt hushåll*. Även några av dem som har valt en annan operatör än TeliaSonera har angett *Andra orsaker* för sitt val. Med tanke på att det finns många olika operatörer som har specialiserat sig på olika saker har svaren varit mycket varierande och ingen tydlig trend har kunnat urskönjas.

De som har valt att byta leverantör, dvs. har en annan leverantör än TeliaSonera som förvalsoperatör, har angivit att de har valt sina operatörer av framförallt tre orsaker: Att de har *ett lågt pris på samtal inom Sverige (23 procent)*, *låga abonnemangsavgifter (19 procent)* och *att de har samma operatör för både Internet och telefoni (16 procent)*. Ett relativt stort antal av de tillfrågade anser att deras operatörer är *välkända och etablerade på marknaden (11 procent)*. Att hålla i åtanke är att vi här har behandlat de olika konkurrenterna som en. Vi har valt att inte särskilja de olika konkurrenterna för att göra informationen mer överskådlig och för att vi inte är intresserade av var och ens styrkor och fördelar utan av den totala konkurrensens kraft gentemot TeliaSonera. Även i fortsättningen har vi valt att dela de olika operatörerna i två huvudgrupper, nämligen TeliaSonera och resten av telekommunikationsoperatörerna.

I enkäten hade vi också ställt frågan hur nöjd kunden var som helhet med sin operatör. Resultaten visade att majoriteten av de tillfrågade var *Mycket nöjda* eller *Ganska nöjda* med sina operatörer. Detta oberoende av om de hade TeliaSonera som operatör eller någon av dess konkurrenter. I figur 12 har vi sammanställt respondenternas svar.



Figur 12 Respondenternas grad av tillfredsställelse med sina operatörer, fast telefoni

Bland dem som har valt alternativen *Inte så nöjd* och *Inte alls nöjd* kunde vi urskilja två tydliga mönster. De som har TeliaSonera anser att det är främst priset som inte är tillfredställande, dvs. för dyrt, och de som har andra operatörer anser att det är ljudkvalitet och den ibland bristfälliga anslutningen som minskar deras tillfredsställelse med operatören.

Med hjälp av enkäten har vi även försökt undersöka kundernas inställning till substitutprodukter i form av datorprogram som kan användas istället för telefon. På frågan om man använder datorprogram att ringa med eller om man anser det som ett möjligt substitut har vi fått följande resultat. 18 procent av respondenterna har svarat ja på denna fråga och

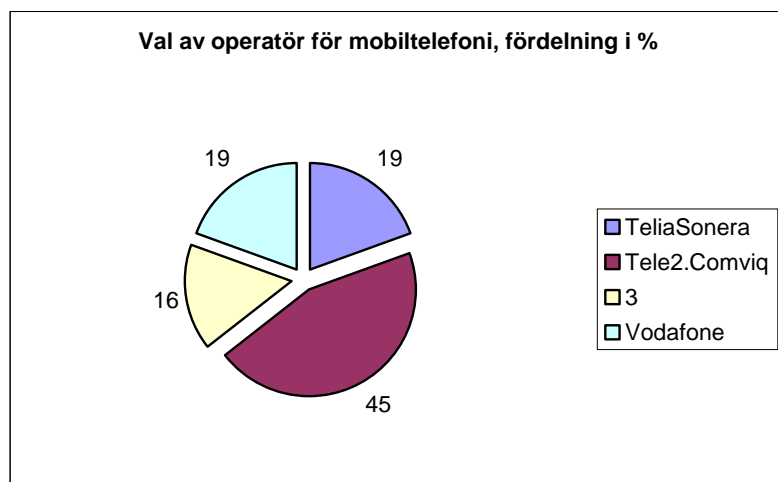
resterande 82 procent har svarat nej. Två av de som inte använder datorprogram för sådant syfte har ställt sig positivt till möjligheten.

5.1.2 Mobiltelefoni

Undersökningen visar att 100 procent av de tillfrågade använder mobiltelefon. Enligt undersökningens resultat har respondenterna valt följande mobiloperatörer:

- TeliaSonera
- Tele2.Comviq
- Vodafone
- 3

Figuren nedan visar den procentuella fördelningen bland dessa operatörer vad gäller marknadsandelar, enligt de erhållna svaren från enkäten.



Figur 13 Val av operatör för mobiltelefoni

Så som det framgår av figur 13 är den mest valda operatören för mobiltelefoni bland de tillfrågade Tele2.Comviq. TeliaSonera och Vodafone visar samma resultat och hamnar på andra plats och 3 intar tredjeplatsen.

Återigen ställde vi frågan varför respondenten hade valt just den specifika operatören och han/hon fick välja bland några alternativ. Alternativen och den procentuella fördelningen av svaren anges i tabell 3 nedan.

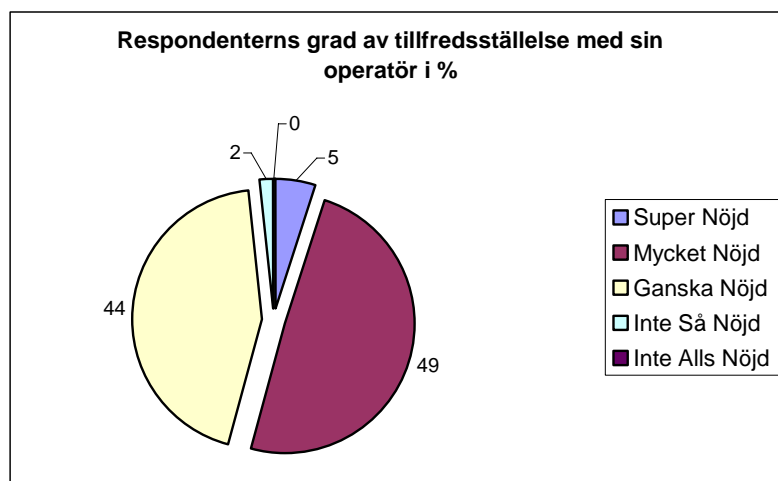
Låga samtalspriser jämför med andra mobiloperatörer	15 %
Välkänd och etablerad på marknaden	14 %
Ett mobilnät som har god täckning	13 %
Låga samtalspriser till andra som har samma operatör	12 %
Andra orsaker	12 %
Erbjuder en typ av abonnemang som passar just mina behov	8 %
Låga priser på SMS/MMS	7 %
Har välfungerande kundtjänst	6 %
Erbjuder särskilda mobiltelefon tjänster som passar just mina behov	4 %
Lätt och överskådlig telefonräkning	3 %
Blivit rekommenderat av kompisar/kollegor	3 %
Man kan prata gratis under kvällar och helger	2 %
Låga samtalspriser när jag använder min mobil utomlands	1 %

Tabell 3 Procentuell fördelning av svarsalternativen, mobiltelefoni

De respondenter som har TeliaSonera som sin mobiloperatör har angett att deras val baseras främst på att TeliaSonera har *Ett mobilnät som har god täckning* och är *Välkända och etablerade på marknaden*. Det var bara en person som angett att TeliaSonera har kundanpassade erbjudanden, dvs. att de *Erbjuder särskilda tjänster som passar just mina behov*.

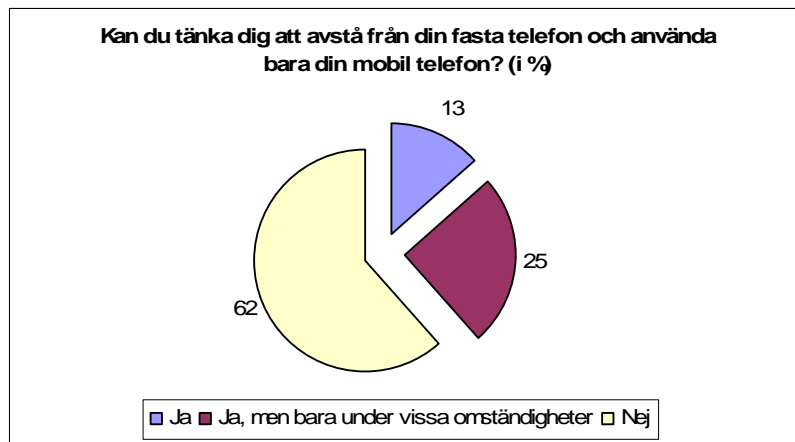
De som har valt en annan leverantör än TeliaSonera har angett främst tre orsaker till detta. Först och främst att de har *Låga samtalspriser jämfört med andra operatörer* sen att de har *Låga samtalspriser till andra som har samma operatör* och på tredje plats att de är *Välkända och etablerade på marknaden*.

