



Vem konkurrerar om din elfaktura?

- En studie om konkurrensstrategier mellan elhandelsföretagen.

Av: Joakim Goding, Niklas Nilsson
Handledare: Jan Öhrming, Yohanan Stryjan

Sammanfattning

Bakgrunden börjar med att ta upp den svenska elmarknadens historia där Vattenfall har varit den dominerande aktören. Elmarknaden är sedan 1996 avreglerad, vilket innebar att elhandelssidan och produktionssidan är utsatt för konkurrens. Elmarknaden präglas av tre stora elhandelsföretag som har ungefär hälften av marknaden. De andra elhandelsföretagen måste nyttja strategier för att konkurrera mot de stora elhandelsföretagen samtidigt som konkurrensen möjligen är orättvis. Uppsatsens frågeställningar är: Hur ser konkurrensvillkoren ut på elmarknaden? Vad har de olika elhandelsföretagen för konkurrensstrategier? Hur använder elhandelsföretagen sina konkurrensstrategier för att bemöta andra elhandelsföretag? Syftet är att jämföra likheter och skillnader mellan elhandelsföretagens strategier för att försöka förstå och diskutera vad detta beror på. De teorier som har använts i uppsatsen är Porters branschstrukturanalys, Strategiska grupper, samt konkurrensstrategier. För att besvara syftet har vi använt oss av en fallstudie där intervjuer gjorts på de undersökta företagen. Ett snöbollsurval användes för att göra urvalet där de undersökta företagen är Vattenfall, E.ON, Fortum, Göteborg Energi Dinel, Telge Energi, GodEl, Kraft och Kultur, Kraftaktörerna samt O2. Dessa företag har delats in i tre kategorier beroende på hur stora de är. Vattenfall, E.ON och Fortum är de stora elhandelsföretagen. DinEl, Telge Energi samt GodEl är de mellanstora elhandelsföretagen. Kraft och Kultur, Kraftaktörerna samt O2 är de mindre elhandelsföretagen. Uppsatsen har kommit fram till att marknaden präglas av en hård konkurrens där kunderna oftast har fokus på ett lågt pris. De stora elhandelsföretagen agerar som marknadsledare där de försvarar sin kundstock. De stora elhandelsföretagen är lika i sin organisationsstruktur men har olika strategier. De mellanstora elhandelsföretagen är ganska olika i sin organisationsstruktur, dock har de försökt att hitta olika mervärden genom bland annat miljö och välgörenhet. Två av företagen är marknadsutmanare och en är marknadsnischare. De mindre elhandelsföretagen präglas av nischning, dock är ett av företagen en marknadsföljare. Skillnaderna bland elhandelsföretagen låg främst i vilken grad företagen är vertikalt integrerade samt i vilket utsträckning de gav service.

Förord

Denna magisteruppsats är skriven på Södertörns Högskola höstterminen 2009 inom ämnet företagsekonomi D. Det är många personer vi skulle vilja tacka, utan er skulle inte denna uppsats ha funnits. Bo Lindörn på oberoende elhandlare, Henrik Gåverud på Energimarknadsinspektion samt Kjell Jansson på Svensk Energi som har givit oss inspiration och förslag på idéer till uppsatsen. Vi vill tacka Emelie Eriksson på Svenskt näringsliv som har läst igenom uppsatsen ett flertal gånger och kommit med synpunkter. Alla de företag som tog sig tid och ställde upp på en intervju riktar vi ett stort tack till då vi fick en inblick i deras verksamhet. Vi vill även tacka våra opponenter som har läst igenom uppsatsen och gett oss konstruktiv kritik. Sist men inte minst vill vi tacka våra två handledare; Jan Öhrming och Yohanan Stryjan som har gett oss vägledning i vårt uppsatsskrivande och gett oss viktiga synpunkter om uppsatsen.

Stockholm, 2010-01-19

Joakim Goding

Niklas Nilsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.1.1. Elmarknaden innan avregleringen.....	1
1.1.2. Varför avreglering 1996?.....	2
1.1.3. Den nya ellagsreformen – avreglerat eller inte?	3
1.1.4. Hur ser avregleringen ut idag?.....	4
1.1.5. Strategi.....	5
1.2. Problemdiskussion	9
1.3. Syfte.....	10
1.4. Avgränsningar	10
2. Teori.....	14
2.1. Branschstrukturanalys (Porters Femkraftsmodell).....	14
2.2. Strategiska grupper.....	16
2.3. Strategic gap.....	17
2.4. Konkurrensstrategier	18
2.4.1. Marknadsledarstrategier	18
2.4.2. Marknadsutmanarstrategier	19
2.4.3. Marknadsföljarstrategier.....	20
2.4.4. Marknadsnischstrategier.....	20
3. Metod.....	21
3.1. Flerfallstudie	21
3.2. Datainsamling	21
3.2.1. Sekundärdata.....	21
3.2.2. Primärdata.....	22
3.3. Urval.....	23
3.4. Validitet	24
4. Empiri	25
4.1. Vattenfall	25
4.2. E.ON.....	27
4.3. Fortum	28
4.4. Göteborg Energi DinEl.....	30
4.5. Telge Energi.....	32
4.6. GodEl.....	35
4.7. Kraft och Kultur	36
4.8. O2 Vindel.....	37
4.9. Kraftaktörerna	39

5.	Analys	41
5.1.	Inledning	41
5.2.	Branschstrukturanalys över konkurrensvillkoren	41
5.3.	Konkurrensstrategier	43
5.4.	Strategiska grupper.....	55
5.5.	Slutsatser.....	57
5.6.	Förslag till vidare forskning.....	58
6.	Källförteckning.....	59
6.1.	Muntliga källor.....	62
7.	Bilagor.....	63
7.1.	Bilaga 1: ”Intervjufrågor”	63

Figurförteckning

Figur 1	Egen bearbetning av "Six types of Defense Strategies"	19
Figur 2	Egen bearbetning av "Branschkonkurrensens drivkrafter"	43
Figur 3	Egen bearbetning av "Karta över strategiska grupper i en hypotetisk bransch"	57

1. Inledning

1.1. Bakgrund

1.1.1. Elmarknaden innan avregleringen

En av de allra viktigaste funktionerna i ett samhälle är energiförsörjningen. Näst intill all produktion av varor och tjänster kräver elenergi som dagligen konsumeras av hushåll och industri.¹ I Sverige började den nationella eldistributionen ta fart när staten bildade affärsverket Kungliga Vattenfallsstyrelsen 1909. Vattenfalls primära uppgifter var att bygga upp vattenkraftverk, producera el samt att förse industri och hushåll med el till ett rimligt pris. I och med att staten ägde Vattenfall ville de även ge riktlinjer för prissättningen av kraftproduktion för att förhindra de regionala bolagen att utnyttja sin monopolställning för orimlig prissättning. Vattenfalls prissättning blev sedan normbildande för de privata kraftbolagen och detta ledde till att elverkens prissättning blev mer likartad.²³

Mellan åren 1936-1946 fanns det en konflikt mellan kraftbolagen, kraftproducenterna och Vattenfall gällande stamnätet. De privata bolagen fruktade Vattenfalls dominans över stamnätet som skulle innebära att Vattenfall fick ensamrätt till planering, nybyggnation samt underhåll över stamnätet. Vattenfall försökte lösa konflikten genom att bilda ett gemensamt nätbolag som skulle ansvara för driften över de befintliga stamlinjerna samt utbyggnaden av stamnätet i framtiden. Nätbolaget inkluderade de privata kraftbolagen som delägare i bolaget. Efter ett flertal diskussioner slöts ett preliminärt avtal om hur bolaget skulle drivas. Avtalet som Vattenfall hade skrivit förkastades av den nyttillträdde regeringen 1945 utan närmare motivering. Torsten Nilsson som var kommunikationsminister beslutade 1946 att staten ensamt skulle ansvara (för utbyggnad, ägande och drift) över stamnäten och att Vattenfall skulle utöva detta ansvar.⁴⁵ Sedan dess och fram till 1990-talet har Vattenfall i praktiken haft monopol över kraftanläggningar för överföringar av elektricitet på stamnätet.⁶

¹ SOU 2005:4 (2005), *Liberalisering, regler och marknader*, s. 152.

² Högselius, Per, Kaijser, Arne (2007), *När folkhemselen blev internationell - Elavregleringen i historiskt perspektiv*, s. 24f.

³ Radetzki, Marian (2004), *Svensk energipolitik under tre decennier – en studie i politikermissslyckanden*, s. 37.

⁴ Högselius, P, Kaijser, A,(2007), s. 26f.

⁵ Radetzki, M,(2004), s. 38.

⁶ Ibid.

1.1.2. Varför avreglering 1996?

Statens mål under 1900-talets första hälft var att skapa ett nationellt elförsörjningssystem. Och detta kunde möjliggöras då det fanns låga avkastningskrav för statliga Vattenfall. Efter 1970-talet rådde det en överkapacitet på energimarknaden. Detta främst då Sverige hade vattenkraft, kärnkraft och en stark försörjning med olja och fossila bränslen. Eftersom målen för energipolitiken nu var uppfyllda på energimarknaden fanns det inte längre några motiv för staten att använda Vattenfall som ett affärsverk. Därför valde staten att bolagisera Vattenfall för att effektivisera förvaltningen av statens kapital och därav kunna motivera högre vinster. Statliga affärsverk har ofta lägre avkastningskrav samt att kostnadsmedvetandet brukar vara lågt vilket kan innebära ett hinder för att göra större vinster. I och med detta blev Vattenfall ett aktiebolag 1992 och är idag fortfarande i statligt ägo.⁷⁸

I praktiken fick Vattenfall friare händer på en alltmer konkurrensutsatt internationell elmarknad. Utan den statliga byråkratin kunde Vattenfall expandera internationellt och därmed öka avkastningen till statskassan. Samtidigt som Vattenfall bolagiserades knoppades ett nytt affärsverk av Vattenfall AB och blev Svenska Kraftnät. Svenska kraftnäts primära uppgift var att tillhandahålla stamnätet för de företag som ville transportera el samt underhåll av stamnätet.

Anledningen till att dela Vattenfall AB i två olika bolag var för att förbereda den kommande ellagsreformen 1996. Man försökte därmed skapa en rättvis marknad där företagen skulle konkurrera på lika villkor och skapa en mer effektiv handel med el.⁹ Redan ett år tidigare släpptes det en rapport från Nutek (numera ingår Nutek i Tillväxtverket), verket för näringslivsutveckling som i huvuddrag handlade om att införa konkurrens på den Svenska elmarknaden där de kom fram till följande:

”Det är därför vår uppfattning, att regler som möjliggör för elkunderna att välja leverantör är en nödvändig förutsättning för att nå lägsta tänkbara produktionskostnader och för att garantera industrin och hushållen att kraftföretagen gör sitt yttersta för att anpassa leveransvillkor och kontraktsformer till kundernas krav.”¹⁰

⁷ Högselius, P, Kaijser, A,(2007), s. 83.

⁸ Radetzki, M,(2004), s. 95.

⁹ Ibid.

¹⁰ Damsgaard, Niclas, Green, Richard (2005), *Den nya elmarknaden – Framgång eller misslyckande?*, s. 33.

Diskussionerna kring avregleringen på elmarknaden hade pågått sedan 1970-talet, dock var rapporten startskottet för bolagisering av Vattenfall som skedde 1992. Rapporten var också väsentlig för införandet av den nya ellagsreformen som trädde i kraft 1 januari 1996.¹¹

1.1.3. Den nya ellagsreformen – avreglerat eller inte?

”Den utan tvekan största energipolitiska reformen under efterkrigstiden” – Riksdagsmannen Arne Kjörnsberg(s)¹²

Den nya ellagsreformen som genomfördes 1996 skulle göra elmarknaden mer öppen för skilda aktörer och ersätta den gamla ellagen från 1902, som innebar att all eldistribution var under statligt monopol. Den nya reformen innebar att det skiljde mellan elleverantör och elnätoperatör, där det skulle bli tydlig skillnad mellan produktion, handel av el samt elnätverksamheten. Elnätverksamheten avreglerades inte och är idag fortfarande flera monopol som består av lokala elnätsföretag där elkonsumenterna inte kan välja vilket nät de vill ansluta sig till. Alla aktörer, vare sig de är producenter med egna kraftverk eller elhandlare som köper och säljer el, har rätten att transportera el på vilket nät som helst och till vilken kund som helst. Elnätföretagen kontrolleras av Nätmyndigheten som har tillsyn över elnätföretagen att de har rimliga priser samt upprätthåller driftsäkerhet. I och med avregleringen började Sverige använda sig av den nordiska elbörsen Nord Pool för fri prissättning av el, vilket innebär att Nord Pool används som prisreferens när företagen sätter sina egna elpriser.

1996 års ellagsreform anses som startskottet för avregleringen men det behövdes fortfarande kompletteringar till reformen.¹³ Hösten 1997 beslutade riksdagen om en ny ellag. Den nya ellagen innebar att bestämmelserna i 1902 års ellag skulle sammanföras med den nya elhandelslagen, dessutom preciserades Nätmyndighetens tillsyn.¹⁴ År 1999 anses avregleringen vara fullständig då den ändrade på möjligheterna för de mindre elkonsumenterna att friare välja elhandelsföretag. Innan 1999 var det dyrt för de mindre elkrävande konsumenterna, till exempel villaägare, lägenhetskomplex, små företag, att byta elhandelsföretag och riksdagen beslutade därför att lägga ett pristak på denna höga kostnad.

¹¹ Ibid. s. 96.

¹² Högselius, P, Kaijser, A,(2007), s. 138.

¹³ Nationalencyklopedin: sökord elmarknadsreformen.

¹⁴ Riksdagens revisorer (2000), *Elmarknadens avreglering*, s. 3.

Detta betydde att avregleringen var fullbordad då elkonsumenterna fick fler alternativ till ett lägre pris.¹⁵

1.1.4. Hur ser avregleringen ut idag?

I och med avregleringen av den svenska elmarknaden fick vi enbart se en mindre uppdelning av branschen. Krav lades fram för att en formell uppdelning skulle ske mellan monopolet i nätverksamheten och den konkurrensutsatta verksamheten inom produktion och försäljning. Det infördes inga restriktioner på ägar- och ledningsstrukturen, vilket innebär att ett företag kan ha gemensam personal och samma VD. Produktionen har blivit mer koncentrerad och detta kan förklaras med att mindre bolag har köpts upp av större bolag. De stora kraftbolagen har även ökat sin försäljning till slutkund och antalet nätföretag har minskat.¹⁶ Det som diskuteras bland elhandelsföretagen och myndigheter idag är så kallade anmälningssområden, eller prisområden som det också kallas. Anmälningssområden innebär att Sverige kommer att delas in i fyra olika prisområden (idag har vi endast ett prisområde i Sverige där priserna sätts utifrån den nordiska elbörsen Nord Pool). Förslaget kommer att innebära att priset sätts efter respektive prisområde, vilket kan innebära att det blir billigare i norr och dyrare i söder. Förslaget som ligger är att det kommer att genomföras den 1 juli 2011. Orsaken är att Svenska Kraftnät har blivit anmäld för missbruk av dominerande ställning av DG konkurrens, den europeiska konkurrensmyndigheten. DG konkurrens anser att Svenska Kraftnät under flera års tid har förhindrat kunder i Danmark, Polen och Tyskland från att få tillgång till el genom den svenska nätöverföringen.¹⁷ Organisationer som Svensk Energi har gått emot förslaget och menar att det missgynnar konkurrensen och förtroendet på marknaden¹⁸. Även DG konkurrens menar på att konkurrensen inte kommer att öka, snarare tvärtom, att det kommer skapa problem på en redan väl fungerande marknad.¹⁹

Frågan man kan ställa sig är om konkurrensen sker på lika villkor idag mellan elhandelsföretagen, fastän DG konkurrens säger att elmarknaden fungerar på ett tillfredställande sätt. En rapport från energimarknadsinspektionen menar på att konkurrensen på elmarknaden kan vara problematisk:

¹⁵ Nationalencyklopedin: sökord elmarknadsreformen.

¹⁶ Damsgaard, N, Green, R,(2005), s. 39f.

¹⁷ Bergman, Mårten (2009), *EU-förslag hotar konkurrensen på elmarknaden*, 2009-11-27.

¹⁸ Energinyheter (2009), *Svensk Energi: "Alltför tidigt med prisområden"*, 2009-10-07.

¹⁹ Bergman, M,(2009), 2009-11-27.

”Elhandelsföretagen anser det problematiskt att konkurrensen inte sker på lika villkor. Företagen med både produktion och elhandel anses ha möjligheten att använda vinster från produktionssidan för att återta marknadsandelar på elhandelsmarknaden.”²⁰

Idag är alla tre leden (produktion, nätverksamhet samt elhandel) separerade marknader och de bolag som agerar i alla led är strikt förbjudna att samarbeta sinsemellan. Detta innebär att till exempel elhandelsföretaget i en koncern inte får titta på kundregistret hos koncernens nätbolag. I och med att de tre stora elhandelsföretagen har stora marknadsandelar kan de uppfattas av de mindre elhandelsföretagen att de missbrukar en dominerande ställning, dock är det kanske stordriftsfördelar de enbart tar tillvara på. De mindre elhandelsföretagen kan därför bli tvungna att välja en annan strategi för att angripa motståndarna och därmed ta marknadsandelar. Därför bör de mindre elhandelsföretagen fokusera på att använda välutformade konkurrensstrategier för att ta sig an motståndet. Detta öppnar upp för en diskussion om konkurrensvillkoren och konkurrensstrategierna inom elmarknaden. Ligger fokus på att utveckla konkurrensstrategier eller att försöka ändra lagstiftningen till en mer öppen marknad? För att beskriva aktörernas konkurrensstrategier måste vi först gå igenom vad strategier är, hur de utformas och används.