Vi ställde även här frågan om hur nöjda respondenterna var med sina respektive val av operatörer. Det visade sig att det inte gjorde någon markant skillnad mellan TeliaSoneras kunder och dess konkurrenters kunder. Majoriteten angav att de var *Ganska nöjda* eller *Mycket nöjda* med sin operatör.



Figur 14 Respondenternas grad av tillfredsställelse med sina operatörer, mobiltelefoni

Med tanke på att mobilen har blivit en del av vardagen ville vi veta om kunderna är redo att avstå från sin fasta telefon och bara använda mobilen. Diagrammet nedan visar hur svaren fördelade sig.



Figur 15 Mobiltelefoni som substitut till fast telefoni

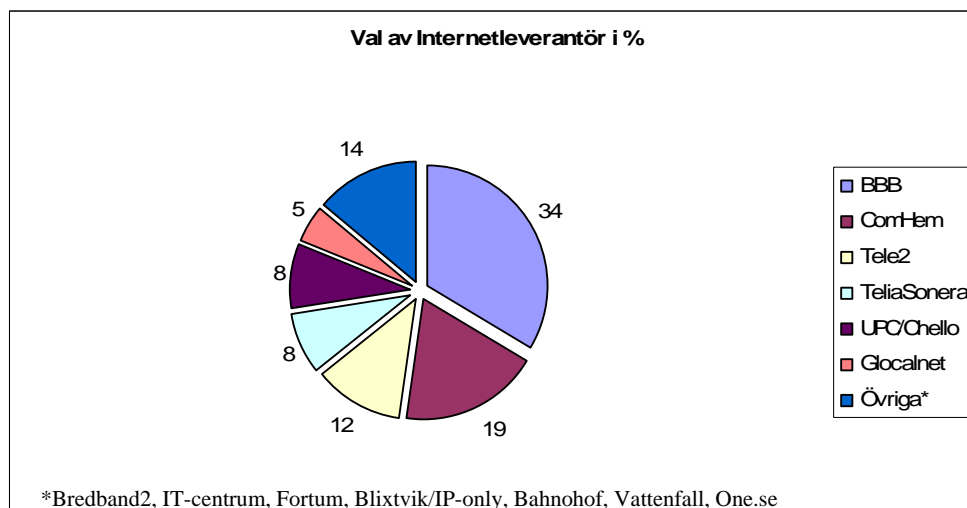
Trenden visar att 38 procent av de tillfrågade redan har sagt upp sin fasta telefoni eller är redo att göra det under följande omständigheter:

- Lägre priser på både inrikes- och utrikessamtal till både mobil och fast telefoni
- Bättre täckning i hela landet och utomlands

5.1.3 Internet

Frågorna som vi har ställt angående Internet följer samma ordning som för fast telefoni och mobiltelefoni. Undersökningen visar att 97 procent av de tillfrågade har Internet i sitt hem, där majoriteten har bredbandsuppkoppling (92 procent) och bara 8 procent föredrar fortfarande uppringd Internet.

Enkäten visade att variationen bland företag som erbjuder Internet-service i sina tjänster är störst. Respondenterna angav 13 olika företag som används som Internet leverantörer. Tabellen nedan visar den procentuella fördelningen av marknadsandelarna, enligt de erhållna svaren.



Figur 16 Val av Internetleverantör

I Figur 16 framstår det ganska tydligt att det är Bredbandsbolaget, Comhem, Tele2 och UPC som är TeliaSoneras största konkurrenter på data- och Internetmarknaden.

När det gäller val av Internetleverantör kan kunderna inte "röra" sig lika fritt som vid val av teleoperatör. Det finns många fastigheter som har kontrakt med bara en Internetleverantör, vilket gör att kunden inte kan välja fritt vilken leverantör som helst utan den som finns tillgänglig i fastigheten. Dessutom finns det även många hushåll idag som har Internet hemma via jobbet, vilket vi inte håller räknar som ett aktivt val av operatör. Därför ansåg vi det viktigt att ställa frågan om respondenterna hade gjort ett aktivt, eller icke-aktivt val av sin Internetleverantör. Det visade sig att 39 procent av de tillfrågade inte hade gjort ett aktivt val av Internetleverantör och de resterande 61 procent hade aktivt valt sin operatör. Vi tillfrågade de som inte hade gjort ett aktivt val, vilken Internetleverantör de skulle välja om de hade möjlighet att välja fritt. Svaren vi fick är sammanställda i tabellen nedan.

Vet ej	43 %
Bredbandsbolaget	21 %
TeliaSonera	7 %
Tele2	7 %
Ej svar	7 %
ComHem	4 %
IT-Centrum	4 %
Fortum	4 %
Blixtvik / IP-only	4 %
Glocalnet, UPC, Chello, Vattenfall	0 %

Tabell 4 Val av Internetleverantör om ett aktivt val var möjlig

Återigen är det ett relativt stort antal av de tillfrågade mest benägna att välja Bredbandsbolaget men majoriteten hade inte engagerat sig att kolla upp vilka Internetleverantörer som fanns på marknaden och vilka tjänster och villkor de erbjöd.

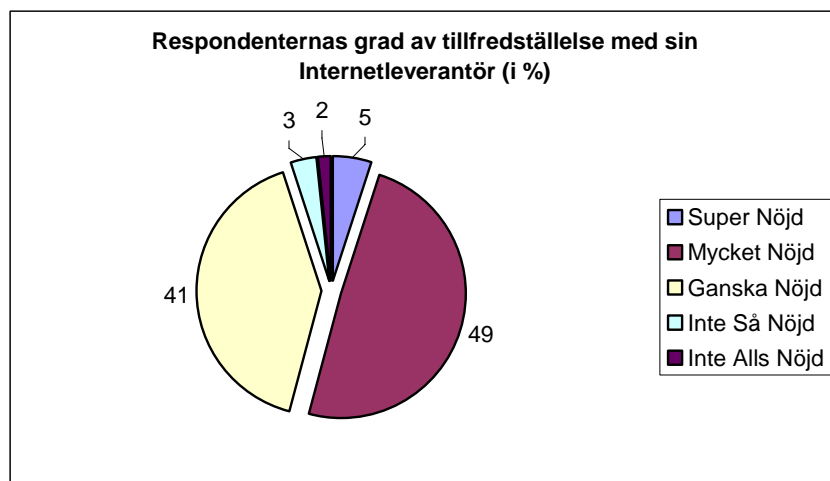
Vi ville även här veta vilka kriterier som avgjorde valet av Internetleverantör. Med tanke på att 39 procent av respondenterna inte gjort ett aktivt val av leverantör så baseras resultaten här bara på den del av respondenterna som faktiskt gjort ett aktivt val. Alternativen och den procentuella fördelningen av svaren anges i tabell 5 nedan.

Välkänd och etablerad på marknaden	23 %
Låga priser för abonnemang jmf med andra operatörer	20 %
Bekvämt, jag har samma operatör som för fast telefoni	13 %
Hade kort leveranstid	11 %
Rekommenderas av vänner/bekanta/kollegor	8 %
Välfungerande kundtjänst	7 %
Låga priser för uppkopplingstid jmf med andra operatörer	4 %
Antivirus och brandvägg ingår i bredbandsabonnemanget	3 %
Bra antiviruskydd	3 %
Korta bindningstider	3 %
Lätt och överskådlig räkning	3 %
Annat	3 %

Tabell 5 Procentuell fördelning av svarsalternativen, Internet

Av svaren som respondenterna har gett blir det klart att det är företagets image, priser och bekvämlighet som styr kundernas val av Internetleverantör (de första tre alternativen i tabell 5).

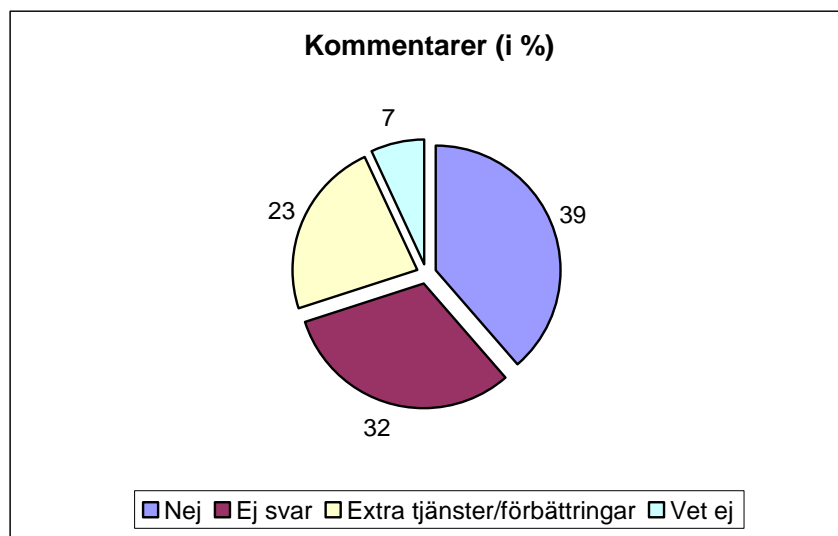
Vidare i enkäten har vi undersökt hur nöjda respondenterna är med sin Internetleverantör, på samma sätt som vi har gjort med operatörer för fast och mobiltelefoni. Resultaten visas i figuren nedan.



Figur 17 Respondenternas grad av tillfredställelse med sin Internetleverantör

I enlighet med svaren för fast och mobiltelefoni är majoriteten av de tillfrågade *Mycket nöjda* eller *Ganska nöjda* med sin Internetleverantör. Samtliga som har valt TeliaSonera som sin Internetleverantör har svarat att de är *Mycket nöjda* med sin leverantör.

Förutom kundernas tillfredsställelse med sina Internetleverantörer har vi även undersökt vilka tjänster kunderna anser borde förbättras och vilka tjänster som kunderna anser saknas i sin respektive Internetleverantörs produktportfölje. Det visade sig att majoriteten av kunderna inte saknade några tjänster eller visste inte vilka tjänster de skulle vilja ha utöver dem som de får idag. En grafisk presentation av resultaten finns i figur 18.



Figur 18 Kommentarer

Så som det framstår från Figur 18 är det bara 23 procent av de tillfrågade som har önskemål om förbättringar av befintliga tjänster eller extra tjänster. Efter att vi hade sammanfattat och analyserat svaren kom vi fram till att det huvudsakligen fanns tre punkter som kunderna tog upp i sina kommentarer:

- Lägre priser
- Bättre kundtjänst eller datasupport
- Snabbare eller mer stabil Internetuppkoppling

Här måste vi lägga till att den del av respondenterna som hade angett TeliaSonera som Internetleverantör hade varken några klagomål eller önskemål för ytterligare tjänster. Denna andel var dock relativt liten (8 procent eller 5 stycken av totalt 59) och därför anser vi att validiteten av resultaten är ganska låg.

6. Analys

I detta avsnitt analyseras empirin genom sammankoppling till den teoretiska referensramen. För att göra analysen mer strukturerad och på detta sätt underlätta för läsaren har vi valt att följa samma ordning som i den teoretiska referensramen.

6.1 Presentation av valda variabler

6.1.1 Marknadsfokus

För att kunna mäta och undersöka TeliaSoneras marknadsfokus, har vi valt att analysera följande oberoende variabler. För det första avser vi titta på företagets *bemötande av de befintliga konkurrenterna* och av *hotet av potentiella etablerare*. För det andra har vi valt att analysera företagets *bemötande av hotet av substitutprodukter*. För det tredje avser vi analysera TeliaSoneras *val av konkurrensstrategier*. Dessa variabler härstammar direkt från Porters konkurrensanalysteori och teorin om de tre konkurrensstrategierna, samt från teorin om Service management.

6.1.2 Kundfokus

För att kunna mäta och undersöka den andra delen av den strategiska processen, nämligen TeliaSoneras kundfokus, har vi valt att titta på följande oberoende variabler. För det första avser vi analysera företagets *val av produktportfölj, produkterbudanden* och *image*. För det andra avser vi undersöka *kundernas involvering* i deras köp av TeliaSoneras produkter och tjänster. För det tredje tänker vi analysera den bedömning som kunderna gör av TeliaSoneras *service, personal, image* och *produkt* jämfört med *pris, tid och energi* de måste lägga ner för att skaffa sig produkterna. Om TeliaSonera lyckas med att stå emot branschkonkurrensen och samtidigt inte tappa kunden ur fokus borde företaget kunna leverera *högsta möjliga kundvärde*. Alla dessa oberoende variabler härstammar från teorin om Service Management, involveringsteorin och teorin om levererat kundvärde.

6.2 Analys av marknadsfokus

Så som det framgår från vår undersökning är traditionell telefoni fortfarande den regerande formen för fast telefoni och TeliaSonera är klart ledande i branschen. De två företagen som utgör den största konkurrensen vad gäller basabonnemang är Bredbandsbolaget och Tele2. Ett tecken på att TeliaSonera har tappat en del av sina kunder är att 65 procent av de tillfrågade har valt en annan operatör till vilken de betalar de rörliga samtalskostnaderna. 59 procent av de tillfrågade har TeliaSonera som operatör till vilken de betalar abonnemangsavgiften, men bara 35 procent av dem använder samma företag som huvudsaklig operatör. Detta leder till att TeliaSonera riskerar att tappa den direkta kontakten med de kunder som har valt en annan huvudsaklig operatör, dvs. till vilken de betalar avgiften för de rörliga samtalskostnaderna. Dessa resultat tyder på att TeliaSonera troligtvis har underskattat den befintliga konkurrensen och på så sätt tappat marknadsandelar och kundkontakten med en del av sina kunder.

På mobiltelefonisidan är Tele2.Comviq, Vodafone och 3 de företag som utgör den största konkurrensen. Trots att vår undersökning inte visar en rättvis bild över alla kundsegment, så är resultaten en fingervisning på att TeliaSonera har tappat en del av sina marknadsandelar. Återigen är det ett tecken på att TeliaSonera antingen har underskattat sina konkurrenter eller att de inte har varit tillräckligt uppmärksamma på kundernas önskemål.

Liknande resultat får vi även vad gäller Internetrelaterade tjänster. I detta segment är Bredbandsbolaget, ComHem och Tele2 som är de starkaste konkurrenterna. Enligt resultaten är Bredbandsbolaget ledande vad gäller Internet. Vi vill dock påpeka att man inte har lika stor frihet att byta Internetleverantör så som vid fast telefoni och mobiltelefoni, för att många fastigheter har avtal med vissa Internetleverantörer. Därför anser vi att dessa resultat kan vara missvisande. Trots detta visar vår undersökning att Bredbandsbolaget och ComHem har vunnit stora marknadsandelar och att kunderna upplever dem som välkända och etablerade företag på marknaden.

Sammanlagt pekar de erhållna svaren på att TeliaSonera har stark konkurrens på alla produktområden. De konkurrerande företagen har valt att specialisera sig på olika områden och kundgrupper och med tanke på att TeliaSonera finns i alla segment på marknaden har företaget starka konkurrenter i varje segment.

En annan aspekt i vår enkät var att undersöka till vilken grad substitutprodukterna utgör ett hot mot redan existerande produkter och tjänster. Resultaten visade att den traditionella fasta telefonin hotas att bli ersatt av IP-telefoni och mobiltelefoni, men än så länge är olika datorprogram, som t ex Skype, ett relativt litet hot, men för den delen inte något att förbise. IP-telefoni och mobiltelefoni är tjänster som ingår i TeliaSoneras produktportfölje, vilket innebär att företaget inte underskattar hotet från dessa substitutprodukter.

Vi anser inte att det finns ett klart substitut för mobiltelefoni, men däremot kan 3G-nätet utgöra ett substitut för 2G-nätet. Vår undersökning visade att företaget 3, som har fokuserat på mobiltelefoni via 3G-nätet, är en relativt stark konkurrent, som många av de tillfrågade upplever som välkänt och etablerat företag på marknaden. TeliaSonera erbjuder både 2G- och 3G-tjänster, vilket tyder på att de är medvetna om teknikskiftet. Det som framkom från vår undersökning var att TeliaSoneras kunder på mobil telefoni sidan inte förknippar företaget med 3G-tjänster, vilket kan tolkas på olika sätt. Å ena sidan kan detta betyda att TeliaSonera har valt att erbjuda 3G-tjänster men att den väljer att lägga största vikten på 2G-tjänster. Å andra sidan kan detta betyda att TeliaSonera inte har lyckats till 100 procent med att lansera sina 3G-tjänster.