1.1.5. Strategi

”...Strategin utformar krigsplanen och dess mål bestämmer de enskilda krigshandlingar, som skall leda till målet. Det innebär att strategin skisserar de olika operationerna och inlemmar de enskilda striderna i dem.”²¹ – Carl von Clausewitz

Historiskt sett har ekonomer inom ekonomiforskningen, både national- och företagsekonomer arbetat med ämnet strategi. De första forskarna som använde begreppet strategi i företagsekonomiska sammanhang var von Neuman och Morgenstern (1947). De använde sig av spelteori för att förklara hur strategi ska användas av företagen för att se vilket val som ger mest nytta för företaget i den givna situationen. Spelteorin har dock blivit kritiserad för dess förenkling av omgivningens komplexitet samt att aktörerna enbart skulle agera rationellt. Herbert A. Simon (1947) kritiserade antagandet om fullständig rationalitet. Han menar att människor försöker vara rationella men av olika anledningar inte kan vara det, det kan till exempel handla om att aktören har ofullständig information. Därför utvecklade han en teori

²⁰ Konkurrensverket (2006), Dnr 408: Frågor om konkurrensen på elmarknaden, sid 1.

²¹ Clegg, Stewart et. al,(2007), *Ledning och organisation*, s. 429.

om begränsad rationalitet som behandlar just detta. Cyert och March (1963) bedrev forskning om hur organisationer fattar beslut, utformar strategier och ställer upp mål. Tankegången var att företaget som en kollektiv aktör inte kan ha egna mål utan det är främst de inflytelsesrika individerna i företaget som har mål. Den företagsekonomiska forskningen skulle hädanefter präglas av Cyert, March och Simons beteendeorienterade forskningen istället för det rationalistiska angreppssättet som nationalekonomer oftast tillämpar.

Den företagsekonomiska diskussionen kring strategi som den används idag började med Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) och Kenneth Andrews (1971). De ansåg att strategi var de metoder som företaget använde sig av för att uppnå målen som gick i linje med Simons antagande om begränsad rationalitet. Chandler definierade begreppet strategi efter företagets långsiktiga mål, vilka metoder som är nödvändiga för att uppnå målet samt hur man ska använda resurserna på ett effektivt sätt. Ansoff hade ingen konkret definition av begreppet strategi. För att uppnå företagets mål enligt Ansoff ska strategin utgå från en produktmarknadskombination som består av marknadspenetration, utveckling av nya produkter, erövrande av nya marknader eller en kombination av dessa. Företaget ska även göra en grundlig SWOT-analys som strategin ska utgå ifrån. Via SWOT-analysen och uppställandet av mål kommer företaget fram till en strategisk planering. Beslutsfattandet är det största problemet ett företag kan ha vid utformandet av strategi och det är därför viktigt att hela tiden utgå från produktmarknadskombinationen samt SWOT-analysen för att ta rätt beslut. Det planeringssystematiska synsättet som Chandler, Ansoff och Andrews myntade började visa sig ohållbart i och med oljekrisen på 1970-talet. Synsättet anklagades för att den såg framtiden som statisk då den inte var förberedd på en kris samt att organisationen beslutade om mål men som senare inte följdes. Därav blev omgivningen en viktig del för företagen när de ska besluta om sin strategi. På 1980-talet hårdnade konkurrensen och det blev allt svårare för företag att strategiskt urskilja sig när den största delen av utbudet var homogent.

Michael E. Porter (1980) är en av de främsta förespråkarna av det konkurrensstrategiska synsättet. Han menade att ett företag bör ha mål och en modell för hur företaget ska konkurrera. Det Porter menade var att företagets konkurrensstrategi alltid ska vara relaterad till sin omgivning då branschstrukturen påverkar spelreglerna för vad som är möjligt att göra på just den marknaden. Externa krafter påverkar alla aktörer på samma sätt och företagen måste därför anpassa sig till de rådande möjligheterna på marknaden. Detta utvecklades till

Porters femkraftsmodell där han beskriver konkurrensfaktorerna. Porter beskriver sedan hur företagen kan anpassa sig till femkraftsmodellens krafter för att vinna eller försvara marknadsandelar genom olika strategiska åtgärder som till exempel marknadsattacker. Han nämner de tre generiska konkurrensstrategierna som är priskostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Dessa måste enligt Porter anpassas till vilken bransch företaget verkar i och företaget bör undvika att kombinera två eller flera generiska strategier då det är svårt att använda flera olika strategier samtidigt.

Porter utvecklade i princip det planeringssystematiska synsättet som senare utsattes för kritik från Henry Mintzberg (1987) som kallade systemet för att vara för statiskt. Mintzberg menade att man ska se strategi som en levande varelse som kan födas, dö och omformas. Om företaget har en planerad strategi kan den skilja sig från den nyttjade strategin då det kan uppkomma oförutsedda händelser som påverkar omgivningen på ett visst sätt. Därför är strategi något som hela tiden lever och kan förändras och ibland kan företaget använda en strategi utan att veta om det. Henry Mintzberg delar in strategi i fem olika definitioner för att få en helhetsbild av vad begreppet betyder. Den första definitionen är *strategi som en plan* där ett företag genomför strategi efter redan formulerade planer för att ta över en marknad. De är utformade medvetet och målinriktat. Den andra definitionen är *strategi som manöver* där ett företag använder sin list för att slå ut en konkurrent. Den tredje definitionen är *strategi som mönster* där ett företag formar strategier efter ett visst beteendemönster. Strategierna behöver därför inte vara medvetna eller målinriktade. Den fjärde definitionen är *strategi som position* där ett företag väljer sitt slagfält att konkurrera på. Den femte definitionen är *strategi som perspektiv* där ett företag väljer sin strategi utifrån hur den interna organisationen uppfattar omvärlden. Peters och Waterman (1982) kritiserade också det planeringssystematiska- och konkurrensstrategiska synsättet för att de fokuserade för mycket på teknik, kalkyler och analyser. De menade att mjukare faktorer som ledarstil, kultur, människor och värden var viktigare att fokusera på för att lyckas. De utvecklade en framgångsprofil som består av åtta kärnpunkter som behandlar dessa mjuka faktorer. Dock har Peters och Waterman kritiserats för att de inte talar någonting om strategi. Mintzberg, Peters och Waterman menar på att det inte är strategin i sig som är det viktiga utan att man ständigt ska lära sig, förändras och utvecklas. Detta kallas oftast processynen.

På 1990-talet började ett nytt strategiskt synsätt att formas. Den hade en mer nationalekonomisk inriktning som kallades det resursbaserade synsättet. Det inriktade sig på

att företagen ska se resurser och förmågor som en konkurrensfördel. För att resurserna och förmågorna ska vara hållbara måste de uppfylla vissa kriterier som att vara unika, svåra att imitera, värdefulla och hållbara för att erhålla konkurrensfördelar enligt Barney (1991). Resurserna kan vara observerbara men är inte nödvändigtvis konkreta, till exempel varumärken, som kan bidra till att företaget kan använda de här resurserna till sin strategi. Förmågor är varken konkreta eller observerbara och är svåra att identifiera. Det kan handla om kompetens inom företaget som är svår att lära ut, så kallad tyst kunskap. Prahalad och Hamel (1990) är de som presenterade den populära synen på det resursbaserade synsättet. De utvecklade synen på hur företaget ska agera kring sina resurser och förmågor. Företaget ska alltid se resurserna på marknaden som knappa och skall därför sträva efter att allokera och utnyttja sina resurser på bästa möjliga sätt. Resurserna är tillgängliga för alla aktörer på marknaden och därför gäller för företagen att skapa mervärden i form av den unika kompetensen som finns inom företagen. Mervärdet måste vara unikt och svår att kopiera för att erhålla en konkurrensfördel.

Det kan vara svårt för ett företag att veta vilken synsätt som är bäst lämpat för att erhålla konkurrensfördelar. Clegg (2007) har tagit fram en syntes över de olika strategiska synsätten med hjälp av de centrala synsätten inom konkurrensstrategi. Det första steget när företaget ska utforma en strategi är de måste fastställa sin vision och målsättning. Om företaget har en klar och tydligt målsättning så har det en vägledande funktion för företagets anställda och ökar därmed deras motivation på grund av att alla samarbetar mot ett gemensamt mål. När företaget har fastställt sin vision och målsättning bör de göra dels en intern och en extern analys av företaget, en så kallad SWOT-analys och Porters branschstrukturanalys. Man bör även tänka på hur man ska tackla framtida situationer och inte enbart analysera situationer som har hänt tidigare. Om företaget är bättre förberedd än sina konkurrenter kan företaget erhålla konkurrensfördelar. Företaget kan därmed skapa olika redskap för hur de ska samordna aktiviteter för att uppnå ett fastställt mål. Dessa aktiviteter varierar beroende på om det är ett globalt, lokalt, samhälls- eller organisationsperspektiv företaget använder sig av. En sådan detaljerad planering fördelar resurser, uppgifter och skyldigheter i syfte att uppnå det fastställda målet. Den kopplar ihop formulering av strategin och genomförande av den. Marknaden fungerar som ett spel där varje steg en organisation tar, påverkar andra spelare att röra sig, vilket leder till en dynamisk situation. Genom att titta på de avsiktliga och oavsiktliga effekterna av en strategi kan man bli medveten om strategiplanerings mänskliga sida. Man kan därmed ta reda varför olika förhållanden utvecklas och på så sätt undvika överraskningar.

Efter att man har tagit hänsyn till de föregående stegen ska man implementera strategin i organisationens verksamhet. Dock är det en komplex och värdefull process där man måste ta hänsyn till intressenternas värderingar, olika intressen och förväntningar. Sista steget är att utvärdera strategin för att se om den fungerar och genomförs på rätt sätt. Beroende på det uppsatta målet finns det olika parametrar för att utvärdera strategin, till exempel marknadsandel, vinst, kundnöjdhet och miljöpåverkan. En sådan här utvärdering kan betraktas som en feedbackslinga som hela tiden genererar information och har återkoppling mot steg 1 och 2 i den strategiska modellen.²²

I en allt mer dynamisk och komplex värld förutsätts organisationer ha strategier för att leda företagen genom turbulens och förändringar. Även om organisationer kan ha följt strategier i det förflutna talade man inte om strategisk företagsledning. Idag har strategier framförallt utvecklats till frågor gällande konkurrens. Om en marknad kännetecknas av flera aktörer som säljer likartade produkter kommer det att leda till konkurrens bland aktörerna. Organisationer utvecklar därför konkurrensstrategier för att bemöta andra aktörer. Konkurrensstrategier existerar inte om det råder monopol inom en marknad, då monopolisten inte behöver anstränga sig för att sälja sina produkter. Konkurrensstrategier har många liknelser med krig och krigsföring där företaget ställs mot ”fiender” (konkurrenter) och därför krävs det att företaget utvecklar strategier för att ”träffa” sina mål och vinna ”kriget”.²³ Det finns ett antal olika konkurrensstrategier för företaget och frågan är vilken strategi de ska använda sig av. Strategi är inget enkelt faktum utan en krävande och en komplex process.²⁴

1.2. Problemdiskussion

De tre stora elhandelsföretagen har en stor andel av elproduktionen och försäljning till slutkund, måste de mindre företagen nu hitta olika tillvägagångssätt för att locka kunderna. Kan de mellanstora och mindre elhandelsföretagen rent strategiskt konkurrera mot de tre stora koncernerna eller måste de konkurrera mellan varandra för att vinna marknadsandelar? Beror den nuvarande marknadssituationen på elhandelsföretagens strategier eller kan det bero på att avregleringen fortfarande är ofullständig?

Ett annat problem på elmarknaden är att den är uppdelad i tre marknader (produktion, nätverksamhet samt elhandel) där två marknader (produktion samt elhandel) är

²² Ibid.

²³ Ibid. s. 429f.

²⁴ Ibid. s. 456.

konkurrensutsatta. De tre stora elhandelsföretagen agerar på alla tre marknader, fastän dessa delar är separerade från varandra, så kan det vara möjligt att använda vinsten från produktionssidan för att gynna elhandelssidan. Gör det att de tre stora elhandelsföretagen kan erhålla konkurrensfördelar mot de mindre och mellanstora elhandelsföretagen som enbart köper in och säljer el? Frågan är om de mindre eller mellanstora elhandelsföretagen bör bli mer vertikalt integrerade? Eller tvärtom, alltså att de större elhandelsföretagen bör bli mindre vertikalt integrerade för att ge bättre konkurrensvillkor?

Produkten el köps in via den nordiska elbörsen Nord Pool. Produkten el har varit och är fortfarande en produkt som köps bara för att den är nödvändig. Kan det innebära att företagen går in i olika samarbetsformer, med andra elhandelsföretag eller företag från andra branscher, för att skaffa sig konkurrensfördelar genom att erbjuda tilläggstjänster för att göra produkten el mer intressant för slutkunden?

Det gäller för elhandelsföretagen att hitta strategier och konkurrensfördelar som de kan nyttja för att vinna marknadsandelar. Det kan därför vara viktigt att hitta ”nischade” områden inom elmarknaden och det kan vara intressant att se hur elhandelsföretagen har löst detta. Därför vill vi undersöka vilka konkurrensstrategier som existerar och hur dessa strategier skiljer sig åt beroende på om det är ett marknadsledande företag, mellanstort eller ett mindre företag. Problemdiskussionen mynnar därför ut i följande frågeställningar: Hur ser konkurrensvillkoren ut på elmarknaden? Vad har de olika elhandelsföretagen för konkurrensstrategier? Hur använder elhandelsföretagen sina konkurrensstrategier för att bemöta andra elhandelsföretag?

1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att kartlägga elhandelsföretagens konkurrensstrategier.

Uppsatsen ska även jämföra likheter och skillnader mellan elhandelsföretagens strategier för att försöka förstå och diskutera vad detta beror på.

1.4. Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till Vattenfall, Fortum samt E.ON som utgör de stora elhandelsföretagen. Vattenfall Sales Nordic, Fortum Markets och E.ON Försäljning Sverige AB utgör elhandelsdelen mot slutkunderna. Dessa tre företag har flest kunder och är överlägset de största aktörerna på den svenska elmarknaden. Vi har avgränsat oss till Telge Energi AB, Göteborgs Energi DinEl AB samt GodEl som utgör de mellanstora elhandelsföretagen. GodEl

är ett företag som har hittat en nisch på marknaden med avkastning till välgörenhet. Både Telge Energi och Göteborgs Energi DinEl har sitt moderbolag inom respektive kommun och samtliga agerar nationellt. Vi har även avgränsat oss till Kraftaktörerna AB, Kraft och Kultur AB samt O2 som utgör de mindre elhandelsföretagen. Dessa tre företag är på uppgång och har ett begränsat antal kunder. O2 är nischat på ett område inom elmarknaden, genom att sälja vindkraftsandelar. O2 har tagits med för att ge ett nytt perspektiv och alternativ inom elmarknaden. I resten av uppsatsen kommer vi för enkelhetens skull att använda Vattenfall, Fortum, E.ON samt DinEl som benämningar på respektive elhandelsföretag.

Vattenfall AB bildades 1992, efter att ha varit ett affärsverk sedan 1909, och ägs till 100 % av den svenska staten²⁵. För hela Vattenfall-koncernen var omsättningen 2008 ca 164 miljarder kronor och ca 32800 anställda.²⁶ Det finns tre olika verksamheter inom Vattenfall: Business Group Pan Europe, Business Group Nordic, Business Group Central Europé samt Business Group Benelux.²⁷ Business Group Norden, som har hand om den nordiska elmarknaden, hade en omsättning på 54,7 miljarder kronor och ca 9500 anställda år 2008.²⁸ Under Business Group Norden finns det 5 verksamheter: Hydro Nordic (elproduktion), Distribution Nordic (distribution), Sales Nordic (försäljning), Heat Nordic (Värme) samt Services Nordic (Tjänster).²⁹

E.ON AG Düsseldorf är ett tyskt företag och grundades år 2000³⁰. E.ON-koncernen har ca 30 miljoner kunder, omsätter ca 600 miljarder kronor och har 90 000 anställda världen över.³¹ År 2004 köpte Sydkraft (där E.ON var majoritetsägare) det svenska energibolaget Gräninge och i september 2005 bytte Sydkraft namn till E.ON (E.ON Sverige AB).³² E.ON Sverige ägs av E.ON Nordic till 99,9 % och 0,1 % övriga. E.ON Sverige har ca 6000 anställda. Bolaget hade en omsättning på ca 37 miljarder kronor år 2008.³³ E.ON Sverige har drygt 20 dotterbolag inklusive deras elhandelsföretag som heter E.ON Försäljning Sverige AB (ägs 100 % av

²⁵ Vattenfall, *Bolagsstyrning*, 2009-08-13

²⁶ Vattenfall, *Årsredovisning 2008*, 2009-11-06.

²⁷ Vattenfall, *The Vattenfall Group structure organisation*, 2010-01-08.

²⁸ Vattenfall, *Korta fakta*, 2009-08-10.

²⁹ Vattenfall, *Koncernorganisation*, 2010-01-04.

³⁰ E.ON, *E.ONs historia*, 2009.

³¹ E.ON, *Fakta om E.ON-koncernen*, 2009.

³² E.ON, *E.ONs historia*, 2009.

³³ E.ON, *Fakta om E.ON*, 2009.