Vår undersökning har inte gett några antydningar på att det idag finns några substitutprodukter för Internet. Däremot blev det väldigt tydligt att uppringt Internet har nästan helt ersatts av bredbandsanslutning. Även här har TeliaSonera identifierat hotet och erbjuder bägge alternativen till sina kunder.

Så som det framgår av vår undersökning väljer majoriteten av de tillfrågade företag som är etablerade och välkända på marknaden och hälften av respondenterna är inte benägna att byta teleoperatör av ren bekvämlighet eller för att de "inte orkar" engagera sig i att söka information om de olika operatörerna. Å andra sidan var företag som Bredbandsbolaget, ComHem och 3 nyetablerare för inte så länge sedan och idag anser kunderna att de är välkända och etablerade företag på marknaden. Dessa resultat tyder på att nyetablerare faktiskt kan utgöra hot för TeliaSonera, trots att det idag finns över 400 verksamma företag på den svenska telemarknaden. Detta hot är dock inte lika överhängande som det var åren direkt efter avregleringen av telemarknaden.

De tre konkurrensstrategierna som ett företag kan tillämpa, så som det framgår från våra teorier, är fokusering, differentiering och kostnadsöverlägsenhet. Vår undersökning visade att TeliaSonera har ett för brett kundsegment och ett för stort utbud för att kunna tillämpa fokuseringsstrategin. Däremot har företaget valt att differentiera sig på olika sätt vad gäller de olika tjänsterna. På fast telefoni har TeliaSonera, så som det framgår från de erhållna svaren, valt att differentiera sig som det ledande företaget inom traditionell telefoni. Vad gäller mobiltelefoni har TeliaSonera differentierat sig som ett företag som erbjuder ett säkert och rikstäckande mobilnät. Det var för få av de tillfrågade som svarade att de använde TeliaSonera som Internetleverantör. Dessutom angav de för varierande svar för att kunna utgöra ett mönster och på så sätt utvärdera vilken typ av differentiering företaget har valt just i detta produktområde.

TeliaSoneras val av utbud och kundsegment sammanfaller med resonemanget om kostnadsöverlägsenhetsstrategin. Denna strategi förutsätter att företaget erbjuder produkter och tjänster till ett relativt lågt pris. Enligt de tillfrågade är TeliaSoneras produkter dyra jämfört med dess konkurrenter, vilket strider mot just denna strategi.

Resonemanget kring konkurrensstrategierna får oss att tro att TeliaSoneras val av strategi är en hybridform mellan differentiering och kostnadsöverlägsenhet.

Sammanfattningsvis kan vi säga att TeliaSonera, enligt de erhållna resultaten, uppvisar en marknadsfokus som ligger på relativt låg nivå.

6.3. Analys av kundfokus

TeliaSonera har valt att ha en ganska bred produktportfölj till skillnad från sina konkurrenter. Resultaten från enkäten visade att kunderna var intresserade av operatörer som kunde erbjuda telefoni plus Internet eller annan typ av paketlösningar. Undersökningens resultat pekade på att kunderna inte upplevde att TeliaSonera erbjöd paketlösningar som var tillfredsställande. Vår tolkning av de erhållna svaren visar att kunderna upplever att erbjudandena är för komplicerade och differentierade, vilket gör det svårt för dem att avgöra vad som är ett bra eller dåligt erbjudande. Detta leder även till att kunden "inte orkar" engagera sig i valet av tjänster. Trots att TeliaSonera har den bredaste produktportföljen av alla teleföretag agerande på den svenska marknaden har de inte lyckats lansera sina produkter på ett tillräckligt attraktivt och innovativt sätt, vilket har lett till att de har gett möjlighet till sina konkurrenter att etablera sig på marknaden och vinna marknadsandelar.

Samtliga av de tillfrågade uppfattar TeliaSonera som ett välkänt och etablerat företag på marknaden, som erbjuder högkvalitativa produkter. Majoriteten av respondenterna anser att TeliaSoneras produkter däremot är dyra jämfört med deras konkurrenter. Resultaten visar att en del av de tillfrågade anser att TeliaSonera erbjuder tjänster till konkurrenskraftiga priser i alla produktområden, men den här delen är fortfarande avsevärt liten jämfört med dem som förknippar TeliaSonera med dyra produkter. Även de största konkurrenterna uppfattas som väletablerade företag på marknaden som också erbjuder bra kvalitet men till ett lägre pris. Bara en liten del av respondenterna hade angivit att de inte var så nöjda med den erhållna kvaliteten från konkurrenterna. Med tanke på att majoriteten av respondenterna vill ha bra service till ett lågt pris är TeliaSoneras image inte den optimala.

Resultaten från undersökningen visar tydligt att kunderna är låginvolverade i valet av operatör. Denna tolkning baseras på att många av respondenterna har svarat på frågan "Varför har du valt just denna operatör?" (Bilaga 1) med "orkar inte byta", "av gammal vana", "har samma operatör för alla tele- och Internettjänster", "lågt pris" eller "välkänd och etablerat företag på marknaden". Dessutom visar undersökningen att kunderna inte riktigt vet vilka ytterligare tjänster de skulle vilja få från sina leverantörer samtidigt som de inte är 100 procent nöjda med de tjänster de får.

När vi ställde frågan "Varför har du valt just denna (Internet) leverantör?" (Bilaga 1, del 3, fråga 6) utelämnade vi att ange "hög hastighet på Internetuppkopplingen" som fast svarsalternativ med motivet att undersöka om respondenterna var så pass involverade för att lägga märke till att detta alternativ saknades, då vi anser att hög hastighet på uppkopplingen är av stor vikt för kunden, vilket baseras på vår förundersökning. Resultaten visade att det var bara 2 stycken av respondenterna som hade angett hastighet som krav på leverantören under svarsalternativet "andra orsaker" (se bilaga 1, del 3, fråga 6). Detta pekar också på att kunderna har låg involvering i valet av Internetleverantör.

Sammanlagt tyder resultaten på att kunderna väljer de operatörer de känner till och som erbjuder tjänster till lågt pris. Så som vi har diskuterat ovan är TeliaSonera en välkänd operatör i kundernas ögon, men relativt dyr. Denna kombination är inte den mest fördelaktiga om man vänder sig till kunder som är låginvolverade i sina köp. Detta tyder på att det finns brister i TeliaSoneras kundfokusering.

Med hjälp av vår kundundersökning ville vi även undersöka den totala upplevda kundvärdet jämfört med det totala priset som kunderna faktiskt betalar eller upplever att de gör. Att göra en kvantitativ mätning av skillnaden mellan upplevt värde och verklig eller upplevt kostnad är, om inte omöjligt, då mycket svårt, med tanke på att vi mäter och analyserar kvalitativa variabler. Resultaten visade att kunderna som har valt TeliaSonera som sin operatör för fasttelefoni, mobil telefoni eller Internet har gjort detta val pga. att TeliaSonera är ett känt och etablerat företag på marknaden, av "gammal vana" eller att företaget erbjuder ett mobilnät som har god täckning. En mycket liten procent av de tillfrågade har valt några av alternativen "låga priser", "lätt och överskådlig telefonräkning" eller "välfungerande kundtjänst". Samtidigt har nästan alla av respondenterna som har TeliaSonera som sin operatör svarat att de är "ganska nöjda" eller "mycket nöjda" med sin operatör. Med tanke på att kunderna, enligt vår undersökning, är låginvolverade i valet av tele- och Internetoperatör, vill de varken lägga ner mycket tid, pengar eller energi på sin teleoperatör. Enligt de erhållna svaren upplever kunderna att det monetära värdet av TeliaSoneras tjänster är högre än vad de är redo att betala, samtidigt som de upplever det som tids- och energikrävande att välja eller byta tjänst eller produkt för att denna process förknippas framförallt med informationssökning. Sammanlagt visar resultaten att respondenterna upplever att det totala upplevda värdet är lägre än det totala priset kunden måste betala.

Sammanfattningsvis visar vår undersökning att TeliaSoneras kundfokus är relativt lågt.

7. Resultat

I detta avsnitt presenteras det resultat som vi har kommit fram till utifrån analysen ovan. Därmed utgör avsnittet en kort sammanfattning av analysen samt besvarar uppsatsens syfte.

Efter telemarknadens avreglering har TeliaSonera genomgått stora förändringar för att kunna bemöta marknadens nya krav och struktur. Därmed blev syftet med arbetet att genom en kundundersökning utvärdera och analysera denna strategiska process.

För att kunna ha en bättre överblick över denna process har vi valt att dela in den i två delar, nämligen marknadsfokus och kundfokus.

7.1 Resultat, marknadsfokus

Vår undersökning visar att avseende fast telefoni är TeliaSonera ledande på marknaden, men att kunderna mer och mer börjar välja andra företag som sina huvudsakliga teleoperatörer. Vad gäller mobiltelefoni och Internet har TeliaSonera tappat en del av sina marknadsandelar till fördel för sina konkurrenter. Enligt vår undersökning är Tele2.Comviq, Bredbandsbolaget, ComHem, Vodafone och 3 de företag som utgör den största konkurrensen vad gäller privatkunder. Alla dessa företag har valt att fokusera sig i olika produktområden, vilket leder till att TeliaSonera har stark konkurrens på varje produktområde. Dessa resultat tyder på att variabeln *bemötande av den befintliga konkurrensen* inte riktigt tagits på allvar av TeliaSonera.

Enligt vår kundundersökning hotas den traditionella fasta telefonin att ersättas av IP-telefoni och mobil telefoni. På mobiltelefonisidan är 3G-telefonin ett möjligt substitut för 2G-telefonin, men för tillfället utgör inte 3G-tjänsterna ett överhängande hot för 2G-tjänsterna. Vad gäller Internettjänster har bredbandsanslutning nästan helt ersatt uppringt Internetanslutning. Vår undersökning visar att TeliaSonera har en mycket bred produktportfölj i vilken de har tagit hänsyn till alla substitutprodukter, vilket innebär att variabeln *substitutprodukter* inte uppvisar några brister.

Kundundersökningen visar även att nyetablerare för tillfället inte utgör något direkt hot för TeliaSonera. Detta pga. att kunderna är mer benägna att välja operatörer de känner till än sådana som de knappt hört talas om. Å andra sidan visar vår undersökning även att relativt nyetablerade företag som Bredbandsbolaget, ComHem och 3 har lyckats ta marknadsandelar från TeliaSonera och idag är de konkurrenskraftiga företag. Därmed uppvisar variabeln *bemötande av nyetablerare* bristfälligheter.

Enligt analysen av valet av konkurrensstrategierna har TeliaSonera valt att tillämpa en hybrid av differentiering och kostnadsöverlägsenhet. Vår undersökning visar att TeliaSonera har valt att differentiera sig som det ledande företaget inom traditionell fast telefoni och som företaget med bäst täckning inom mobiltelefoni. Undersökning ger inte ett entydigt svar på hur TeliaSonera har valt att differentiera sig på Internetsidan. Bredden i kundsegmenten och produktportföljen tyder på att TeliaSonera har valt att tillämpa kostnadsöverlägsenhetsstrategin men samtidigt erbjuder produkter till relativt höga priser. Därmed visar analysen att även variabeln *val av konkurrensstrategi* uppvisar brister.

Sammanfattningsvis visar vår undersökning att TeliaSoneras marknadsfokus ligger på relativt låg nivå med tanke på att tre av fyra oberoende variabler uppvisar brister.

7.2 Resultat, kundfokus

Vår undersökning visar att kunderna föredrar smarta och enkla paketlösningar. TeliaSonera har den bredaste produktportföljen på den svenska marknaden men de har inte lyckats att utforma attraktiva och kundanpassade paketerbjudanden i något av sina produktområden. Följaktligen uppvisar variabeln *val av produktportfölj* inga brister, men däremot uppvisar förmågan att använda den breda produktportföljen för att skapa attraktiva kunderbjudanden brister.

Även variabeln *image* uppvisar brister. Analysen av de erhållna svaren från kundundersökningen visar att TeliaSonera uppfattas av kunderna som ett välkänd och etablerat företag på den svenska marknaden, som erbjuder bra kvalitet, men till ett relativt högt pris jämfört med sina konkurrenter.

Kundundersökningen visar att respondenterna är låginvolverade i valet av teleoperatör. Dessutom visade vår undersökning att TeliaSonera inte har tagit hänsyn till detta för att deras produkter uppfattas som dyra och komplicerade. Detta leder till att även variabeln *involvering* uppvisar bristfälligheter.

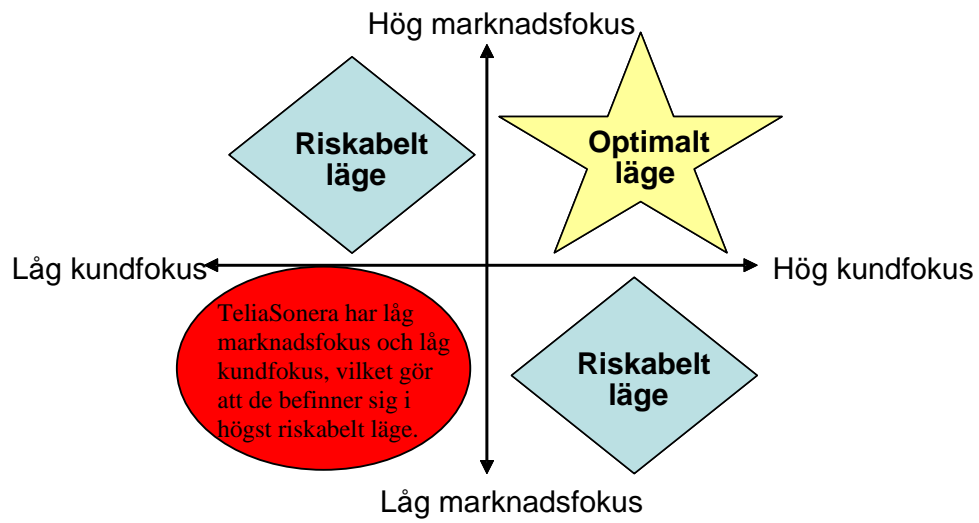
Analysen av de erhållna svaren från undersökningen visar att respondenterna upplever att det totala värdet på produkterna är lägre än det totala priset de måste betala för att skaffa produkterna. Detta leder till att TeliaSonera inte har lyckats att leverera det önskvärda kundvärdet, vilket å sin sida innebär att även variabeln *levererat kundvärde* uppvisar brister.

Sammanfattningsvis visar vår undersökning att även Telias kundfokus är relativt låg med tanke på att fyra av de fem undersökta variablerna uppvisar bristfälligheter.

7.3 Sammanfattning av resultat

Enligt våra resultat uppvisar sju av nio variabler brister. De variabler som uppvisar brister är bemötande av befintliga konkurrenter, bemötande av potentiella etablerare, val av konkurrensstrategier, kundorienterade produkterbjudanden, imageskapande, kundernas involvering och levererat kundvärde. De två variablerna som inte uppvisade några brister är *produktportfölj* och *substitutprodukter*. Utgående från dessa resultat visar vår undersökning att TeliaSonera har relativt låg marknads- och kundfokus.

För att tydliggöra våra resultat använder vi oss av matrisen i den teoretiska referensramen.



Figur 18 Matris över resultat

8. Slutsats

Nedanstående avsnitt presenterar uppsatsens slutsatser som en följd av undersökningens resultat. Detta avsnitt besvarar uppsatsens problemformulering.

Uppsatsens frågeställning var: Vilka strategiska faktorer är viktiga för de traditionella telebolagen för att kunna överleva på en marknad, som präglas av hög konkurrens och snabba teknologiska förändringar?

De faktorer som, enligt vår undersökning, har visat sig vara viktiga för de traditionella telebolagens överlevnad på marknaden är marknadsfokus och kundfokus. Endast kombinationen av hög marknadsfokus och hög kundfokus kan leda till att företagen kan uppnå konkurrenskraftig position och därmed överleva på en marknad som karaktäriseras av ombytlig konkurrens och snabba teknikskiften.