E.ON Sverige). E.ON Försäljning AB hade en omsättning på ca 10,5 miljarder kronor år 2008 och 629 anställda.³⁴

Fortum grundades 1998 genom en fusion av det statsägda företaget Imatran Voima (IVO) och det börsnoterade företaget Neste Oyj. År 2001 förvärvade Fortum Birka Energi genom ett avtal med Stockholms stad.³⁵ Under 2008 hade Fortum-koncernen en omsättning på ca 56 miljarder kronor och cirka 13 500 anställda.³⁶ Fortum-koncernen består av fyra olika områden: Kraftproduktion, Värme, distribution samt Markets. Fortum har cirka 2600 anställda i Sverige totalt sett.³⁷ Fortum Markets, som tillhandhåller elhandel med slutkunderna, hade en omsättning på 1922 miljoner euro och 635 anställda.³⁸

Göteborgs Energi grundades 1846.³⁹ Företagets omsättning 2008 var 4 miljarder kronor och antalet anställda var 1097.⁴⁰ Den 1 april upplöstes samarbetet med det gemensamägda elhandelsföretaget Plusenergi AB mellan Göteborg Energi AB och Vattenfall AB. Båda företagen valde att sälja sin energi till slutkund med sina egna varumärken. Därför bildade Göteborg Energi DinEl AB som skulle agera som ett elhandelsföretag åt företaget.⁴¹ DinEl ägs till 100 % av Göteborg Energi AB, som i sin tur ägs av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB.⁴²

Telge Energi AB bildades 1996 i samband med avregleringen⁴³ och ägs till 100 % av Telge AB, som i sin tur ägs av Södertälje Kommuns Förvaltnings AB.⁴⁴ Telge Energis omsättning år 2008 var ca 1,88 miljarder kronor och företaget har ca 60 anställda.⁴⁵

GodEl grundades 2005 och ägs till 100 % av stiftelsen GoodCause. GodEl hade en omsättning på ca 293 miljoner kr år 2008 och 56 anställda som jobbar inom företaget.⁴⁶ De har hittills skänkt 6,2 miljoner kr till välgörenhet, varav 3,5 miljoner i år.⁴⁷

³⁴ E.ON, *E.ON Försäljning Sverige AB*, 2009.

³⁵ Fortum, *Historia*, 2009-05-06.

³⁶ Fortum, *I korthet*, 2009-09-22.

³⁷ Fortum, *Verksamhet i Sverige*, 2009-08-11.

³⁸ Fortum, *Årsredovisning 2008*, 2009.

³⁹ Göteborg Energi, *Historik*, 2009.

⁴⁰ Göteborg Energi, *Vår verksamhet*, 2009.

⁴¹ Plusenergi, *Plusenergis ägare har upplöst samarbetet och delat bolaget*, 2009.

⁴² DinEl, *Ägare och ledning*, 2009.

⁴³ Intervju med Eva Lendic-Edlund, 2009-11-20.

⁴⁴ Telge Energi, *Årsredovisning 2008*, 2009.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ GodEl, *Årsredovisning 2008*, 2009.

Kraft och Kultur AB grundades 1999 och är ett dotterbolag till Troms Kraft.⁴⁸ Företagets omsättning år 2008 var ca 1,3 miljarder kronor och 30 anställda⁴⁹. Kraft och Kultur har även, utöver sin elhandel, ett Internetvaruhus med ekologiska produkter, en Internetbokhandel, ett bokförlag samt två tidningsmagasin (Voltaire och Äventyrliga familjer).⁵⁰

Kraftaktörerna, eller Kraftaktörerna i Sydvästra Sverige AB, grundades 1996 i samband med att elmarknaden avreglerades. Kraftaktörerna ägs av Bjäre Kraft samt Södra Hallands kraft.⁵¹ Bolaget hade en omsättning på cirka 650 miljoner kronor år 2008⁵² och 30 anställda.⁵³

O2 Vind AB grundades 2006⁵⁴ och består av fyra dotterbolag: O2 vindkompaniet, O2 kraft, O2 vindel samt O2 el ekonomisk förening.⁵⁵ O2 Vind AB har ca 30 anställda.⁵⁶ Under 2008 hade O2 Vindel, som är Vind AB:s energibolag, en omsättning på ca 29,2 miljoner kronor⁵⁷. När en kund har köpt en andel vindkraft blir denne medlem i O2 el ekonomisk förening. För närvarande har de ca 3800 medlemmar varav dessa äger 30 000 vindkraftsandelar.⁵⁸

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Kraft och Kultur, *Om oss*, 2009.

⁴⁹ Allabolag, *Kraft och Kultur i Sverige AB*, 2010-01-02.

⁵⁰ Kraft och Kultur, *Om oss*, 2009.

⁵¹ Kraftaktörerna, *Det är vi som är kraftaktörerna*, 2009.

⁵² Ibid.

⁵³ Kraftaktörerna, *Årsredovisning 2008, 2009*.

⁵⁴ Fagerlind, Linda, *Le Bureau bakom nya o2 Vindel*, 2008-09-24.

⁵⁵ O2, *Om o2*, 2009.

⁵⁶ O2, *Årsredovisning 2008: O2 Vind AB*, 2009.

⁵⁷ O2, *Årsredovisning 2008: O2 Vindel AB*, 2009.

⁵⁸ O2, *Medlemsinformation*, 2009.

2. Teori

2.1. *Branschstrukturanalys (Porters Femkraftsmodell)*

För att formulera en konkurrensstrategi måste det klargöras vilka samband som finns mellan företaget och omgivningen. Nyckelaspekten på företagens omgivning är den bransch eller de branscher de agerar och konkurrerar i. Branschstrukturen har en stark inverkan på hur konkurrensens spelregler ser ut och vilka strategier ett företag potentiellt kan använda. Konkurrensläget består av fem primära konkurrenskrafter, se figur 3. Målet med ett företags konkurrensstrategier är att finna en position i branschen, där företaget bäst kan försvara sig mot de fem konkurrenskrafterna eller kan påverka dem till sin egen förmån. Krafternas kollektiva styrka kan vara påfrestande för alla konkurrenter och därför måste aktörerna gräva sig djupt under ytan och analysera källan till varje kraft var för sig. Kunskapen om de underliggande källorna till konkurrensstrycket beskriver i hög grad styrkan och svagheter hos företaget, visar vilken dess ställning är inom branschen, klargör vilka områden där strategiska förändringar behöver förändras för att ge den största avkastningen och belyser dessa områden samt vilka branschtrender som antingen kan pekas ut som hot eller möjligheter.

De fem konkurrenskrafterna (nyetableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka och rivalitet mellan nuvarande konkurrenter) visar på att konkurrensen inom en bransch sträcker sig längre bort än enbart de agerande parterna. Dessa fem krafter bestämmer tillsammans intensiteten i branschkonkurrensen och lönsamheten, och den eller de starkaste krafterna styr den avgörande strategin.⁵⁹

Nyetableringar i en bransch medför ny kapacitet, en önskan att vinna marknadsandelar och resurser. Detta kan innebära att priserna går ner eller att branschföretagens kostnader drivs upp och resultatet blir att lönsamheten reduceras. Hotet om nyetablering i en viss bransch beror på hur stora ”hindren för nyetablering” är och om den är i paritet med ”reaktionen” från konkurrenter som nyetableraren kan förvänta sig. Det finns sju olika etableringshinder; stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsolägenheter oberoende av stordrift samt statlig politik.⁶⁰

⁵⁹ Porter, Michael (1983), *Konkurrensstrategi*, s. 25f.

⁶⁰ *Ibid.*, s. 28ff.

Konkurrensen inom en bransch sker genom olika metoder för att skaffa sig en mer fördelaktig position. Det kan vara taktiska åtgärder som prisutspel, reklamkampanjer, ökad kundservice, produktlanseringar eller garantiåtagande. Denna slags rivalitet uppstår när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sitt läge. Utspel från företag i de flesta branscher ger märkbara effekter på konkurrenterna och bjuder in till vedergällning eller ansträngningar att bemöta detta utspel. Företagen är därmed ”*inbördes beroende*” av varandra.⁶¹

Alla företag i en bransch konkurrerar med andra branscher som tillverkar substitutprodukter. Substitutprodukter eller tjänster begränsar en branschs potentiella vinst genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen lönsamhetsmässigt sett kan ta ut. Ju mer attraktivt pris bland jämbördiga substitutionsprodukter, desto svårare blir det att uppnå högre branschvinster. För att identifiera en substitutprodukt måste man se sig om efter produkter som kan utföra samma *funktion* som branschprodukten. De substitutprodukter som förtjänar mest uppmärksamhet enligt Porter är 1) de som ”*uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt*” eller 2) ”*produceras av branscher som tar hem höga vinster*”.⁶²

Köparna konkurrerar med branschen genom att tvinga ned priser, förhandla om hög kvalitet eller fler tjänster och göra så att konkurrenterna spelar ut varandra – allt på bekostnad av branschens lönsamhet. En köpgrupp kan vara mäktig om följande omständigheter finns enligt Porter: ”1. *Den är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning.* 2. *De produkter som den köper av branschen utgör en viktig del av köparens kostnader eller inköp.* 3. *De produkter som den köper från branschen är standardiserade eller odifferentierade.* 4. *Den berörs bara av få omställningskostnader.* 5. *Den gör små vinster.* 6. *Köpare utgör ett trovärdigt hot om integrationen bakåt.* 7. *Branschens produkt är föga viktig för kvaliteten hos köparnas produkter eller tjänster.* 8. *Köparen har full information.*”⁶³

Leverantörer kan utöva förhandlingsstyrka mot aktörer inom en bransch genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvaliteten på levererade varor och tjänster. Mäktiga leverantörer kan på så vis reducera lönsamheten i en bransch. De villkor som gör leverantörer

⁶¹ Ibid. s. 37f.

⁶² Ibid. s. 43.

⁶³ Ibid. s. 44f.

mäktiga tenderar att spegla dem som gäller mäktiga köpare. En leverantörsgrupp är mäktig om följande är tillämpligt enligt Porter: ”1. Den domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till. 2. Den tvingas inte att tävla med andra substitutprodukter om försäljningen till branschen. 3. Branschen är inte någon viktig kund till leverantörsgruppen. 4. Leverantörernas produkt är en viktig komponent i köparnas verksamhet. 5. Leverantörsgruppens produkter är differentierade eller den har byggt upp omställningskostnader. 6. Leverantörsgruppen utgör ett trovärdigt hot om integrationen framåt.”⁶⁴

Staten kan agera som en leverantör eller köpare och påverkar branschkonkurrensen genom den politik de väljer att bedriva. Staten kan även påverka en bransch med substitut genom regleringar, subventioner och andra medel.⁶⁵

2.2. Strategiska grupper

Det första steget i en branschstrukturanalys är att använda sig av Porters femkraftsmodell, som identifierar upphovet till styrkan av de fem krafterna, bestämmer hur konkurrensen i en bransch är samt vilken vinstpotential som kan uppnås. Porters femkraftsmodell inriktar sig på branschen som helhet, medan strategiska grupper inriktar sig mer djupgående på konkurrensstrategierna och varför vissa företag är mer lönsamma än andra samt hur detta hänger ihop med deras strategiska positioner.⁶⁶

En strategisk grupp förklaras som: ”...en grupp företag i en bransch som följer samma eller en liknande strategi enligt de strategiska dimensionerna.”⁶⁷ Dimensionerna utgörs av: ”specialisering, varumärkesidentitet, efterfrågetryck kontra efterfrågesug, kanalval, produktkvalitet, teknologiskt ledarskap, vertikal integration, kostnadsposition, service, prispolitik, styrka, förhållandet till moderbolaget samt relationer till det egna landets och andra länders myndigheter.”⁶⁸ Rent hypotetiskt kan en bransch bestå av enbart en strategisk grupp där alla företag följer en liknande strategi. Det kan även vara så att varje företag utgör en strategisk grupp med en strategi som skiljer sig från övriga grupper. Vanligen kan man fånga upp strategiska skillnader mellan företag i en bransch med hjälp av några få strategiska grupper.

⁶⁴ Ibid. s. 46f.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid. s. 135.

⁶⁷ Ibid. s. 138.

⁶⁸ Ibid. s. 136f.

Strategiska grupper skiljer sig ofta åt gällande produkt- eller marknadsföringsmässigt. Det kan även skilja sig åt gällande produktion, varuhantering och vertikal integration. Företagen kan ha liknande strategier men ha olika relationer till moderföretaget eller landets myndigheter, som kan påverka deras mål. Strategiska grupper får inte blandas ihop med marknadssegment eller segmenteringsstrategier utan måste ses som ett bredare perspektiv. Strategiska grupper uppkommer av en mängd olika skäl, det kan till exempel vara ett företags utgångsläge med avseende på dess starka och svaga sidor, när de etablerades i branschen eller händelser i det förflutna.

Strategiska grupper används som ett hjälpverktyg till branschstrukturanalysen (se Porters femkraftsmodell), där den är en referenspunkt halvvägs mellan en analys av en bransch som en helhet och varje företag för sig själv.⁶⁹

2.3. Strategic gap

Strategic gap definieras som följande: ”... is an opportunity in the competitive environment that is not being fully exploited by competitors.”⁷⁰ Den handlar alltså om att hitta ”luckor” i marknaden, som t.ex. en unik produkt, som ännu inte är upptäckt för att skapa en bredare bransch. Om företagen inom en bransch inte letar efter dessa ”luckor” så kan marknaden uppfattas som tuff och hotfull eftersom företagen då konkurrerar med en homogen produkt/tjänst. Denna hårda konkurrens kallas för ”red-ocean strategy”, som beskrivs på följande sätt:” ...- red because of the bloodiness of the competition and the red ink caused by financial losses.”⁷¹ För att undvika denna hårda marknadskonkurrens förespråkas det istället att företagen applicerar ”blue-ocean strategy”, där företagen hittar sitt strategic gap: ”...- searching for, or creating, wide open spaces, free from existing competition. Blue oceans are strategic gaps into the market...”⁷²

Strategic gaps återkopplar till Porters femkraftsmodell där man kan hitta ”luckorna” där de fem krafterna och rivaliteten är som svagast. Strategic gaps kan även kopplas till Strategiska grupper, se figur 5.⁷³

⁶⁹ Ibid. s. 138f.

⁷⁰ Johnson, Gerry et al. (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and cases 8th edition*, s. 81.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

2.4. Konkurrensstrategier

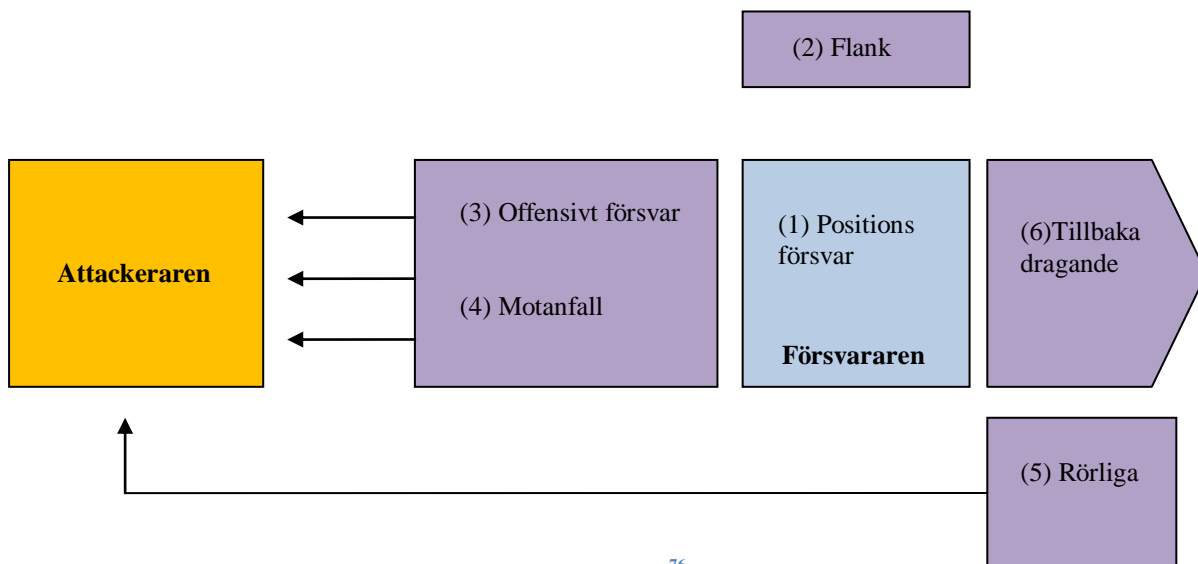
När man tittar på ett företags konkurrensstrategier är det viktigt att titta på vilken roll de har på den avsedda marknaden. Man kan tänka sig att marknaden är ockuperad av en marknadsledare som har 40 % av marknaden. Marknadsutmanaren har 30 %, marknadsföljaren har 20 % och är ett företag som vill behålla marknadsandelen och inte märkas allt för mycket. Marknadsnischaren har 10 % och är firmor som tillfredställer mindre marknadssegment där ingen annan konkurrent verkar. Så här kan en marknad se ut och den är bra för att förtydliga de olika rollerna företagen har. De flesta marknader har ett företag som är marknadsledare. Ledaren kännetecknas av att den har den största marknadsandelen och är drivande i att forma ny teknik, har bättre distributionsnät och har det lägsta priset. Även om de andra företagen vet att marknadsledaren har en stor fördel betyder det inte att ledaren inte kan rubbas. Om inte marknadsledaren på något sätt attackerar nya marknader eller försvarar sin position kan den komma att ändras av nya produktinnovationer eller konkurrenter som hittar nya marknadssegment.⁷⁴

2.4.1. Marknadsledarstrategier

1. *Positions försvar* innebär att du ockuperar den mest eftersträvade marknadsdelen i konsumentens tycke vilket gör varumärket mycket ogenomträngligt.
2. *Flank försvar* innebär att man upprättar utposter för att försvara en svag flank företaget har.
3. *Offensivt försvar* är en mer aggressiv åtgärd då man attackerar konkurrenter innan de startar en offensiv. Marknadsledaren kan då slå mot marknadsutmanarna eller mindre konkurrenter för att därmed avskräcka dem att attackera.
4. *Mot anfäll* innebär att du gör en motattack så fort du blir attackerad. Den bästa strategin är att göra en motattack mot konkurrentens huvudmarknad då de ofta måste göra ett tillbakadragande för att skydda den.
5. *Det rörliga försvaret* innebär att man angriper nya marknader som inte behöver ha koppling med ens kärnverksamhet. Detta innebär att företaget blir mer diversifierat och mobilt om den behöver försvara sig i ett senare skede.
6. *Tillbakadragande försvar* innebär att man identifierar svaga områden och lämnar dem för att omfördela ens resurser till andra områden som behöver stärkas.⁷⁵

⁷⁴ Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2008), *Marketing Management 13th edition*, s. 341.