För att uppnå hög marknadsfokus krävs det att hotet av befintlig konkurrens, substitutprodukter och nyetablerare inte underskattas. Vår undersökning visar att brister i någon av dessa variabler eller i alla dessa variabler kan leda till att företagen tappar marknadsandelar till fördelar för konkurrenterna. Vår undersökning visar också att valet av rätt konkurrensstrategi är också en förutsättning för att man ska kunna uppnå hög marknadsfokus.

För att uppnå hög kundfokus, krävs det att företagen kan erbjuda rätt produkt/tjänst eller produkterbjudande till rätt kund eller kundgrupp. Vår undersökning visar att om man tar hänsyn till kundernas önskemål och involvering kan man även anpassa sina erbjudanden efter dessa variabler. Att skapa rätt image och kunna leverera kundvärde är också förutsättningar för att kunna uppnå hög kundfokus.

9. Diskussion, rekommendationer och kritik

I detta avsnitt diskuterar vi kring våra resultat och slutsatser. Vidare anger vi rekommendationer för eventuellt fortsatt arbete kring ämnet. Avslutningsvis framför vi kritik runt vårt arbete med uppsatsen.

Det som vi kom fram till i vår uppsats är att TeliaSonera uppvisar brister i sin marknads- och kundfokus, vilket var ett förväntat resultat. Även fast att majoriteten av de undersökta variablerna uppvisar brister betyder inte det att TeliaSonera i dagsläget befinner sig i riskzonen för konkurs men vår undersökning är en indikation på att om denna trend fortsätter så är konkurs en tänkbar långsiktig utveckling.

Innan vi började arbeta med uppsatsen gjorde vi en omfattande förstudie om vad som har hänt på den svenska och europeiska telemarknaden innan och efter avregleringen. Denna förstudie inkluderade artiklar i dagspress, tidigare undersökningar och offentliga rapporter, samt ett samtal med TeliaSoneras marknadsanalytiker. De variabler vi har valt att undersöka i vårt arbete är ett resultat av teorierna och informationen erhållen med hjälp av förstudien. Trots att resultaten från vår undersökning visar att TeliaSonera har en låg kundfokus kom det fram i vår förstudie att företaget aktivt vidtagit åtgärder för att sätta kunden i fokus. Anledning till varför vi förväntade oss de erhållna resultaten är att sådana strategiska processer och förändringar tar tid att genomföra i enlighet med teorierna.

Vår undersökning visar att TeliaSonera även karaktäriseras av en relativt låg marknadsfokus. Vi skulle vilja påpeka att undersökningen bara baserats på situationen på den svenska marknaden. Förundersökningen visade att TeliaSonera har mycket stark marknadsfokus på sina utländska marknader men vi har valt att bortse från deras utländska verksamhet. Vi förmodar att resultatet kunde ha varit annorlunda om vi hade inkluderat TeliaSoneras verksamhet på de övriga marknaderna.

Att göra en mer omfattande studie av TeliaSoneras övriga marknader är en stark rekommendation för ett eventuellt fortsatt arbete på detta ämne. Flera undersökningar med flera kundgrupper och representanter av TeliaSonera är också av intresse för fortsatt forskning. Det som kan vara intressant att undersöka är om man kommer att uppnå samma resultat ur ett ledningsperspektiv. Att analysera samma problemställning ur en annan synvinkel kan vara intressant att undersöka.

Med tanke på det som vi har sagt ovan är det främsta kritiken av vårt arbete att vi inte har inkluderat även företagskunder. Förutom detta anser vi även det faktum att vi inte tagit hänsyn till TeliaSoneras utländska verksamhet som en brist i arbetet. Detta och mer detaljerad kritik av arbetet finns även under metodkapitlet och därför avser vi inte diskutera detta närmare här.

Med hänsyn till besvarandet av vårt syfte och frågeställning anser vi att lämpliga teorier har valts. Dessa teorier genomsyrar vår tolkning av empirin, vilket också avspeglats i undersökningens resultat. I resultat- och diskussionsavsnittet anser vi att redogörelserna har i största möjliga mån besvarat både syftet och frågeställningen.

Källförteckning

Litteratur

- Fill, Chris: *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, 2002
- Mattson & Hultén, *Företagen och marknaden i förändringar – dynamik i nätverk*, 1997
- Normann, R: *Skapande företagsledning*, 1975
- Normann, R.: *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 1992
- Normann & Ramirez, *Den nya affärslogiken*, första upplagan, Liber-Hermodes 1995
- Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1991, 3:e upplaga, Studentlitteratur, Lund
- Porter, M., *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, 1999
- Porter, M., *Competitive Advantage*, 1985
- Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, *Principles of Marketing*, Prentice hall Europé 2002, third edition

Artiklar i dagspress

- DN, *Konkurrensverket positivt till avreglering*, 13/7-04
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=286975>
- DN, *Regeringen gynnar gamla monopol*, 17/3-04
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=244688>
- DN, Pea Nilsson, *TeliaSonera släpper in konkurrenter på det fasta nätet*, 29/12-04
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=360269>
- DN, Bengt Carlsson & Pia Gripenberg, *Igel vill lyfta fram kunden*, 18/1-03
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=98285>
- DN, Dan Lucas, *Hur mår TeliaSonera? Analys*, 29/11-05
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=495215>
- DN, Från TT, *TeliaSonera Varslar 300 i Danmark*, 30/12-04
Online på: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=360393>
- Näringsliv, Axel Bard Bringeus, *Operatörerna med bäst tackning*, 1/12-05
Online på: http://www.n24.se/dynamiskt/it_telekom/did_11173325.asp

Näringsliv, *Kunderna flyr Telia*, 6/12-06

Online på: http://www.n24.se/dynamiskt/it_telekom/did_11216531.asp

SvD, Tomas Augustsson, *Avknoppning hoppas på IP-telefoni*, 28/9-04

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_8202327.asp

SvD, Tomas Augustsson, *IP-telefoni rör om svenska telefonmarknaden*, 27/8-04

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_8036443.asp

SvD, Tomas Augustsson, *Telebolagen utmanas från alla håll och kanter*, 13/5-04

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7459512.asp

SvD, *Ny teknik för samtal*, 11/5-2004

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7446858.asp

SvD, Tomas Augustsson, *Svenska jättar ger sig in i kampen om IP-telefoni*, 3/5-04

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7391659.asp

SvD, Gunnar Bergvall, *Förtidspensionera Boxer-Robert*, 14/11 – 05

Online på: http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_11017184.asp

Uppsatser och rapporter

Faye & Lindquist, *Affärsportal – ett redskap för samverkan och mervärdesskapande*, Kandidatuppsats VT 2000, Uppsala universitet

Online på: <http://www.bfc.se/slutrappport/Bilaga%20B%2002%20Uppsala%20universitet.PDF>

Council Resolution of the European Communities, *Council Resolution on the Development of the Common Market for Telecommunication Services and Equipment up to 1992*, 88/C 257/01, 30/6-88

Online på: <http://europa.eu.int/ISPO/infosoc/legreg/docs/88c25701.html>

Holmgren & Lundqvist, *IP-telefoni. Framtiden för telekommunikation?*, Examensarbete HT 2002, Luleå universitet, 16/10-02

Online på: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2002/209/LTU-SHU-EX-02209-SE.pdf>

Parasiris, Emmanouel, *Förändringsprocesser inom teletjänstermarknaden*, Stockholms universitet, VT-95

Online på: http://www.fek.su.se/home/par/LASSE5.htm#_ftn4

Projekt Runeberg, *Henrik Tore Torsten Cedergren*, Nr 16, 19/1-1902

Online på: <http://runeberg.org/hvar8dag/3/16/0002.html>

Bachner, Berglund, Kuller, Moody, Olsson, Wennerström, *IT utvecklingen i Sverige och Costa Rica*, Projektarbete, HT 02, Uppsala Universitet

Online på: <http://home.student.uu.se/jool1877/introproj/itisverige.html>

PTS rapport, *IP-telefoni. En teknisk marknadsbeskrivning*, PTS-ER-2003:41, ISSN 1650-9862, 13/11-03

Online på:

http://pts.se/Archive/Documents/SE/IP-telefoni_teknisk_marknadsbeskrivning_PTS-ER-2003-41.pdf

PTS rapport, *Analys av prisreglering på telemarknaden*, juni 2000

Online på:

<http://www.pts.se/Archive/Documents/SE/Analys%20av%20prisreglering%20pa%20telemarknaden.pdf>

PTS rapport, Williamson & Öst: *Svensk Telemarknad 2004*, 2004

Online på: http://www.pts.se/Archive/Documents/SE/sv_telemarknad_2004_1.pdf

PTS Skyldighetsbeslut, dnr 04-6993 och 04-6944

PTS rapport, *Så efterfrågar vi elektronisk kommunikation – en individundersökning 2004*, PTS-ER-2004:40, 12/10-04

Online på: http://www.pts.se/Archive/Documents/SE/Individundersokning_2004.pdf

SEKO:s rapport, *Från oreglerat monopol till reglerad telekonkurrens*, 06-2003

Online på: <http://www.seko.se/cs-media/WebbStart/uploads/000016866/teleprogram.pdf>

SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, juni 2005, del1

Online på: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/70/42/e367519e.pdf>

SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, juni 2005, del2

Online på: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/70/42/33a05bb3.pdf>

SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, juni 2005, del3

Online på: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/70/42/45d2d120.pdf>

SOU 2005:4, *Liberalisering, regler och marknader*, Näringsdepartementet, s. 18, 17/01-05

Online på: <http://www.regeringen.se/sb/d/4895/a/37081>

TeliaSoneras delårsrapport januari - september 2005

Online på:

http://www.teliasonera.se/GetImages/GetImages_GetImage_pdf/0,1168,68479,00.pdf

Öhrlings PricewaterhouseCoopers, *Kartläggning av tele- och IT-infrastruktur*, rapport 1999

Online på:

<http://www.pts.se/Archive/Documents/SE/Kartlaggning%20av%20tele-%20och%20IT-infrastruktur.pdf>

Elektroniska källor

www.glocalnet.se, 30/9-05

www.pts.se/Sidor/sida.asp?SectionId=2082, 18/12-05

www.skype.com/intl/sv/, 7/11-05

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Internetprotokoll>, 7/11-05

www.telepriskollen.se/Oversikt.aspx, 30/11-05.

www.telia.se/foretag/frame.do?mainFrame=/foretag.do, 28/11-05

www.teliasonera.se, 30/9-05

www.teliasonera.se/article/0,2858,l-se_h-12882,00.html, 18/12-05

www.teliasonera.se/article/0,2858,l-se_h-14262,00.html, 18/12-05

Muntliga källor

Diana Redeker – marknadsanalytiker på TeliaSonera

Bilaga 1

Enkät – Individundersökning

Namn (frivilligt):

Kön:

Ålder:

Sysselsättning:

Bakgrund:

Del 1 – Fast telefoni

1. *Har du fast telefoni i ditt hushåll? (Om NEJ, förklara gärna varför och gå vidare till del 2.)*

Typ av fast telefoni

- Traditionella telefonabonnemang
- ISDN-abonnemang
- Abonnemang för IP-telefoni
- Vet ej

Ej fast telefoni

2. *Till vilket telebolag betalar ditt hushåll abonnemangsavgiften för fast telefoni? (Avser inte kostnaden för telefonsamtalen, utan endast den fasta avgiften.)*
3. *Vilket telebolag använder ditt hushåll som huvudsaklig operatör, d v s till vilket telebolag betalar hushållet samtalsavgifterna?*
4. *Varför har du valt just denna operatör (den som du angav i fråga 3)?(Flera svarsalternativ får anges)*

- Välkänd och etablerad på marknaden
- Ett lågt pris på samtal inom Sverige
- Ett lågt pris på samtal från fast till mobil telefoni
- Ett lågt pris på utlandssamtal
- Låga abonnemangsavgifter
- Erbjuder särskilda telefontjänster som passar ditt hushåll
(om du svarar JA på denna fråga, var snäll och ange vilka tjänster det handlar om)
- Vilka?:
- Lätt och överskådlig telefonräkning
- Valfungerande kundtjänst
- Gratis samtal under helger och kvällar (dvs. utan minutavgift)
- Har samma operatör för Internet och telefoni
- Blivit rekommenderat just denna operatör av
vänner/bekanta/kollegor
- Andra orsaker (ange gärna vilka)
- Vilka?:
- Vet ej

5. *Använder du dataprogram, som t ex Skype, för att ringa? Om du svarar JA på denna fråga ange varför och hur ofta, jämfört med fast telefoni? Är detta för dig ett möjligt substitut för fast telefoni?*
6. *Hur nöjd är du, som helhet, med din teleoperatör för fast telefoni (den som du angav i fråga 3)*
- Super nöjd
 - Mycket nöjd
 - Ganska nöjd
 - Inte så nöjd
 - Inte alls nöjd
7. *Finns det några tjänster som du saknar hos din nuvarande operatör? Vilka av de befintliga tjänsterna tycker du borde förbättras?*

Del 2 – Mobiltelefoni

1. *Använder du mobiltelefon? (Räkna både privat och på arbetet. Om NEJ, förklara gärna varför och gå vidare till del 3.)*
2. *Vilken mobiloperatör använder du? (Om det är flera olika, ange vilka och vilka av dem används på jobbet och privat)*
3. *Varför har du valt just denna operatör? (Den som du använder för din privata mobil telefon och som du angav i föregående fråga. Flera svarsalternativ får anges.)*
- Välkänd och etablerad på marknaden
 - Ett mobilnät som har god täckning
 - Låga samtalspriser jämför med andra mobiloperatörer
 - Låga samtalspriser till andra som har samma operatör
 - Man kan prata gratis under kvällar och helger
 - Låga samtalspriser när jag använder min mobil utomlands
 - Låga priser på SMS/MMS
 - Erbjuder särskilda mobiltelefon-tjänster som passar just mina behov (om du svarar JA på detta alternativ ange gärna vilka tjänster det är)
 - Vilka?:
 - Erbjuder en typ av abonnemang som passar just mina behov (om du svarar JA på detta alternativ ange gärna vilken typ av abonnemang det är)
 - Typ av abonnemang:
 - Har välfungerande kundtjänst
 - Lätt och överskådlig telefonräkning
 - Blivit rekommenderat av kompisar/kollegor
 - Andra orsaker
 - Vilka?:

4. *Kan du tänka dig att avstå från din fasta telefon och använda bara din mobiltelefon?*
- Jag har redan gjort det
 - Ja, men bara under följande omständigheter:
 - Nej
5. *Hur nöjd är du, som helhet, med din teleoperatör för mobil telefoni (den som du angav i fråga 3)*
- Super nöjd
 - Mycket nöjd
 - Ganska nöjd
 - Inte så nöjd
 - Inte alls nöjd
6. *Finns det några tjänster som du saknar hos din nuvarande operatör? Vilka av de befintliga tjänsterna tycker du borde förbättras?*

Del 3 – Internetabonnemang

1. *Har ditt hushåll tillgång till Internet i hemmet? (Om du svarar NEJ på denna fråga behöver du inte fylla i resten av frågorna. Förklara gärna varför du inte har Internet anslutning i ditt hushåll)*
2. *Vilken typ av anslutning har ditt hushåll?*
- Uppringd anslutning
 - Bredband
 - Vet ej
3. *Vilken Internetoperatör använder du/ditt hushåll?*
4. *Har du gjort ett aktivt val av operatör eller är det enda alternativet i din fastighet?*
5. *Om du hade möjlighet att göra ett aktivt val vilken operatör skulle du välja?*
6. *Varför har du valt just denna operatör? (den som du angav i fråga 3, fler svarsalternativ får anges) Om du inte valt operatören själv ange vilka alternativ som stämmer in på din operatör.*
- Välkänd och etablerad på marknaden
 - Låga priser för abonnemang jmf med andra operatörer
 - Låga priser för uppkopplingstid jmf med andra operatörer
 - Bekvämt, jag har samma operatör som för fast telefoni
 - Antivirus och brandvägg ingår i bredbandsabonnemanget
 - Bra antiviruskydd
 - Korta bindningstider
 - Valfungerande kundtjänst
 - Lätt och överskådlig räkning
 - Rekommenderas av vänner/ bekanta/kollegor
 - Hade kort leveranstid

7. Hur nöjd är du, som helhet, med din Internetoperatör?

- Super nöjd
- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Inte så nöjd
- Inte alls nöjda

8. Finns det några tjänster som du saknar hos din nuvarande operatör? Vilka av de befintliga tjänsterna tycker du borde förbättras?