⁷⁵ Ibid. s. 345f.



Figur 1 Egen bearbetning av "Six types of Defense Strategies"⁷⁶

2.4.2. Marknadsutmanarstrategier

Marknadsutmanaren måste först definiera mål för att sedan bestämma vilken konkurrent de ska attackera. De kan välja att attackera marknadsledaren som innebär en hög risk men kan bli väldigt lönsam. Den är användbar när marknadsledaren inte ger marknaden vad den vill ha. Utmanaren kan attackera andra marknadsutmanare som håller höga priser eller är underfinansierade. Man kan attackera lokala och regionala företag för att sedan bygga vidare på företaget. *Frontattack* innebär i sin fulla rätt att man matchar konkurrentens pris, marknadsföring och distribution. En lyckosam strategi kan vara att skära ner priset om utmanaren kan övertyga marknaden att deras produkt är bättre. Problemet med strategin är när man möter en jämstark konkurrent då det kan dränera mycket kapital och energi. Om "slaget" blir långdraget kan andra konkurrenter utnyttja den tillfälliga svagheten hos slagskämparna. Men om företaget har gjort en bra konkurrentanalys kan man rubba konkurrenten från grunden. I *flankattacken* försöker man att attackera konkurrenternas svagare sidor. Den kan ske geografisk och segmenterat. Man hittar helt enkelt områden där konkurrenten underpresterar eller hitta marknader som är "oupptäckta" och tillfredsställa dem. *Flankattacken* är oftast effektiv för en utmanare som har mindre resurser än sina konkurrenter.

Omfattningsattack innebär att man attackerar flera fronter samtidigt, svaga som starka. Strategin kan vara lyckosam om marknadsutmanaren har tillgång till större resurser och tror att *omfattningsattacken* leder till en snabb vinst över konkurrenten. *Indirekt attack* är en metod då man inte attackerar utan hittar och diversifierar till orelaterade produkter. Man kan också diversifiera till nya geografiska områden eller att använda ny teknologi.

⁷⁶ Ibid. s.346.

Gerillaattacken konstituerar att man gör små regelbundna attackerar för att störa och förvirra motståndaren. Den här taktiken kan vara väldigt dyr men mindre än de flesta andra attacker. Det kan handla om smutskastning, prissänkingskampanjer och juridiska processer. Den måste också backas upp av en starkare attack om man vill kunna slå ut sin konkurrent. Används normalt av mindre företag mot större företag.⁷⁷

2.4.3. Marknadsföljarstrategier

Förfalskaren gör kopior av ledarens produkt, paketering och säljer den på svarta marknaden. Klonaren emulerar ledarens produkt, namn och paketering, med några få variationer. Imitatören kopierar vissa saker från ledaren men behåller differentiering i termer av paketering, reklam och prissättning. Marknadsledaren bryr sig ofta inte om imitatören så länge de inte blir för stora. Anpassaren använder marknadsledarens produkter till att anpassa och förbättra dem. Anpassaren kan välja att sälja till andra marknader, men ofta blir anpassaren en framtida marknadsutmanare.⁷⁸

2.4.4. Marknadsnischstrategier

Istället för att vara en följare kan man bli en ledare i ett mindre segment av en marknad eller nisch som det också kallas. Notera att även marknadsledare och marknadsutmanare kan använda denna strategi. Företag med låg andel av den totala marknaden kan bli mycket lönsamma genom smart nischning. Sådana företag ger sina kunder högkvalitetsprodukter, har låga produktionskostnader och skapar en stark företagskultur och vision.⁷⁹

⁷⁷ Kotler, P, Keller, K-L (2008), s. 348f.

⁷⁸ Ibid. s. 350f.

⁷⁹ Ibid. s. 352f.

3. Metod

3.1. Flerfallstudie

En fallstudie innebär generellt en avgränsning i undersökningen. I en fallstudie är det vanligt att man undersöker endast en enhet men det är också möjligt att ha flera undersökningsenheter, så kallad flerfallsstudie. Det som karaktäriserar fallstudien är att belysa det generella genom att titta på det enskilda.⁸⁰ Våra kunskaper om elmarknaden var liten och därför inföll sig en fallstudie som en bra metod eftersom den är öppen för olika tillvägagångssätt. Fallstudien ger oss på så sätt också olika förhållanden som är svåra att upptäcka om man inte har en inblick i företagens verksamhet. Fallstudien visade sig vara en bra metod då vi har fått nya kunskaper om elhandelsföretagens strategiska åtgärder samt hur de uppfattar elmarknaden. Eftersom syftet var att undersöka elhandelsföretagens konkurrensstrategier, där strategi ofta ses som en process, var därför fallstudien återigen ett lämpligt val till denna studie. Genom att använda en flerfallstudie kan vi få bättre insikt och detaljerade beskrivningar av undersökningsenheternas konkurrensstrategier. Inte bara hur företagen använder konkurrensstrategierna utan också hur strategierna är relaterade till andra processer inom och utanför företaget.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ flerfallstudie eftersom den oftast är baserad på ett litet urval som inte är slumpmässigt utvalda. En kvalitativ ansats fungerar bra med en fallstudie då den kvalitativa ansatsen fokuserar på djup snarare än bred information. Den kvantitativa ansatsen utesluts inte helt då den kan tillföra användbar information till forskningen, främst genom sekundärdata i form av exempelvis årsredovisningar.

3.2. Datainsamling

3.2.1. Sekundärdata

För att få mer kunskap inom området har vi använt oss av olika sökmotorer, som google.se, för att finna relevant information som berör ämnet. Informationen har främst bestått av litteratur som beskriver elbranschen och de teorier som vi använt i studien. Till en början fick vi rekommendationer på litteratur från våra handledare samt verkställande direktören hos Svensk Energi. För att komplettera denna information har vi även gjort olika sökningar via Haninges och Södertörns Bibliotek, Statens offentliga utredningars hemsida samt uppsatser.se för att finna relevanta vetenskapliga artiklar, liknande uppsatser samt böcker inom ämnet.

⁸⁰ Denscombe, Martyn (2009), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s. 59.

Sökorden har varit elbranschen, elmarknaden, konkurrens på elmarknaden, konkurrensvillkor, avreglering samt konkurrensstrategier. Eftersom vi har läst kurser inom strategi har vi även använt oss av kurslitteraturen från dessa kurser. Sekundärdatan bestod också av årsredovisningar från företagen som vi har hittat på respektive företagshemsida. Vi gick även in på Konkurrensverket, SNS, Elmarknadshandboken, Svenska Kraftnät, Energimarknadsinspektion samt Energimyndighetens respektive hemsidor för att öka förståelsen om elbranschen.

3.2.2. Primärdata

Primärdatan kommer från de intervjuade informanterna som vi valt att avgränsa oss till. Utformningen av frågeformuläret utgick från teorierna om konkurrensstrategier och den strategiska syntes som Clegg utformat. Det var en vital del för uppsatsen men vi har inte följt teorierna slaviskt utan det bör ses mer som inspiration. Frågeformuläret utformades semistrukturerat vilket innebär att man använder sig av generella frågeställningar där vi ville föra en diskussion med informanterna. De första tre frågorna behandlade hur företagen ser på hur elmarknaden fungerar och deras egen roll i den. Beroende på företagets uppfattning om dess omgivning torde den ha betydelse för hur företaget utformar sina konkurrensstrategier. Fråga fyra till fråga fjorton handlade om företagets mål, konkurrenter, samarbetsformer, produkter och kunder. Dessa frågor skulle besvara deras tanke sätt och hur de tillämpar deras strategier rent praktiskt. Eftersom vi inte valde att fråga direkt om begreppet konkurrensstrategier så försökte vi få ett helhetsintryck över företagets alla delar för att sedan beskriva deras konkurrensstrategier. Fråga femton till arton var diskussionsfrågor som användes för att förstärka deras tankegångar om konkurrensvillkoren på elmarknaden (Se bilaga 1: ”Intervjufrågor”).

Vi genomförde totalt åtta intervjuer (av dessa var tre telefonintervjuer) och en mailenkät. Alla intervjuer samt mailenkäten utgick från samma frågeformulär. De fem intervjuer som genomfördes gick till på ett likartat sätt, där vi ringde informanterna, bokade en tid och träffade dem på den bestämda platsen. Vi pratade med Vattenfalls försäljningschef, Fortums försäljningschef, Kraft och Kultur försäljnings och kommunikationschef, Telge Energis försäljningschef samt O2:s försäljningschef. Telefonintervjuerna skedde med E.ONs försäljningschef, Kraftaktörernas verkställande direktör och Göteborg Energi DinEls försäljningschef. Av logistiska skäl bestämde vi oss att inte åka till något av dessa tre företag personligen för att genomföra intervjuer eftersom dessa företag är bosatta långt utanför

Stockholm. Telefonintervjuerna skedde i våra hem med hjälp av en högtalartelefon för att kunna spela in samtalet för att undvika så inte viktig information glömdes bort. Alla telefonintervjuer genomfördes utan problem. GodEls verkställande direktör hade tyvärr inte tid med en intervju under 2009. De var positiva och ville gärna delta i undersökningen och vi skickade därför frågorna via mail som de fick besvara.

Oberoende elhandlare och Energimarknadsinspektionen kontaktades för att de skulle ge en bild av marknaden och dess spelregler från en neutral ståndpunkt. Informationen var inte avsedd att besvara syftet i undersökningen utan gjordes för att få en bättre förståelse av marknadens spelregler.

Samtliga intervjuer varade i genomsnitt 45 till 60 minuter och spelades in med hjälp av våra mobiltelefoner. Informanterna blev informerade om detta och godkände inspelningen. Alla informanter fick svara på samma formulär förutom oberoende elhandlare och energimyndigheten som enbart svarade på frågorna om marknaden.

I vissa intervjuer använde informanterna bilder för att visa hur saker och ting fungerade, till exempel ritade O2:s försäljningschef på tavlan hur deras verksamhet ser ut och hur den fungerar. Fortums försäljningschef hjälpte till med siffror och extramaterial som vi fick tillåtelse att använda i undersökningen. Detta var informationsrikt och ökade förståelsen för marknaden och dessa företag.

3.3. Urval

För att hitta informanter med rätt och relevant kunskap om vår uppsats valde vi att kontakta de undersökta företagen för att ta reda på vem som hade denna kunskap. Det som vi gjorde liknar processen av ett snöbolls-urval. De tankegångar vi hade var att finna en person på respektive företag som hade kompetens inom marknadsföring, försäljning, kommunikation samt kunskaper om branschen. För att hitta de med rätt kunskap började vi med att ringa respektive företags telefonväxel där vi berättade vilka vi var och vad uppsatsen handlade om. Vi berättade också vilka aspekter dessa personer skulle kunna samt att vi enbart var intresserad av elhandelssidan hos företagen. Där blev vi senare vidarekopplade till den person som ansågs ha mest information kring det undersökta ämnet. De personer som vi för det mesta blev kopplade till var antingen en försäljnings- eller marknadschef. För att ta reda på om vi hade kommit till rätt person så valde vi att återigen berätta vad uppsatsen handlade om

och frågade om de hade kunskaper om detta. Alla de personer vi kom fram till hade kunskap inom området. Därefter bokades en intervju med informanten som också bekräftades via ett mail. Vattenfall, Fortum, E.ON, Telge Energi samt Kraft och Kultur ville veta mer om ämnet och ville även ha ett urval av de frågor som vi hade tänkt att ställa under intervjun. Vi valde därför ut några frågor slumpmässigt från vårt frågeformulär och gjorde en skriftlig förklaring kring uppsatsens syfte och mål som sedan mailades till de berörda företagen. Med Kraftaktörerna och Göteborg Energi DinEl blev förfarandet lite annorlunda då vi tog kontakt med dem via elmarknadsdagarna som skedde mellan den 18-19 november på Norra Latin i Stockholm. Vi lyckades få tag på Kraftaktörernas verkställande direktör samt Göteborg Energi DinEls handelschef. Vi presenterade oss och vad uppsatsen handlade om för sedan fråga om de hade denna kompetens inom ämnet. Därefter blev de tillfrågade om de eventuellt skulle vara intresserade av att ställa upp en intervju. GodEl och O2 kontaktades via mail där vi presenterade oss själva, uppsatsens ämne och syfte samt om de kunde en person på företaget med rätt kunskaper och som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju.

3.4. Validitet

Strategier är i många sammanhang en affärshemlighet som företagen inte gärna delar med sig, vilket kan resultera i att informanten avböjer att svara på frågor kring ämnet. Detta gjorde det besvärligare för undersökningen då frågeformuläret var tvunget att utformas på ett sätt som gav relevant information utan att bli för specifik kring företagets konkurrensstrategier. Genom att göra detta hoppades vi på att frågorna skulle ge oss ett helhetsintryck om hur företagen implementerar konkurrensstrategierna.

Vi försökte göra intervjuerna på ett likartat sätt men det var svårt då intervjuformerna varierade. Det som händer vid en telefonintervju är inte desamma som att träffa informanten personligen då kroppsspråket kan påverka informanten. Det skedde ingen riktig intervju med GodEl eftersom de valde att svara på frågorna genom mail. Detta medför att frågorna inte blir lika uttömmande då vi inte kunde ställa följdfrågor på samma sätt. Detta kan ifrågasätta validiteten. Ett sätt att försöka ta sig an validitetsproblemet var att vi valde att skicka tillbaka den transkriberade informationen till informanterna. Det gjorde vi för att ge informanterna ett tillfälle att komplettera intervjun samt att få ett godkännande till publicering.

4. Empiri

4.1. Vattenfall

Anna Alksnis är försäljningschef på privatmarknaden i Vattenfall Sales Nordic och de har cirka 900 000 kunder.

Vattenfall anser att elhandelsmarknaden fungerar väl. Det finns ca 150 elhandelsföretag i Sverige där kunderna kan välja mellan flera olika prisjämförelsesajter till exempel elpriskollen och Elskling.se. De säger att det är Energimarknadsinspektionen som säkerställer korrekt information genom elpriskollen. De flesta elhandelsföretag har hemsidor som är informativa och där kunden också har möjlighet att göra jämförelser avseende privaterbjudanden. Detta är något som de tycker ökar transparensen för kunden på marknaden.

Vattenfalls långsiktiga vision är att bli ett av Europas ledande energiföretag. Vattenfall finns förutom i Sverige och Norden även i Tyskland, Holland, Polen och på senare år även i Storbritannien. Vattenfall har som ambition att vara helt koldioxidneutrala i Norden till år 2030 och i hela koncernen till år 2050. Det finns delmål på vägen dit till exempel genom att investera i förnybar energi – främst biobränsle, våg- och vindkraft men även att modernisera teknologin kring kärn- och kolkraft. Vattenfall är det första företaget att testa och utvärdera så kallad CCS teknik. CCS tekniken går ut på att lagra koldioxiden och därefter gräva ned den säkert i tunnlar i marken. Vattenfall ser sig själva som en av marknadsledarna eftersom de har en av Sveriges största kundbaser där de har drygt 20 % av marknaden. De primära konkurrenterna är E.ON och Fortum eftersom de liknar Vattenfall i strukturen. De lokala aktörerna har lojala kunder men har mindre kända varumärken om man tittar till hela Sverige. De sekundära konkurrenterna varierar men de tittar extra på de företag de förlorar kunder mot och ser vad de kan förbättra. Generellt tittar de på kundbehoven och försöker möta eller överträffa dem, snarare än att jämföra sig med andra aktörer då det brukar löna sig i längden. Kostnadsaspekten är den enskilt viktigaste parametern för kunden vid val av elhandelsföretag och därför erbjuder Vattenfall attraktiva priser liksom energismarta lösningar. Det är i energieffektiviseringsåtgärder som de stora besparingarna kan göras. Dessutom brukar Vattenfall i varje enskild kontakt med kunden säkra deras elhandelsavtal genom att uppmana dem att välja rörligt- eller något av deras fasta avtal. Annars hamnar kunden på ett så kallat tillsvidareprisavtal som är ett trögrörligt och förhållandevis dyrt avtal. På frågan om samarbeten svarar Vattenfall att de satsar på sin kärnverksamhet och har idag inte några

planer på samarbeten. Det är dock ett område som ständigt ut- och omvärderas. På frågan om Vattenfalls styrkor svarar de att de har ett välkänt varumärke. Vattenfall anses vara stora, trygga, statliga och kanske lite tråkiga. Vattenfall är processtyrt eftersom de har en stor kundbas och behöver hålla kostnaderna nere. De arbetar och mäter kontinuerligt kundupplevelsen och verkar för en ökad känsla av empati och lyhördhet. Vattenfall tycker att det är viktigt att alltid ha kundens perspektiv i fokus. I 2009 års kundnöjdhetsundersökning visar kunderna att Vattenfall än en gång förbättrar resultatet från föregående år. Den största förbättringen ser Vattenfall i sin kundservice där kunden oftast får sitt ärende löst i första kontakten och där de har mycket hög servicenivå när det gäller svarstider. Att kunderna ska förstå sin faktura är ett annat område där de ständigt försöker förbättra kommunikationen. Vattenfall har tydliga performance index. De genomför årligen något som kallas customer satisfaction index – CSI. Kundundersökningen genomförs på exakt samma sätt i hela Europa. Kunderna bör välja Vattenfall för att de har låga priser. Energieffektiviseringsprogrammet hjälper kunden att hålla nere sina kostnader. Kunden kan bidra till en bättre miljö och välja Vattenfall som är ett av få energibolag som kan göra något åt problemen med koldioxidutsläppen. Vattenfall tar in nya kunder via telemarketing, kundservice, den egna hemsidan och olika internetsajter. De har förhållandevis låga nivåer av ånger och avslag i samtliga kanaler. De investerar i utbildnings – och andra kvalitetsinsatser på såväl utringande som inkommande samtal för att bibehålla en hög kvalitetsnivå och nöjda kunder. De uppmanar kunden att fundera över om denne vill binda sig på kort eller lång sikt och fundera över om denne vill ta en hög eller låg risk. Därefter kan de råda kunden till rätt avtal som passar just honom eller henne. El har länge varit en lågintresseprodukt eftersom Sverige haft förhållandevis låga priser men i och med lågkonjunkturen och låga bankräntor har intresset för elhandel ökat. Vattenfall passar därför på i dessa tider att ge råd och tips kring olika energieffektiviseringsprogram för att hjälpa kunderna med att få ned sina elkostnader. Vattenfall testar kontinuerligt olika tilläggstjänster för att se vilka som möter kundernas behov bäst. Segmentsindelningen i Norden är i huvudsak indelad på mycket stora kunder, större företagskunder, små och medelstora företag och hushållskunder. De målgruppsanpassar deras erbjudanden utifrån segmentens olika behov.

4.2. E.ON

Patrik Mardell är försäljningschef för Privat- och företagskunder hos E.ON Försäljning Sverige AB och de har drygt 850 000 kunder.

E.ON tycker att elmarknaden fungerar väldigt bra. Att elkunderna byter elhandelsföretag i allt större omfattning är en av sakerna som pekar mot en fungerande marknad tycker de. Om man jämför med telekombranschen som har varit avreglerad lika länge som elbranschen har den rört sig långsamt framåt. Dock tycker E.ON att det är de tre senaste åren har präglats av hård konkurrens och detta främst på grund av att Vattenfall tog bort sin grundavgift. E.ON tror inte att det finns något sätt att förbättra konkurrenssituationen idag och den behöver inte det enligt dem. Det är upp till elhandelsföretagen att genom sina strategier agera smart på marknaden för att vinna kunder. Har företagen inte kunskap om strategier eller det kapital som behövs är det svårt att agera men det gäller för alla konkurrensutsatta marknader

E.ON har som målsättning att vara störst och bäst i Sverige när det gäller massmarknadsdelen. Av den anledningen har de en strategi som bygger på tillväxt, antal kunder, lönsamhet och en kundlojalitet som bygger på nöjdhet. De växer genom att fatta beslut som skapar möjligheter för tillväxt, bygger om organisationen och innehållet på det de har för att skapa kundnöjdhet. E.ON elnät drar också många mil kablar i marken om året för att förhindra strömavbrott. E.ON bygger också om värmeförsörjningen i flera stora svenska städer. Örebro, Norrköping och Malmö är helt uppvärmda av något av E.ONs fjärrvärmeverk eller kraftvärmeanläggningar. E.ON ser sig själva som en marknadsutmanare, och marknadsledaren i Sverige är Vattenfall. Fortum och Vattenfall är de primära konkurrenterna samt Telge Energi, främst för att de agerar på den nationella elmarknaden. E.ON:s primära mål är att ta bort Vattenfalls ledande position vilket inte är en lätt uppgift. Men de tycker också att de lokala elhandelsföretagen har blivit svårare att konkurrera med då de kan ge en helhet till sina kunder, så kallade utility bolag. Det är tuff konkurrens där E.ON bara kan erbjuda el mot en lokal aktör som kan erbjuda flera olika leveranser vilket ger ett mervärde till kunden. De berättar samtidigt att strategin inte skiljer sig mycket gentemot vilka konkurrenter de arbetar mot. E.ON har inget mål att vara det billigaste elhandelsföretaget. Enligt E.ON är det mycket annat som spelar roll för kunden, inte bara priset. E.ON har ibland kampanjer för att marknadsföra sig och vinna kunder. Det har hänt att kampanjen inte gått med vinst men de måste gå med vinst på hela kundstocken. E.ON:s styrkor är strategin samt deras målmedvetenhet. Privatintresset i företaget är en fördel där ägarna är med hela vägen, ägarna skulle inte satsa på nordn om de inte trodde att det fanns potential. E.ON har många kunder

men de spenderar mycket kapital på att upprätthålla detta. De har också den bästa kundservicen enligt oberoende undersökningar. E.ON:s svagheter är att de är ett stort och otydligt bolag. De tror att kunder kanske tar avstånd då man inte vet vad E.ON står för. Det finns en risk att E.ON ses som en kortvarig aktör på den nordiska elmarknaden. Det är också en svaghet att E.ON inte är det billigaste alternativet. E.ON:s huvudmål är största möjliga vinst, sedan kundnöjdhet, men de har också mål som lönsamhet och tillväxt. Man mäter också processmål som hur många samtal de tar emot samt hur många fakturor som är felaktiga. Kunderna borde välja E.ON för att de är stora och starka vilket innebär stabilitet. Företaget är också ansvarsfullt. E.ON tar kontakt med nya och gamla kunder genom telemarketing. På E.ON behandlar man kunder olika men lika väl. E.ON säljer gas, naturgas, biogas, värme, fjärrvärme, kopplat till en infrastruktur. Produkterna kan enbart säljas av E.ON eftersom de tillverkar och distribuerar produkterna själva. E.ON samarbetar i form av olika betalningstjänster och försäkringstjänster. Tjänsterna är inte unika men kan ses som en fördel då det enbart är några få företag som kan erbjuda det enligt dem.

4.3. Fortum

Helena Brant är Marknadschef för Fortum Markets och de har cirka 700 000 kunder.

Fortum tycket att elmarknaden är extremt konkurrensutsatt. De fortsätter berätta att det finns drygt 130 elhandelsföretag och att det är väldigt låga marginaler i branschen. Det är en begränsad marknad där man inte kan köpa mer el utan det finns en begränsad marknad som inte expanderar enkelt. Själva marknaden är tuff för aktörerna men om man tittar på priset mot kund så fungerar marknaden väl. Tidigare var detta svårt för kunderna men i och med prisjämförelsesajterna kan kunden idag få ett transparent elpris. Något som skulle kunna förenklas på elmarknaden är dock den krångliga administrationen när kunder flyttar och byter elnät då det blir ett dyrare pris för kunden. Fortum tycker att elmarknaden ändå fungerar väl och enligt dem är marknaden i ett intressant skede då konkurrensen och kundörligheten bara har ökat de senaste fem åren.

Fortum strävar efter att bli ett 100 % koldioxidfritt företag, och de har idag en av Europas renaste produktioner enligt dem själva. All el de säljer är koldioxidfri och det är ett steg i den riktningen. De har bland annat en reklam som heter nästa generations energibolag där de visar att de satsar på ny teknik för att uppfylla dessa mål. Bland annat investerar de i vågkraft som är varumärkesbyggande då de visar upp faktiska projekt. Det här gör de för att kunna ge nästa generation renare energi och Fortum tycker att det är deras ansvar som ett producerande

bolag. Det är deras långsiktiga vision och största långsiktiga mål. På frågan om deras kortsiktiga mål så vill de behålla kunderna de redan har. De har en plan som de gör varje år, de ska också vara nära kunden i de olika situationer som kunden står inför vad gäller el. Det handlar mest om att Fortum ska agera smidigt i de olika situationerna kunden kan befinna sig i när det gäller el. Fortum försöker alltid att förbättra deras processer då de inte kan bli bättre än vad deras system är. Fortum uppfattar alla de tre stora elhandelsföretagen som marknadsledare då de tillsammans har drygt hälften av marknaden. E.ON knackar dörr och tar kunder i villaområden, Vattenfall har ett tre års avtal som de konkurrerar med, GodEl, Telge Energi och Göteborg Energi DinEl är också viktiga konkurrenter. Fortum tycker att alla konkurrenterna är farliga och attackerar marknaden på olika sätt. Dock är Vattenfall och E.ON de tuffaste konkurrenterna. Enligt Fortum är Stockholm väldigt svårt att försvara då det finns många personer, där är det extra konkurrensutsatt. De arbetar främst med sin image och att ha ett rimligt pris. Fortum har inget mål att vara billigast men ibland försöker de att ha kampanjpriser och kampanjperioder där de går ut med erbjudanden. I branschen tjänar de ca 500 kr per kund, per år. Det betyder att marginalerna är små och hårt pressade. De provar på vad som ger bäst effekt och det har hänt att dem pressat marginalerna väldigt mycket tills att intäkten nästan helt ätits upp av kostnaderna. På frågan om samarbeten berättar Fortum att de har haft en stor avdelning som hade hand om just samarbeten med företag från andra branscher. Idag har Fortum bara kvar samarbetet med villaägarna eftersom samarbetena ofta visade sig vara olönsamma och gav väldigt lite rekrytering gentemot kostnaderna. På frågan om vilka deras styrkor berättar Fortum att dess stora kundbaser är en konkurrensfördel då det är billigare att behålla kunderna än att rekrytera nya. Fortum har ett bra pris, inte alltid det lägsta men ett bra pris. De tar också ett stort miljöansvar och det är något som de kan bli bättre på att förmedla. Svagheter är att de har en image som kan förbättras. Fortum är dåliga på att tala om vilka de är och detta är något de försöker att arbeta med. De renodlade elhandelsföretagen har verkligen lyckats med sin marknadsföring. De köper bara in el från Nord Pool men det är enligt Fortum de som producerande bolag som kan göra en skillnad för framtiden. Det kommer bli intressant att se när man använder el och det kommer att införas en kontrollpanel. Den utgiften kunderna stör sig mest på efter banklån är elräkningen. Man kommer att se exakt hur det slår om man badar eller använder duschen. Tjänster kring energibesparing kommer användas mer och mer framförallt därför att energin kommer att bli dyrare framöver. Det kommer vara viktigt och intressant för kunden att hålla reda på elförbrukningen. Det är inte egentligen genom att byta elhandlare utan att använda elen smartare och mindre som gör att man sparar mer pengar. Detta är något som konsumenten

kommer att bli mer och mer medveten om. Sådana lösningar är viktiga för framtiden och där tycker Fortum inte att elhandelsföretagen har varit tillräckligt duktiga. Företagen måste ta mer ansvar och göra kunskapen och informationen tydligare om vad som kostar och få kontroll över hur mycket man el förbrukar. Om man gör en förbättring ska man kunna se detta direkt och detta tror de är något som kan motivera kunden. Det kommer nog att bli ett konkurrensmedel framöver då E.ON redan använder detta. På frågan om hur de arbetar för att få nya kunder och behålla gamla svarar de att de fokuserar främst på att behålla kunder idag. Tidigare har de använt sig av mycket telemarketing för att få nya kunder men det är ett dyrt sätt att få nya kunder samt att de ofta är illojala. Fortum fokuserar på att behålla kunder och har utgått från kundlivscykeln där man ser vilka faser kunden går igenom när de tänker el. När de flyttar in, när elräkning kommer, då försöker Fortum fånga upp med erbjudanden, omtänksamma erbjudanden. De försöker att ge ett mervärde i kontakten, försöker ge information, service och bra erbjudanden. Fortum har också en kundtidning där de försöker visa service och omtänksamhet. De har också lanserat ett nytt sätt att välja el på deras hemsida där man kan titta exakt hur priset påverkas av olika faktorer som miljöval och så vidare. På frågan om hur Fortum utvärderar sina mål säger de att kundnöjdhet är ett av de viktigaste mätvärdena. Fortum måste också gå med vinst eftersom aktieägarna kräver det. De gör också löpande undersökningar på kunder som lämnat dem och undrar hur de kan förbättra sig själva. Konkreta mål är att ha en viss kundbas vid en specifik tidpunkt, har de inte detta så har de misslyckats med det målet.

4.4. Göteborg Energi DinEl

Marianne Järphag är handelschef för Göteborg Energi DinEl AB och de har cirka 210 000 kunder.

Elmarknaden fungerar bättre och bättre om man tittar på de senaste 10 åren. Detta beror på att det finns ett stort antal elhandelsföretag idag och kunder har blivit mer aktiva där förståelsen har ökat markant. Koncentrationen har ökat något, där små företag har köpts upp av stora företag, men samtidigt så har det dykt upp nya aktörer som till exempel GodEl. Det problem DinEl ser är att nätbolagens nätrapportering behöver ses över och förtydligas. DinEl tycker inte nätbolagen har samma förståelse som elhandelsföretagen har, dock är det svårt att säga om detta skulle kunna lösas genom en förändring i ellagen. DinEl tycker att Nord Pool fungerar bra i dagsläget.

DinEl har som mål att på kort sikt utöka sina marknadsandelar i Sverige och på lång sikt även utöka sin verksamhet till den nordiska marknaden. För att uppnå sina mål ser DinEl en process där företaget hela tiden måste förbättra sig. Företaget har en stark hemmamarknad i västra Sverige, men utanför det här området är de relativt svaga, därför måste de öka sin varumärkeskännetid i övriga Sverige. Att få ett starkt varumärke ska uppnås genom olika delmål, där de till exempel ska öka antalet kunder med hjälp av olika aktiviteter. Aktiviteterna kan bestå av marknadsföring, TM-ringning samt samarbetsformer av olika slag. DinEl köper in all sin el från Nord Pool och de har varken produktion eller nät. Företaget står mellan att vara en marknadsnichare och en marknadsutmanare, anledningen är att de står på kundens sida. De försöker nämligen alltid att ligga i topp på Elskling.se, där de konkurrerar med lågt pris, som har varit ett önskemål från kunderna. DinEl erbjuder även förnyelsebar el till alla privatkunder. Konkurrenterna till DinEl är många eftersom de agerar i en storstad, där i princip alla stora elhandelsföretag finns. De primära konkurrenterna till DinEl är E.ON och Vattenfall som har varit väldigt aktiva, medan Fortum som är en annan stor konkurrent inte har varit lika aktiv. Även GodEl, Telge Energi och Skellefteåkraft har synts till och från. De sekundära konkurrenterna till DinEl är de mindre lokala kommunala elbolagen, som inte har synts till i storstaden, eftersom de främst agerar i sitt närområde. För att bemöta sina konkurrenter använder DinEl konkurrensbevakning, där de tittar på hur konkurrenterna agerar och utifrån detta bestämmer de sig hur de ska bemöta konkurrensen. Om till exempel E.ON kör en kampanj så inkommer det en viss typ av frågor till DinEls kundservice och då måste de vara förberedda på detta. De primära konkurrenterna tas mer på allvar än de sekundära konkurrenterna. DinEls största hot är om det blir störningar i mätvärdena, EDI-flödet, som kan innebära stora problem hos kunderna. Ett annat stort hot är att underprissättning kan hota företaget eftersom DinEl lever på marginalen och som inte har något stort produktionsbolag att luta tillbaka sig mot. Även kundlojaliteten är osäker eftersom det är många konkurrenter i en storstad. Elpriset sätts utifrån en kombination av Nord Pool, de interna kostnaderna samt konkurrenterna. Stora samarbeten är något DinEl inte haft och de har inga planer på att ha det i framtiden heller. Dock har de olika små samarbeten med till exempel Röhsska museet, Way out West samt olika Göteborgsengagemang som till exempel Göteborgsvarvet. DinEl har enbart produkten el som de säljer, ingen annan produkt som särskiljer de från andra företag. DinEl ingår i koncernen Göteborg Energi. DinEl har inte heller någon produkt de skulle vilja satsa mer på för tillfället. DinEls styrkor ligger i att de har en engagerad och kunnig personal. De har även ett nytt och effektivt affärssystem. DinEls svagheter är att de har ett svagt varumärke utanför västra Sverige. De har inte heller någon samfakturering gällande el och

nät, där de har många kunder som får två fakturor. När företaget ska utvärdera sina mål så tittar de på resultat, antal kunder samt kundnöjdhet, där alla är lika viktiga. Varför kunder ska välja DinEl är att du får förnyelsebar el samt att de har en kunnig personal som lämnar de uppgifter du vill ha. DinEl har även bra rutiner som underlättar för kunderna samt ett nytt affärssystem som gör att mycket av informationsflödet skickas elektroniskt, som minimerar fel ute hos kunden. För att få nya kunder arbetar DinEl med att ringa upp nya kunder. De kör en mer aggressiv marknadsföring samtidigt som de försöker ha en attraktiv och inbjudande hemsida. För att behålla sina kunder skickar de bland annat ut en kundtidning och de har även olika erbjudanden vid olika tillfällen för sina kunder. Det kan till exempel vara biljetter eller inträde till något evenemang eller dylikt. Det kunderna uppskattar mest enligt DinEl är att när de har ett problem, där de kontaktar kundtjänst, så blir de alltid nöjda efteråt eftersom de får hjälp med att lösa dessa problem. Kunderna delas in i segmenten privat och företag, där företag även delas in i hur stora de är. En större kund får personliga besök av DinEl medan mindre kunder får utskick.

4.5. Telge Energi

Eva Lendic-Edlund är försäljningschef för Telge Energi AB och de har cirka 160 000 kunder.