Del 4 – Övrigt

Här har du möjlighet att fritt diskutera de aspekter du anser vara viktigt som vi inte tagit hänsyn till med våra frågor.

Bilaga 2

Frågor till TeliaSonera

Namn	Diana Redeker, DIHR (TS HO Corporate Strategy)
1. Position	Marknadsanalytiker
2. Antal år inom företaget	5

Områden

I. Allmänt om telebranschen

1. Hur ser ni på telebranschen och hur tror ni att den kommer att förändras? Hur kommer den troliga trenden/trenderna att se ut?

Svar:

Voice kommer att fortsätta på mobil och bredband (IP). Nya underhållningstjänster samt nyttiga vardagstjänster kommer att komma. Vi kommer att kunna se på TV på tider vi vill och se program vid tider vi vill och TV och telefoni kommer att smälta ihop. T ex mobilt TV, Interaktiv TV etc.

2. Hur flexibelt tycker ni att TeliaSonera är med tanke på de förändringarna på marknaden de senaste 10 åren?

Svar:

TeliaSonera ligger långt framme på marknaden och kan erbjuda vad konkurrenterna erbjuder och har dessutom ett mycket brett sortiment. Det betyder att TS är flexibelt och har möjlighet att erbjuda tjänster inom managed services (helhetspaket) som inte alla leverantörer klarar av.

3. Hur har fusionen med Sonera påverkat er anpassningsförmåga?

Svar:

Produktutbudet anpassas lokalt så den förmågan har inte förändrats eller försämrats. Fördelen ligger i att vi kan ha en gemensam produktionsutveckling vilket förbilligar våra produkter.

4. Vad anser ni om priskriget på marknaden? Är det ett fenomen som har kommit för att stanna?

Svar:

Priskriget är helt naturligt på en lönsam och konkurrensutsatt marknad. Priskrig förekommer på alla marknader och klingar av när en balans nås mellan efterfrågan och utbud. Den konsolidering som nu pågår på den nordiska marknaden visar att flera aktörer inte orkar hålla ut längre. Samtidigt blir då aktörerna färre och priserna kommer att stabiliseras. Fokus blir då på bättre tjänster istället.

II. Uppfattning om konkurrensen.

5. Vilka betraktar ni som era största konkurrenter? I vilken utsträckning utgör de ett hot?

Svar:

Våra konkurrenter kan ses dels på nationell nivå dels på Nordisk nivå. Och man bör komma ihåg att vi verkar på alla de Nordiska länderna. Så våra konkurrenter är Tele2, Bredbandsbolaget, Vodafone, Telenor, Elisa och TDC.

6. Vad har de för konkurrensfördelar som inte ni har och vad har ni för fördelar gentemot era definierade konkurrenter?

Svar:

Konkurrensfördelarna de har är att de kan köpa sk reglerade produkter från vår grossistförsäljning för priser som är låga (eftersom regulatören PTS) har sagt att det ska vara så låga – och på så sätt kan ”våra återförsäljare” priskonkurrera med oss.

7. Hur ser ni på hotet från potentiella nya etablerare på marknaden?

Svar:

Vi välkomnar dem. Konkurrens är bra på så sätt att den tvingar alla aktörer att vässa sig ytterligare – och i vissa fall kan man också lära av sina konkurrenter

III. Företagets strategier

1. Vilka konkurrensstrategier använder ni er av och varför anser ni att dessa strategier är lämpliga?

Svar:

Ja, vi använder bl a Kotlers alla 4P strategier. Vi har pris strategier, distributions strategier, produkt strategier och reklam strategier. Vi har långsiktiga och kortsiktiga strategier. Det som avgör huruvida en aktör blir framgångsrik eller inte är inte bara strategin utan också hur den verkställs (sjösätts) och hur snabbt den kan justeras beroende på ändrade förutsättningar.

2. Vilka strategier använder ni er av för att få kunderna att stanna kvar hos Telia och varför anser ni att dessa strategier är lämpliga?

Svar:

Vi har en ”Retention strategi” – d v s flera olika program för hur vi ska bevara kunderna

3. På vilket sätt har fusionen med Sonera påverkat företagets lönsamhet och organisationens komplexitet?

Svar:

Lönsamheten har påverkats positivt då ett stort antal synergier, konkreta kostnadsbesparingar, har kunnat uppnås. Inköpsidan har varit en bra källa för besparingar. Dessutom har summan av

Soneras och Telias bolag som opererar på flera tillväxt marknader gett TeliaSonera flera olika fördelar.
Organisationen är tydlig med ett profit och loss ansvar för olika för olika geografiska enheter.

4. TeliaSonera har satsat mycket i utländska marknader (t ex Ryssland och Turkiet). Påverkar detta er förmåga att växa på den svenska marknaden och att hålla er konkurrenskraftiga?

Svar:

Nej – det är helt olika marknader som ligger i olika utvecklingsfaser. Vår tillväxt i Norden och Baltikum påverkas inte av vad som händer i Ryssland och Turkiet

5. Vad tycker ni om teknikskiftet på marknaden? Är det ett hot eller möjlighet för TeliaSonera?

Svar:

Teknikskiften har vi alltid levt med – och ofta relativt snabba. Med vår tekniska kunskap är skiften inga problem och nu ser vi stora kostnadsbesparingar i det skifte till IP som pågår. Vi ser detta skifte som en möjlighet och ligger i ledningen för teknikskiftet.

6. Vilken marknadsföringsstrategi använder ni er av?

Svar:

Marknadsföringen genomförs något olika på olika marknader. Detta då vi delvis vänder oss till olika målgrupper och har delvis olika produktutbud på olika marknader. Det finns inte en enda strategi för detta utan flera.

IV. Kundfokus

1. Vilken/vilka kundgrupper har ni? Vilken kundgrupp utgör er huvudfokus i nuläget?

Svar:

Vi har flera kundgrupper men huvudfokus har ungdomar, hushållskunderna och företagskunderna. Och de är alla lika viktiga för oss.

2. Finns det några andra/nya kundgrupper som ni skulle vilja nå?

Svar:

Vi förfinar vår segmentering och det finns vissa grupper vi kommer att prioritera. Men vilka - får jag nog passa på.... ☺

3. Har TeliaSonera upplevt någon förändring i kundbeteendet efter avregleringen av marknaden?

Svar:

Ja, på så sätt att kunderna har blivit mera "lätttröliga" och testat olika leverantörer. Vissa kunder vill ha lägsta pris, andra prioriterar bästa täckning etc.

4. Tekniken förändras och förbättras mycket fort idag. Tycker ni att kunderna (era kunder) är mogna för den nya tekniken?

Svar:

Ja vissa är det. T ex ”early adopters” och ”innovators”. Andra målgrupper som tillhör en mera mogen marknads fas så som ”meeto” eller ”followers” behöver en längre tid på sig att upptäcka och ta till sig nya tekniker. Men detta fenomen gäller inte bara telekom utan kan hänföras till bilbranschen, TV branschen etc.

5. Vad gör TeliaSonera för att förbättra sina kundrelationer eller bibehålla bra kundrelationer?

Svar:

Vi har olika program som jag nämnde tidigare t ex poängsystem, allt snabbare och bättre kundservice (vi har en uppsjö av kundprogram allt för att göra det enklare för våra kunder).

V. Övrigt

1. På vilket sätt jobbar TeliaSonera för att öka värdet på sina produkter?

Svar:

Vi gör tjänsterna enklare och snabbare att använda. Dessutom ”bundlar” vi – ger olika paket erbjudanden, kompletterar med olika tilläggstjänster

2. Vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot har TeliaSonera enligt er?

Svar:

Vårt varumärke är starkt, vår kundbas är stor, vi kanske inte agerar lika snabbt som vissa av våra konkurrenter – men å andra sidan finns vi i framtiden. Vi har ett mycket modernt nät med stora möjligheter till framtida tjänster.

3. Hur följer TeliaSonera upp sina genomförda åtgärder? På vilka sätt får företaget sin feedback?

Svar:

Vi genomför hela tiden marknadsundersökningar inom en mängd olika områden, produkter och kundgrupper. Och vi intervjuar både kunder, potentiella kunder varje vecka

4. Vad har TeliaSonera för framtidsvisioner?

Svar:

Nya tjänster som är enkla att använda och bäst service