Telge Energi säger att konkurrensen på elmarknaden har ökat kraftigt de senaste åren där det finns ett antal elhandelsföretag som konkurrerar med varandra. Det finns dock tre stora koncerner (med elproduktion) som sätter priset ut till slutkund och detta har lett till att konkurrensen har blivit hämmad. Kunderna får därmed ingen riktig priskonkurrens, som är en viktig del för att konkurrensen ska fungera. Vattenfalls export av billig el under sommarperioden till Europa har inneburit att priset på el har ökat i Sverige, framförallt under höst- och vintertid då vi är i behov av mycket el. Detta innebär att de svenska elkonsumenterna inte får tillgång till denna billiga el och detta leder till att Nord Pool måste importera kolkraft för att täcka elbehovet. Detta höjer inte bara priset, utan även smutsar ner miljön runtomkring. För att få bukt med detta problem anser Telge Energi att det bör göras förändringar i gällande ellag. Vattenfall måste delas så att produktionsverksamheten är i ett separat bolag och elhandel är i ett annat separat bolag. Då skulle Vattenfall elhandel, liksom alla andra elhandelsföretag, kunna kräva bättre fungerande processer på elbörsen och sätta hårdare tryck på produktionsledet så att de levererar bättre priser. Telge Energi har inget negativt att säga om Nord Pool och de gör säkerligen sitt bästa. Det finns ett alternativ till Nord Pool och det är att ha ett kooperativt ägande i vindkraft. Det här är antagligen det enda

sättet att gå runt Nord Pool och få ner sina elpriser. Detta innebär också att konkurrensen ökar på producentledet.

Telge Energis långsiktiga mål är att utrota kolkraften helt och hållet. Detta ska de göra genom att satsa på förnyelsebar energi som vatten- och vindkraft. Vattenkraften är i princip helt utbyggd, dock kan vissa effektiviseringar göras på vissa kraftverk för att få ut mer effekt. Vindkraften är det Telge Energi vill satsa på för att göra skillnad på elmarknaden och detta gör de genom att skapa en efterfrågan av vindkraft. Om det finns en efterfrågan på marknaden så finns det de som vill tillfredsställa det, och därmed så får marknaden ett utbud, och på det sättet så ökar den förnyelsebara energin. Telge Energis vision för framtiden är att också kunna sälja annan förnyelsebar energi som man kan få upp produktionen på. Telge Energi producerar ingen el idag, utan köper in all sin el via Nord Pool. Telge energi ser sig som marknadsutmanare, vilket de alltid har varit eftersom de har utmanat elbranschen ända från början. Telge Energis största konkurrent är GodEl eftersom de erbjuder något annat än enbart el, precis som Telge Energi gör. De sekundära konkurrenterna är i första hand E.ON och Fortum och Vattenfall i andra han. Anledningen är att de enbart erbjuder el och inget annat. Telge Energi kör sin egen strategi, där det är viktigt att veta vilka du konkurrerar med samt hur man ska bemöta dessa, men man kan även gå sin egen väg för att skapa en marknad där andra aktörer inte befinner sig på. Telge Energis strategi skiljer sig inte åt om det är mot primära eller sekundära konkurrenter. Fastän GodEl är den primära konkurrenten slår inte Telge Energi hårt mot dem, utan går snarare hårdare mot de tre stora koncernerna. De gör detta genom att använda sig av kampanjer mot kolkraften. Telge Energis största hot är om Vattenfall fick nya direktiv där de enbart skulle köra på förnyelsebar el. När Telge Energi sätter sina elpriser är det främst utifrån den ekonomiska kalkylen, som måste hållas så att företaget går med vinst. Telge Energi har aldrig varit varken det billigaste eller det dyraste elhandelsföretaget, utan försöker lägga sig på en mellannivå där de försöker påvisa att det är varumärket man väljer. I varumärket Telge Energi ska det finns bra kundservice, enkla fakturor som folk förstår och enbart förnyelsebar energi. Telge Energi samarbetar inte med några andra elhandelsföretag eftersom de är direkta konkurrenter mot Telge Energi. Dock samarbetar de med andra branscher och företag, där de kan ha en trepartslösning (Telge Energi, företaget som Telge samarbetar med samt kunden) som alla de involverade vinner på. Ett exempel på ett samarbetsföretag är Bosch, där deras energisnålaste sortiment med frysar och kylskåp, kommer med ett specialerbjudande till kunderna som köper någon av dessa produkter. Kunderna får 500 kronor i rabatt på den produkt de har köpt samtidigt som de blir

kund hos Telge Energi. Telge Energi har haft olika samarbeten under årens lopp, där de bland annat har haft ett samarbete med OnOff. Detta samarbete gick ut på att Telge Energi sålde el via en elpåse som såldes i OnOffs butiker. Telge Energi är även med i Oberoende elhandlare. Telge Energi har även ett samarbete med några som säljer solpaneler som kan kombineras med pellets så att det blir kostnadseffektivt och miljövänligt för kunden. Telge Energi startade 2001 en tjänst som heter Husassistans som är ett nätverk av samarbetspartners inom hantverksbranschen, inom framför allt rör, vvs och el. Det är sålt idag. Man fick snabbt och enkelt hem en hantverkare, vilket kan vara svårt i storstäder, framförallt i Stockholm. Förutom elförsäljning mot slutkund har Telge Energi pellets som särskiljer de från andra företag, dock finns det några andra elbolag som också erbjuder denna tjänst. Telge Energis svaghet och styrka ligger i att de inte har egen produktion. Produktion, som Vattenfall har, ger en ekonomisk styrka. Dock kan man se det på ett annat sätt, det är att Telge Energi kan gå ut till kunderna och vara trovärdiga när de säger att de enbart säljer förnyelsebar el, vilket Vattenfall inte kan göra. Det är både en fördel och nackdel att inte ha någon produktion. En styrka med Telge Energi är de är ganska små med endast 60-65 medarbetare och det gör att de snabbt kan anpassa sig mot marknaden. Å andra sidan har de begränsade resurser för att bemöta marknadsattacker. Därför måste Telge Energi vara kreativa och köra gerillaattacker och hitta på saker som ingen annan har hittat på. Detta gör att Telge Energi blir intressanta, både för kunden och för konkurrenterna, som håller ögonen på företaget. Det gäller att vända på sina nackdelar och göra de till sina fördelar. De mäter hur väl de har uppnått sina mål genom framförallt kundnöjdhet. Telge Energi är med i SKI (Svenskt kvalitetsindex) som jämför olika branscher. I elbranschen har de gjort mätningar de senaste 5 åren och Telge Energi har alltid legat etta. Varför man ska välja Telge Energi är att man vill göra skillnad gällande miljöfrågan samt ha en elmarknad som fungerar. Du vill även bli behandlad som en klok och tänkande individ. För att behålla gamla kunder har Telge Energi några speciella och udda saker som inget annat elbolag håller på med. Varje år när man fyller år så får man gratis el (grattis el) under en dag. De skickar även ut små presenter, cirka 1-2 gånger per år, såsom plåster, te, pepparkaksformer, reflexer och så vidare med temat vindkraft. För att vinna nya kunder använde sig Telge Energi tidigare mycket av DR (direkt reklam) men som i dagsläget inte fungerar. Nu satsar Telge Energi istället på TM (försäljning via telefon), på-stan-aktiviteter och genom alla de samarbetsformer som de har. De har även gjort mycket TV-reklam, framförallt i nischkanaler eftersom det är billigast där. De har gjort det väldigt enkelt och i princip ritat all marknadsföring själva för att hålla nere kostnaderna. De har även gjort annonser i tidningar. Den kampanjen som Telge Energi har nu är en av de större de har gjort

(tummen-upp-kampanjen). Det som uppskattas hos kunderna är att de får bra service till ett bra pris. Även att företaget ligger i framkant hela tiden som bekräftar för kunderna att de har gjort ett bra val, med bland annat miljöfrågorna. Telge Energi skapar även en trygghet för kunderna i och med att företaget är nyskapande. Telge Energi delar in sina kunder i olika segment. Stora segment är lägenhet, villa, de som bor i Södertälje och de som bor utanför i storstad. Sen har de flera segment inom dessa som är lite mindre och baseras på ålder och intresse (framförallt miljöintresse). De positionerar sig mot segmenten främst genom miljö, sedan service.

4.6. GodEl

Peter Roland är VD för GodEl och de har drygt 85 000 kunder.

Den förändring som GodEl skulle vilja se är att marknaden får en ”en kontaktslösning”, dvs. att kunden enbart har kontakt med elhandelsföretaget och alla elhandelsföretag kan samfakturera med nätbolaget så att kunden endast får en faktura. GodEl anser att konkurrensen har ökat, och detta kan ses genom att aktörer till exempel Nordic el och Uppsala el, som etablerade sig samtidigt som GodEl, nu är uppköpta. GodEl tycker att det skulle vara svårt att etablera sig på elmarknaden om inte en fungerande handelsplats, som Nord Pool, skulle existera. De säger att Vattenfall numera handlar via Nord Pool, vilket innebär att konkurrens kan ske på lika villkor.

Företagets vision är att nå 500 000 kunder och därigenom kunna dela ut 100 miljoner årligen till välgörenhet, samtidigt som de är Sveriges mest älskade elhandelsföretag. För att uppnå denna vision fokuserar dem på lönsam tillväxt och nöjda kunder. GodEl handlar all sin el via Nord Pool och producerar ingen el själva. GodEl anser sig vara marknadsutmanare eftersom de vill uppnå att bli många svenskers elhandelsföretag i större omfattning och den största potentialen finns just i den rollen. De primära konkurrenterna är Vattenfall, Fortum och E.ON eftersom de är företag med stora resurser och säljaktiviteter som kan hota GodEl. De faktorer GodEl använder sig av när de sätter sina egna elpriser är utifrån konkurrenter, interna kostnader samt Nord Pool, alltså alla faktorerna. Peter säger att de säljer elen till självkostnadspris samt en halvårsavgift vars storlek beror på kundens årsförbrukning. GodEl samarbetar med lite olika företag, bland annat IKEA, där de har hjälpt många konsumenter till ett bättre elavtal. GodEl särskiljer sig gentemot andra elhandelsföretag genom att all avkastning går till välgörenhet. GodEl menar att det säkerligen kommer att komma nya möjligheter inom elmarknaden att konkurrera på. Dock vill de inte spekulera i vad dessa kan

vara. GodEl stora styrka ligger i att företaget ger all sin avkastning till välgörenhet. Deras svaghet är att de inte har mycket kapital och resurser på grund av att företaget inte är så stort. GodEl utvärderar sina mål genom att titta på hur nöjda deras kunder är, hur många nya kunder som har strömmat in i företaget samt hur stor utdelning de har gjort till välgörenhet. Företaget erbjuder bra service, bra priser och enkla fakturor för att locka till sig nya kunder och behålla de som redan är kunder i företaget. Det kunderna uppskattar mest med företaget är att all avkastning går till välgörenhet. GodEl delar för tillfället inte in sina kunder i olika segment.

4.7. Kraft och Kultur

Mikael Bohlin är Försäljningsansvarig för företagskunder hos Kraft och Kultur AB. Monica Welanders är Kommunikationsansvarig och företaget har drygt 50 000 kunder.

Enligt kraft och kultur fungerar marknaden väldigt bra. Det finns många prisjämförelsesajter som fungerar väldigt bra där kunden får ett transparent elpris. Idag är det dock dyrare med el då konsumtionen har ökat men inte lika mycket produktion tillkommen. Enligt Kraft och Kultur måste vi i Sverige importera mer kol och olja vilket höjer grundpriset eftersom det är den sista kilowattimmen som sätter priset. I Sverige har vi mycket vind-, vatten- och kärnkraft vilket har lägre produktionskostnader än kol och olja.

Kraft och Kultur ska vara marknadsledande när det gäller försäljning av miljövänlig el som vind- och vattenkraft. För att uppnå sin vision har de ställt upp delmål. Förra året levererade de 2,5 TWH och under leverans året 2011 vill de öka till 3 TWH, när året är slut ska de ha levererat 5 TWH. Kraft och Kultur har en stor kundbas som består av kommuner och det vill de fortsätta att vara. De har dock inte lika stor kundbas bland hushåll och företag och har därför delmål att öka tillväxten av segmenten med 15 % respektive 20 %. Kraft och Kultur uppfattar sig som marknadsledande inom segmentet grön el och offentlig sektor. De agerar mot företag som är verksamma inom förnybar energi. Kraft och Kulturs primära konkurrenter varierar då det är olika företag vid olika tidpunkter som jagar samma kundgrupper. Enligt deras uppfattning försvinner dessa hot snabbt då de inte lyckas behålla kunderna. När vi tillfrågar om GodEl kan uppfattas som en primärkonkurrent svarar de att de inte är det då de inte levererar grön el utan ger vinsten till välgörande ändamål. När vi tillfrågar om konkurrenten Telge Energi är svaret att de är mer profilerade som gröna och därmed kan ses som en primärkonkurrent. Kraft och Kultur har ingen strategi mot de enskilda företagen då de agerar i ett nischat segment. Resurserna går främst till marknadsföring mot kunden. När Kraft och Kultur försöker sätta sina priser hållbart för att inte behöva priskorrigera så ofta. De har

därför inget mål att vara billigast, de vill dock ha fördelaktiga priser. Det är helheten som de försöker sälja till kunden, grön el, kultur och ekologiska produkter och den hållbara livsstilen. Kraft och Kultur vill stärka lojaliteten och skapa återkommande köp på de olika affärsområdena. Till exempel har de pratat om att skapa paket med olika resebyråer för att deras kunder ska kunna resa miljövänligt. Kraft och Kultur har inga samarbeten men har redan en diversifierad verksamhet då de förutom el säljer ekologiska produkter, böcker och miljövänliga resor. På frågan om deras svagheter svarar de att de är osynliga på konsumentmarknaden men detta är något de arbetar på. Deras styrkor är att de är 100 % förnyelsebara och att de har höga miljökrav i företaget. Kraft och Kultur arbetar mycket med Corporate Social Responsibility som betyder att företaget arbetar med att ta ett samhällsansvar. Kunderna bör välja Kraft och Kultur just på grund av detta. Om man blir kund i Kraft och Kultur bidrar man till ett hållbart samhälle samtidigt som man får tillgång till ”kultur”(böcker) och ekologiska produkter. På frågan om hur de behåller gamla och rekryterar nya kunder berättar de att det är viktigt att först sköta det grundläggande som leveranser och korrekta fakturor. Kraft och Kultur arbetar med sin marknadsföring genom arbetspartners som naturskyddsföreningen och andra gröna sammanslutningar. Enligt dem är telemarketing och events ett dåligt sätt att kontakta kunden på. Detta ger låg kundlojalitet och därför vill de synas i andra sammanhang, de har väldigt lite aggressiv marknadsföring. När Kraft och Kultur utvärderar sina mål använder de sig främst av en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder. Kundnöjdhet och antal kunder är dock viktiga mål att mäta och utvärdera för Kraft och Kultur.

4.8. O2 Vindel

Cecilia Reuter är försäljningsansvarig hos O2 Vindel AB och de har ca 3800 medlemmar som tillsammans äger 30 000 vindandelar.

O2 tycker inte att elmarknaden fungerar optimalt eftersom den inte är styrd utifrån ett kundperspektiv. Kunden måste betala allting oavsett om de vill ha det eller inte eftersom el är något som varje kund måste ha. Därför styrs elmarknaden av ett fåtal aktörer (med både produktion och elhandel) som har stort inflytande samt olika politiska beslut som påverkar konkurrensen negativt. Små elhandelsföretag har gått ihop med större elhandelsföretag, vilket har gjort att mångfalden har minskat. Dock har det blivit bättre för kunden sedan avregleringen eftersom man nu får välja elhandelsföretag. Konkurrensen bland elhandelsföretagen har även ökat markant, där de stora elhandelsföretagen nu har insett hur viktigt det är med kundservice. Detta har skapat ett ännu hårdare klimat för de mindre

aktörerna eftersom de nu varken kan hålla lägre priser eller bättre kundservice än de stora elhandelsföretagen. De elhandelsföretagen måste sträva mot är att göra produkten el mer intressant, vilket den inte är i dagsläget, samt skapa enkelhet kring elfakturorna. Det finns många elhandelsföretag som inte vill sätta sig in i marknadens spelregler och har börjat sälja el på ett fult sätt. Förra året exploderade vindkraftsandelar och vindkraftskooperativ eftersom kunderna var trötta på att enbart handla med vanlig el, och är därmed villiga att äga sin egen el. Den marknadssituation som råder för tillfället har ökat O2s konkurrensförutsättningar eftersom alla deras kunder äger sin egen el och slipper att gå igenom Nord Pools priskarusell. Deras kunder slipper hela tiden oroa sig för att det blir dyrare på vintern, utan de har samma pris hela tiden. O2 som driver ett vindkraftskooperativ behöver inte ha någon uttagsskatt. Skatteverket vill dock att de ska betala en straffskatt (uttagsskatt) mellan Nord Pools pris och deras självkostnadspris. Detta är orättvist eftersom, beroende på vilken ägarform du har, gynnas det för vissa och andra inte. O2 kommer i detta fall att missgynnas eftersom de är ett kooperativ, medan personer som bygger vindkraft i sin trädgård eller kommuner som äger vindkraft någonstans levererar ström till sina lokaler, blir helt energiskattebefriade. Nord Pool fungerar bra som en handelsplats för el. Det finns dock en okunskap om hur denna handel bedrivs hos det svenska folket som handlar där. Det är även dåligt att de importerar el från kol som sedan sätter priset på marknaden.

O2s mål är att driva omställningen till mer förnyelsebar energi i Sverige. Till delmålet 2020 vill företaget ha en fjärdel av nyproduktionen av förnyelsebar el. Det O2 vill leverera till kunderna är att de är genuint gröna hela vägen. För att uppnå dessa mål ska de fortsätta precis som de gör idag, där de har en otrolig kompetens och gör ett professionellt arbete i alla de bolag som O2 besitter. O2 är en marknadsnichare på elmarknaden och marknadsledare när det kommer till vindkraft. Anledningen till att de är en marknadsnichare är att de har hittat en helt ny affär i det ”gröna” som är lönsam för alla. Den största primära konkurrenten är Vattenfall med deras vindkraftsutbyggnad, som bygger vindkraft i samma takt som O2 gör. Det finns andra vindkraftsbolag men de håller inte samma fart. Alla andra elhandelsföretag (såsom E.ON och Telge Energi) är sekundära konkurrenter eftersom de inte har någon vindkraftsutbyggnad i dagsläget. O2 bemöter inte deras primära eller sekundära konkurrenter olika. När O2 ska sätta sitt elpris försöker de hålla ett lågt pris som möjligt och leverera förnybar energi. Det kan även bli så att de tittar på sina konkurrenter om de håller ett lågt pris eller inte. O2 samarbetar med bland annat Telge Energi som agerar balansansvarige för företagets maskiner. De jobbar även tillsammans med CS transmission, som skickar O2s

fakturor. Vindkraften kommer att försvinna i framtiden och det finns andra gröna alternativ men de är dock alldeles för dyra och oprövade för närvarande. Styrkorna med O2 är att de har möjligheten att bygga mycket vindkraft samtidigt som de är professionella. De kan även dra nytta av deras storskalighet kring vindkraften. Svagheten är att de inte är något Vattenfall med staten i ryggen. Eftersom O2 inte har dessa enorma resurser måste kanske företaget vara mer aktiva och bättre. O2 kan inte mäta sina mål utifrån vinst eftersom de har ett underskott på grund av uttagsskatten. De tittar på till vilken grad O2 räknas i officiella sammanhang samt hur nöjda kunderna är i deras ekonomiska förening. Man ska välja O2 eftersom de är ett genuint grönt företag som ger dig det lägsta priset utifrån Nord Pools prissättning. Du blir även medlem i Sveriges största och nöjdaste ekonomiska förening, och på detta sätt äger du också din egen vindkraft. För att behålla sina kunder arbetar O2 med att informera sina kunder genom ”medlemsnytt” och de försöker gå i bräsch för bland annat uttagsskatten för sina medlemmar när de syns i media. Förra månaden fick O2 priset ”årets gröna kapitalist” som inte bara representerar företaget utan även deras kunder. De har även varje år en invigningsresa för sina medlemmar till O2:s vindkraftverk. Marknaden för vindkraft är ny och det gäller att skaffa förtroende och berätta vilka O2 är. Det förtroendet kan man inte enbart få genom att besöka O2s hemsida, därför är det viktigt att medlemmarna är nöjda så att de kan rekommendera företaget. O2 har varken TM-ringningar eller ”på-stan-kampanjer” eftersom kunderna vill ha en trygghet och kännedom om företaget, som inte kan byggas upp på detta sätt. En kampanj O2 hade var när filmen ”An unconvinient truth” släpptes 2006. De hade försäljare utanför biografen som delade ut lappar om att man kunde köpa vindkraftsandelar. O2 delar in sina kunder i olika segment men inte så noga. Det kan gälla vilka kunder som är störst, näst störst och så vidare. Den största kundgruppen är män över 50 år. O2 riktar mest in sig på villakunder, och inte lägenheter eftersom det är flest unga som bor där och som inte är medveten om sina elkostnader.

4.9. Kraftaktörerna

Tommy Karlsson är VD för Kraftaktörerna i Sydvästra Sverige AB och de har ca 45000 kunder.

Kraftaktörerna är kritiska till marknaden då de tycker att marknaden har en hög koncentration av verksamheter, framförallt i produktionsledet. De tycker att marknaden skadas mycket av att det finns tre dominerande företag i produktionsledet. Detta är ett problem för kundernas trovärdighet för marknaden. Kraftaktörerna tycker att konkurrensen tog fart vid 2005-2006 när Vattenfall startade sin prisgaranti då alla aktörer behövde agera på ett annat sätt. Detta

gällde framförallt företag med en större produktportfölj och inte företag som till exempel GodEl. Många utav av de mindre företagen i Sverige är oroliga för riskhanteringen, istället för att agera på marknadsplatsen går man till Vattenfall och de kan sköta allt. Där har Nord Pool en styv kostnadsbild för att locka fler aktörer till att vara verksamma på Nord Pool. Men vi behöver ju denna marknadsplats men det finns alltid plats för förbättringar.

Kraftaktörernas affärsidé är att arbeta för att få en personlig relation till sina kunder. De arbetar mycket med relationsförsäljning bland annat genom kundtidningar. De arbetar också mycket med varumärkeskännedom då det är en viktig del av den personliga relationen. Kraftaktörerna anser sig vara marknadsutmanare och de försöker profilera sig som sådan. Vattenfall är en stor konkurrent på privatsidan och andra regionala aktörer som Öresundskraft. E.ON är en stor konkurrent på företagssidan. Sekundära konkurrenter är GodEl eftersom de säljer mot en specifik målgrupp. De hanterar de flesta konkurrenter lika men de har inte möjlighet att möta Vattenfall och E.ON på hela marknaden. De har ingen målsättning att vara billigast i alla lägen. Enligt de själva kan de inte hålla en lågprisstrategi men och vill inte det då de säljer en tjänst till bättre kvalitet och därmed ett högre pris. Kraftaktörerna har inga samarbeten och enligt de själva tjänar man väldigt marginellt på sådana samarbeten. Om man ska ha sådana samarbeten måste man ha seriösa och logiska samarbeten. De har försökt med telefoni och försäkringar men det blir inte trovärdigt för kunden då det inte ses som seriöst. Kraftaktörerna använder sig av portföljförvaltning som enligt de själva är en unik produkt. Det är en inköpsmodell som delar ut vinst och om det går dåligt så står Kraftaktörerna för risken. De tror att Internet kommer att bli en stor försäljningskanal men marknaden är väldigt konservativ då det är mycket telemarketing och dörrnackning. En av deras styrkor är att de hanterar kunder på ett väldigt bra sätt. Svagheter är de är ett litet företag när det gäller volym och kundstock. De utvärderar ganska mycket mål och detta är för att se hur deras strategier fungerar. Men de tittar främst på kundnöjdhet och resultat. Kunderna bör välja kraftaktörerna för att de bryr sig om kunderna och att de hela tiden försöker vara omtänksamma om kunden. De har en neutral marknadsföring och jobbar mest med annonseringen och väldigt lite telemarketing. För att behålla kunderna erbjuder de, i god tid olika erbjudanden samt information till sina kunder. Kunderna kan teckna avtal när som helst, det kan man inte göra i de andra elhandelsföretagen vad de vet.

5. Analys

5.1. Inledning

Innan vi går in på konkurrensstrategier är det viktigt att ta upp vilka konkurrensvillkor och konkurrensförutsättningar som finns på elmarknaden. Eftersom strategierna påverkas i väldigt stor utsträckning hur konkurrensförutsättningarna ser ut är det viktigt att belysa detta för att förstå varför företagen använder just den strategin de valt. Därför har vi valt att genomföra en branschstrukturanalys.

5.2. Branschstrukturanalys över konkurrensvillkoren

Enligt företagen är det relativt enkelt att starta upp ett elhandelsföretag och detta bekräftas av samtliga bolag då det finns drygt 130-150 elhandelsföretag som konkurrerar om kunderna. Ett hinder för nyetablering är dock att de tre stora koncernerna har en betydande del av slutkundsmarknaden och kan därmed erhålla stordriftsfördelar. Nyetableringar kan avskräckas då det är svårt att ta marknadsandelar och behålla dem till ett bra pris mot de marknadsledande koncernerna. Det vi kan se är att de små och mellanstora företagen har motiverat högre priser med en differentierad produkt som till exempel Telge Energi och GodEl. Produktdifferentiering på marknaden anses vara hög vilket innebär ytterligare ett hinder på marknaden. Ett annat hinder är de lokala elhandelsföretagen som är diversifierade och levererar förutom el även extratjänster som vatten och bredband. Hur stort etableringshindret är, är svårt att säga men troligtvis är den relativt hög på grund av en begränsad mängd kunder och ett stort antal aktörer. Kapitalbehoven att starta ett elhandelsföretag är ganska låga, dock är marknaden komplicerad vilket innebär att man kan behöva specialiserad erfarenhet och kunskap. Det finns ingen lag som hindrar etablering men Telge Energi och O2 menar att en separering av Vattenfall kan innebära bättre konkurrens på marknaden. Vi uppfattar att marknaden har ett lågt etableringshot då det är svårt för en ny aktör att särskilja sig från befintliga konkurrenter som troligtvis beror på att marknaden är mätt på företag.

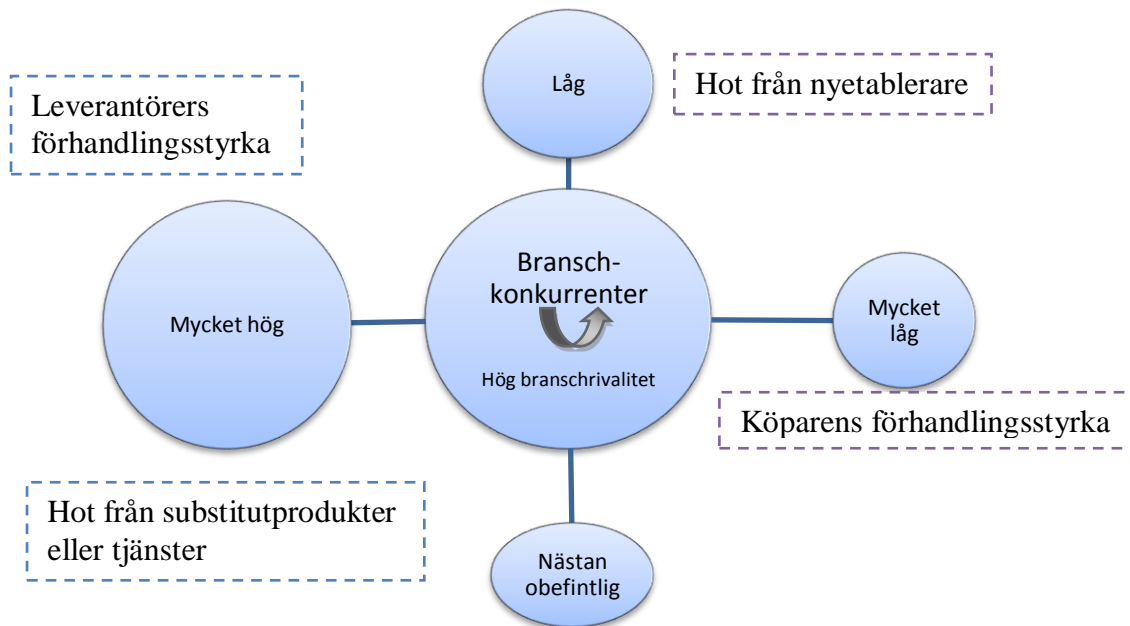
Företagen berättar att marknaden fungerar bra men att konkurrensen är väldigt tuff idag. Detta menar de är ett tecken på en väl fungerande marknad. E.ON, Kraftaktörerna och Fortum menar att konkurrensen hårdnade vid 2005-2006 när Vattenfall antog en prisgaranti på sina treårsavtal. Branschrivaliteten ökade då Vattenfall tvingade de andra företagen till att agera. Många av de mindre företagen kan inte konkurrera med de priser Vattenfall antog och Kraftaktörerna la senare denna produkt åt sidan. Elhandelsföretagen menar att man måste

agera mycket mer idag än för ett par år sedan. Vi anser därför att branschrivaliteten är stor men samtidigt verkar många av de undersökta elhandelsföretagen undvika konfrontation med pris som fokus. Eftersom det finns många aktörer ökar risken för konfrontation och ökar därmed branschrivaliteten.

Vindkraftandelar och hemproducerad el är de främsta substituten på elmarknaden idag. För en normalförbrukande elanvändare ger substituten en ganska liten pris/nyttorelation gentemot de befintliga energislagen. Elhandelsföretagen erbjuder i många fall ett stort utbud av olika energislag och avtalslängder. Substituten blir därmed obefintliga i detta sammanhang.

Produkten el är nödvändig för kunderna vilket sänker deras förhandlingsstyrka. Många kunder är prisjägare, de köper till det lägsta erbjudna priset vid ett tillfälle, men blir de erbjudna ett lägre pris byter de snabbt igen. Dessa kunder uppfattas av företagen som illojala och är inte lönsamma för företagen i längden. Kundernas förhandlingsstyrka är relativt låg då de är ointresserade men samtidigt beroende av produkten el.

Elhandelsmarknaden är beroende av de två föregående leden, produktionen och nätverksamhet av el. Koncernerna agerar i alla leden vilket betyder att de har ett stort inflytande på elmarknaden. Genom att ha produktion, nätverksamhet och handel av el ger det koncernerna stora resurser att röra sig med. Eftersom hotet från substitut är lågt och att kunderna inte kan vara utan produkten el blir leverantörernas förhandlingsstyrka stor.



Figur 2 Egen bearbetning av "Branschkonkurrensens drivkrafter"⁸¹

5.3. Konkurrensstrategier

De stora elhandelsföretagens visioner skiljer sig något. E.ON är mer ekonomiskt inriktade när det gäller visioner och mål där det ofta pratas om hög tillväxt och ekonomisk effektivitet. För att uppnå dessa mål försöker de effektivisera och strukturera om organisationen så att den hela tiden är anpassad mot marknaden. E.ON tenderar att ha mer kortsiktiga mål och visioner där vinsten har högsta prioritet, detta beror förmodligen på att de har större avkastningskrav från ägarna än de övriga två företagen. Vattenfall och Fortums visioner handlar mer om att vara en del av processen för att bli mer miljövänliga. De skiljer sig i att Fortum är mer investeringsvilliga i nya tekniker som vågkraft medan Vattenfall mer vill förbättra nuvarande energislag som kolkraften. Det kan tänkas att Vattenfall är mer benägna att förbättra kolkraften eftersom de äger kolkraftverk runt om i Europa. Eftersom Vattenfall är statliga är deras vision ganska logisk då kolkraft inte ses som en ren källa om man jämför med vind- och vattenkraft. Fortum och Vattenfall har mer långsiktiga visioner och mål då de förväntas att ha en miljövänlig profil av samhället. Det intressanta är att de stora elhandelsföretagen gärna pratar om koncernens mål och vi får uppfattningen om att det är i produktionsledet man kan göra en skillnad i.

⁸¹ Porter, M (1983), s.26.

E.ON uppfattar sig själva som en marknadsutmanare och ser Vattenfall som marknadsledaren. Vattenfall som Fortum anser att det inte finns någon specifik marknadsledare, bara tre jämnstora företag. Marknadsmässigt är de jämnstora och det skiljer sig enbart någon procent i marknadsandelar. Dock får Vattenfall ses som marknadsledaren då de i dagsläget har något fler kunder än både Fortum och E.ON på elhandelsmarknaden. Det handlar förmodligen om vilket perspektiv man ser utifrån då alla tre företagen agerar på produktion, nätverksamhet samt elhandel. De tre stora elhandelsföretagen tenderar att värdera koncernerna och inte enbart elhandelsföretagen. Detta är förståeligt då alla tre koncernerna agerar på alla tre leden. Fortum och Vattenfall har dock en poäng i att det inte finns någon given marknadsledare då alla de tre elhandelsföretagen tillsammans dominerar marknaden där mycket av det de gör präglar marknaden.

Alla de stora elhandelsföretagen nämner Telge Energi som en uppstickarkonkurrent eftersom de agerar nationellt. De nämner också GodEl som de tycker har lyckats med sin marknadsföring på ett väldigt bra sätt. De ovannämnda företagen anses vara duktiga konkurrenter men inte ett direkt hot mot de stora elhandelsföretagen. Telge Energi och GodEl har en mycket mindre kundstock än de tre stora elhandelsföretagen och det är lång tid kvar innan de erhåller en ekonomisk styrka där de kan hota de stora företagen. Generellt tittar de tre stora elhandelsföretagen inte på konkurrenterna, Vattenfall tittar på kundens förväntningar främst och försöker möta eller överträffa dem. E.ON säger att de spelar mot alla och spelar för att vinna där det inte spelar någon roll om det är ett lokalt eller nationellt bolag. Fortum har inte heller någon uttalad strategi mot konkurrenterna utan försöker arbeta aktivt mot sina befintliga kunder. Alla företag håller med om att det är viktigt att titta på konkurrenterna men fokus måste ligga på den egna verksamhetens mål. Detta beror förmodligen på att de har en stor ekonomisk styrka där de inte känner av hot från mindre aktörer men mellan varandra blir rivaliteten tydligare eftersom alla har en liknande organisationsstruktur.

Vattenfall menar att det absolut viktigaste för kunden är priset och de alltid försöker att ligga attraktivt i pris. E.ON och Fortum har däremot inget mål att ha det lägsta priset utan menar att det finns andra saker som spelar roll för kunden. E.ON påpekar att servicen är viktig medan Fortum anser att man bör ha en bra image mot kunden. De menar att det finns många aktörer på marknaden vilket är resurs- och tidskrävande då man hela tiden måste matcha priser. Att matcha priser är en kortsiktig strategi och du tjänar nödvändigtvis inte mer pengar. Branschen har redan pressade marginaler där E.ON och Fortum anser att det lönsammare att fokusera på

andra mervärden som kundservice och individuella elavtal än ett lägre pris. Detta är en medveten strategi från E.ON och Fortum och det beror nog på att de inte kan konkurrera med Vattenfalls priser. E.ON och Fortums varumärke är enligt de själva inte starkt och den här strategin är ett sätt att stärka varumärket med att skapa ett mervärde som uppskattas hos kunden. Dock kan man fråga sig om det här är rätt strategi då marknaden fortfarande präglas av prisfokus.

Företag går ofta in i samarbetsformer för att differentiera sig och eventuellt hitta nya marknader. E.ON och Fortum har samarbeten med företag eller har haft samarbeten med företag från andra branscher. Vattenfall har inga samarbeten då de väljer att satsa på sin kärnverksamhet. Fortum hade drygt 25 samarbeten med företag från andra branscher, främst för att använda deras marknadsföringskanaler, men idag har de bara kvar ett samarbete med villaägarna. Det har inte verkat vara särskilt lönsamt och kanske inte helt naturligt för de stora företagen att arbeta med företag från andra branscher. Det man trodde man skulle få ut i fler kunder och konkurrensfördelar erhöles inte. Vi kan tänka oss att det är viktigt att kunderna ser samarbetena som logiska och seriösa annars är det risk för att samarbetena blir ineffektiva. Detta var också ett sätt att skapa ett mervärde genom att arbeta mot andra företag men har inte gett utdelning då marknaden är prisfokuserad.

Både Vattenfall och Fortum profilerar sig på ett liknande sätt och kan kopplas till deras visioner där de är väldigt lika varandra. Både Vattenfall och Fortum tar upp att de har ett bra pris, bra kundservice och satsar på miljön. E.ON profilerar sig som stora och stabila som innebär att de är ansvarsfulla. E.ON försöker också profilera sig med individuella lösningar till kunden. Genomgående har E.ON ett mer rationellt ekonomiskt tankesätt som visar sig i visionen och profileringen. Detta beror troligtvis på ägarstrukturen där E.ON är helt privatägt medan Vattenfall och Fortum har en statlig inblandning.

Generellt är de stora företagen aktiva mot kund genom telemarketing. E.ON rekryterar nya kunder och kontaktar gamla kunder genom telemarketing. Ibland har Fortum olika kampanjer för att locka nya kunder, dessa kampanjer kan bestå av bra priserbudanden. De återkopplar med kunder som de har förlorat för att få feedback. De arbetar mycket med att ge ett mervärde till kunden med bra erbjudanden och bra service. Vattenfall använder mycket telemarketing och satsar mycket resurser på att utbilda telefonförsäljarna. E.ON och Vattenfall har vad som kan kallas en aggressiv marknadsföring där man aktivt ringer upp kunderna. Vattenfall säger

att de även håller en tillbakadragen profil men detta är när de väl har ringt upp kunden. Det kan verka motsägelsefullt när de ändå spenderar väldigt mycket resurser på att utbilda telefonförsäljare. E.ON och Vattenfall söker aktiv kontakt med kunden och det beror främst på att kunderna har ett lågt intresse av el och att kunderna för det mesta tar det de blir erbjudna vid ett visst tillfälle. Fortum är inte alls lika aktiva och kan bero på att de vill förbättra varumärket samt att många kunder som rekryteras via telemarketing är prisjägare. E.ON kanske inte har valt rätt strategi genom att använda sig av telemarketing då kunderna oftast söker efter det lägsta priset och inte mervärdet som E.ON vill förmedla.

E.ON utvärderar huvudsakligen sina mål efter hur stor vinst företaget gör medan Vattenfall och Fortum sätter kundnöjdheten främst. Vattenfall och Fortum utvärderar lönsamhet och vinst men de påpekar att det inte enbart går att titta på dessa mål då de är relativt kortsiktiga. E.ON utvärderar kundnöjdhet samt andra mål men de kommer i andra hand. Återigen genomsyrar det ekonomiska tankesättet E.ON. Kundnöjdhet är ett viktigt mått i de flesta branscher och speciellt i denna bransch som kännetecknas av mycket kundservice och kontakt med kund. Detta är något som de stora elhandelsföretagen verkar vara ovana vid och säger att de vill förbättra sig just på detta område.

E.ON och Fortum tycker att de har ett varumärkesproblem medan Vattenfall upplever att de har ett välkänt varumärke. Det är underligt att inte E.ON och Fortum lyckats att förstärka varumärket då de ändå funnits ett antal år på den svenska elmarknaden. Men eftersom Vattenfall har varit den dominerande aktören på den svenska elmarknaden har detta lett till att de har ett starkare varumärke än både Fortum och E.ON. E.ON och Fortum nämner att de inte har det lägsta priset utan vill ge ett mervärde i form av bättre service. Vattenfall anser att det är en styrka att de har låga priser och skiljer sig därmed från de två andra stora företagen. Enligt Vattenfall tycker elkunderna att priset är det viktigaste vid val av elleverantör. E.ON och Fortum motiverar ett högre pris med bättre service och kvalitet i kundbemötandet. Alla stora företagen tycker att det är en styrka att ha stora kundbaser där man kan erhålla storskalsfördelar. Vattenfall nämner dock att det kan vara en svaghet då man inte kan ge det personliga bemötandet till kunderna. Detta kan kanske förklara varför de enbart väljer att satsa på låga priser då de anser att det är svårt att ge ett mervärde till miljonkunder.

Vattenfall uppfattar sig själva som marknadsledaren, även E.ON uppfattar Vattenfall som marknadsledaren. Vi har därför valt att utgå från vilka marknadsledarstrategier de tillämpar.

Enligt vår analys uppfattar vi att Vattenfall använder sig av ett positionsförsvar. De har en stor kundbas samtidigt som de har ett starkt varumärke. De har väldigt låga priser i förhållande till de andra storföretagen som uppskattas av elkunderna. Vattenfall har ett positionsförsvar men samtidigt satsar de väldigt mycket på telemarketing och prispress. Det kan anses vara en form av offensivt försvar där man är väldigt aggressiv och försöker få nya kunder genom uppringning. Vattenfall har en konsekvent strategi som ger kunderna ett lågt pris.

E.ON uppfattar sig som en marknadsutmanare dock anser vi att de inte agerar som en. De har ambitionen att konkurrera ut Vattenfall men har för tillfället ingen konkurrensfördel gentemot Vattenfall. De arbetar främst med att försvara sin position och stärka varumärket vilket liknar ett flankförsvar som används av en marknadsledare. E.ON satsar inte på att ha låga priser men de använder sig av telemarketing som är en offensiv åtgärd. De satsar också på tilläggstjänster för att motivera det högre priset vilket kan uppfattas som en indirekt attack. Dock uppfattar vi inte att attacken är riktad mot någon specifik konkurrent utan E.ON arbetar som vanligt mot marknaden och kunden. Strategin som E.ON använder kanske inte är den mest lämpade då de själva bekräftar att kunderna är prisjägare.

Fortum uppfattar alla stora bolag som marknadsledare. Fortum har ett positionsförsvar då de satsar på att bygga varumärket samtidigt som försöker behålla befintliga kunder. De visar inga ambitioner på att ta över nya marknadsandelar eller på någon offensiv strategi. Vi uppfattar att de är nöjda med den nuvarande situationen de har och vill utveckla ett bättre förhållande gentemot sina kunder för att öka deras lojalitet. Fortum försöker erbjuda kunderna ett mervärde men kanske inte vet vilket mervärde som skall ges då de har prövat olika metoder som inte har gett effekt. Eftersom de inte är aktiva på marknaden kan det tänkas att de har tagit ett steg tillbaka för att utvärdera vad ligga vart fokus ska ligga.

Telge Energis visioner är inriktade mot miljön medan GodEl vill öka sin kundstock samtidigt som de vill vara Sveriges mest älskade elhandelsföretag. DinEls visioner och mål är att utöka sina marknadsandelar i Sverige och Norden. GodEl och Telge Energi har hittat sina konkurrensfördelar där GodEl arbetar med välgörenhet och Telge Energi försöker skapa en större efterfrågan för grön el. DinEl har delvis ägts av Vattenfall vilket verkar ha präglat företagets visioner när det gäller vad de vill åstadkomma. De har inte lika varumärkesbyggande visioner som de övriga två företagen har. Det är nog en anledning till att GodEl och Telge Energi har goda varumärken medan DinEl inte har lyckats med

varumärkesutbyggandet lika väl. Detta kan bero på att välgörenhet och miljö uppfattas som positivt hos elkunderna än att tala om en ökad marknadsandel.

Alla de mellanstora elhandelsföretagen ser sig själva som marknadsutmanare. Telge Energi och DinEl är marknadsutmanare eftersom de försöker utmana marknadsledarna som i detta fall är de tre stora elhandelsföretagen. Det som skiljer företagen åt är att Telge Energi anser, förutom de tre stora elhandelsföretagen, att GodEl är en primär konkurrent eftersom de inte enbart säljer el. Dock kan detta te sig konstigt eftersom de inte agerar direkt mot GodEl, utan i första hand mot de tre stora elhandelsföretagen. Vi ser GodEl som en marknadsnischare eftersom de inriktar sig mot välgörenhet, som är ett nischat kundområde. GodEl och DinEl riktar sig i första hand mot de tre stora elhandelsföretagen där man anser att de är dem största hoten mot verksamheten. Konkurrensen på elmarknaden är hård och de mellanstora elhandelsföretagen har tydlig fokus mot de tre stora elhandelsföretagen. Rent spontant verkar de mellanstora elhandelsföretagen ha starka visioner och mål och det är nog nödvändigt om de ska kunna attackera de större aktörerna på marknaden.

DinEl försöker alltid hålla ett lågt pris för att det är det kunderna efterfrågar. Detta kan bero att de har mer kunder än både GodEl och Telge Energi samtidigt som Vattenfall har varit delägare i DinEl. Även om DinEl är ett enskilt företag anser vi att de har blivit påverkade av sin tidigare ägare Vattenfall då de har en liknande prisstrategi. Telge Energi och GodEl har varken det billigaste eller dyraste elpriset och ligger därmed på en mellanprisnivå. De motiverar priset med att kunderna betalar för varumärket som inte enbart inkluderar el utan även något utöver det. GodEl säger inte explicit detta men vi tolkar den information om att de ska ha ett bra pris, bra service och enkla fakturor samtidigt som man skänker pengar till välgörenhet. Kunderna blir därmed villigare att betala ett högre pris då kunden känner att de är delaktiga i någonting bra.

Alla mellanstora bolagen har samarbetsformer i olika slag. Syftet skiljer sig åt vad de olika elhandelsföretagen vill åstadkomma. Telge Energi menar att deras kunder inte bara vill ha miljövänlig energi utan också energisåla produkter och det är därför de har ett samarbete med bosch energisåla vitvaror. DinEl använder samarbetsformer för att behålla och locka kunder till exempel med biljetter till way-out-west. GodEl har samarbeten med IKEA och verkar främst av marknadsföringssyften. Alla företagens samarbeten går i linje med deras visioner och mål. Även om syftet med dessa samarbeten är att generera kunder uppfattar nog

kunderna att GodEl och Telge Energi har snyggare paketering än andra företag i branschen. Detta beror säkerligen på deras marknadsföringskampanjer uppfattas som nyskapande och att de är konsekventa i alla deras marknadsföringskanaler.

DinEl och Telge Energi använder sig av aggressiv marknadsföring genom telemarketing. DinEl skickar också ut direktreklam och försöker synas genom att sponsra olika lokala företag som Göteborgs varv. Utöver telemarketing skiljer sig Telge Energi från DinEl genom ”på stan” aktiviteter, de använder sig också av reklam i tv och tidningar. DinEl och Telge Energi har liknande aktiviteter hur de behåller kunder genom att ge olika erbjudanden och presenter för att ge ett mervärde till kunden. Dock sker produktpaketeringen i företagen olika då Telge Energis erbjudanden och ligger i linje deras profilering där de till exempel ger presenter med motiv av vindkraftverk. DinEl ger erbjudanden om olika aktiviteter i Göteborg, de har gjort en paketering som har en mycket lokal anknytning vilken kan te sig konstigt eftersom de vill bli ett företag som agerar nationellt och i norden. Båda är kommunala och lokalt anknutna företag men vi anser att DinEls paketering inte helt går i linje med deras visioner och mål. GodEls information var bristfällig i detta avseende och kunde därmed inte analyseras.

De mellanstora elhandelsföretagens styrkor och svagheter är av varierande karaktär. GodEl tycker att deras styrka är avkastningen till välgörenhet och de tycker att deras svaghet är att de inte har lika mycket kapital och resurser som de stora företagen. De är det minsta företaget bland de mellanstora och har ingen vertikal integration och det är därmed förståeligt att de tycker att det är en svaghet att inte vara stor. DinEl satsar mycket på bra support, de anser att personalen är en av deras styrkor då de är extremt kunniga och utbildade för problemlösning. DinEls svaghet är att de har låg varumärkeskännetdom utanför västra Sverige. Företaget är relativt nytt och företaget ägs och innehar namnet Göteborgs Energi. Detta kan kopplas ihop med aktiviteterna de gör som är av mycket lokal karaktär och därmed inte direkt kopplade till deras vision. Genom att Göteborgs Energi skapade varumärket DinEl tog de ett steg till att bli en mer nationell aktör vilket Telge Energi har lyckats bra med. Telge Energi kopplar ihop styrkor och svagheter och berättar att alla deras svagheter kan vara deras styrkor. Till exempel säger de att det är en svaghet att inte vara lika stora som Vattenfall men samtidigt ger det Telge Energi flexibilitet att lösa problem snabbare vilket inte ett stort företag kan lika väl. Både GodEl och Telge Energi nämner att de inte har den ekonomiska styrkan att bemöta de tre stora elhandelsföretagen. Dock kan vi se att Telge Energi arbetar med sina svagheter på ett konstruktivt sätt för att kompensera att de inte har den ekonomiska styrkan. Telge Energi har

hittat ett mervärde som både dem och deras kunder tror på. GodEl litar på att deras fokus på välgörenhet ska väga upp att de inte har ekonomisk styrka och det anser vi är en passiv strategi. GodEl klarar sig bra fastän de har en passiv strategi, och detta beror nog på att deras nisch fungerar på marknaden.

Telge Energi anser sig vara en marknadsutmanare och agerar som en. De har tydliga mål och de vet vilka företag de ska attackera. De använder sig av flankattacker mot Vattenfall då de vet att kolkraften är en svag punkt som Vattenfall har svårt att försvara. Telge Energi använder sig också av gerillaattacker där de till exempel hade en kampanj mot de stora elhandelsföretagens ägande av kolkraft. De försöker hela tiden ligga i framkant när det gäller nyskapande på elmarknaden som bekräftar att kunderna har gjort ett bra val. Detta gör att företaget blir mer intressant för konkurrenterna och kunderna. Detta är något de har lyckats och det bekräftas av att de andra företagen nämner Telge Energi som en framstående konkurrent.

GodEl anser sig själva vara en marknadsutmanare. Vi tycker dock att de passar in på beskrivningen av en marknadsnischare. Om vi tittar på marknadsutmanarstrategierna kan vi tänka oss att de använder sig av flankattacker då de har hittat en marknad som inte har blivit tillfredställd. De övriga elhandelsföretagen anser att GodEl är en marknadsutmanare för att de säljer något annat än el. Vi tycker inte att detta stämmer då GodEl har en alldeles för liten marknadsandel samtidigt som företaget riktar sig mot en specifik kundgrupp. Därmed anser vi att GodEl är en marknadsnischare då de är en ledare inom sin nisch. Om GodEl skulle få fler kunder skulle de gå från att vara en marknadsnischare till marknadsutmanare men då skulle välgörenhet bli ett allmänt krav från marknaden. För tillfället finns inte detta krav från marknaden och därmed kan vi inte se hur GodEl skulle kunna utmana de stora elhandelsföretagen i dagsläget. Detsamma gäller dock för de stora elhandelsföretagen som inte kan ta kunder enkelt från GodEl eftersom valet kunden gör är specifikt för att GodEls avkastningen går till välgörenhet. Detta är också fördelen med att vara en marknadsnischare.

DinEl anser sig själva som marknadsutmanare. Vad vi har sett tidigare så använder DinEl liknande strategi som Vattenfall gör där de försöker hålla låga priser och bra kundservice. De försöker att ligga högt på Elskling.se:s prislistor, detta innebär att de använder sig av en frontattack. Detta är tuff strategi eftersom de tre stora elhandelsföretagen har stor ekonomisk styrka. Dock kan DinEl erhålla konkurrensfördelar gentemot E.ON och Fortum då de ligger

något högre i pris. Men med tanke på DinEl:s relativt okända varumärke blir det svårt att konkurrera mot Vattenfalls låga priser. Enligt DinEl är E.ON och Vattenfall aktiva i alla storstäder vilket gör det svårt för DinEl att bygga upp ett varumärke om de vill fortsätta profilera sig med låga priser. Ytterligare ett problem är att Vattenfall och DinEl har snarlika profiler vilket gör det svårt att välja DinEl framför Vattenfall som har ett mer välkänt varumärke.

Kraft och Kultur samt O2:s vision är likartad där båda företagen vill satsa mer på förnyelsebar el. O2 vill driva utvecklingen gällande vindkraft och Kraft och Kultur vill istället vara marknadsledande vad gäller försäljning av miljövänlig el, såsom vind och vatten. Kraftaktörerna skiljer sig mot Kraft och Kultur samt O2:s vision, då de vill skapa en bättre personlig relation till sina kunder. Kraftaktörerna satsar på olika marknadsaktiviteter för att skapa en stark identitet för att kunderna ska kunna relatera till företaget och dess varumärke. Kraft och Kultur vill utöka sin kundstock och sin försäljningsvolym av el, de har konkreta och specifika tillväxtmål, för att bli marknadsledare gällande försäljning av miljövänlig el. O2 vill ta tillvara på sin kompetens de har inom företaget för att sälja sin produkt samt att de vill skapa en större efterfrågan av förnyelsebar el på marknaden. O2 är ett relativt nytt företag som drivs av en stark vision men de är otydliga om hur de ska uppnå visionen. Detta tror vi beror på att, om nu efterfrågan på vindkraft skulle öka markant, att de inte kan tillfredsställa behovet som även delvis bekräftas av dem själva. Kraft och Kultur har stabila och rimliga mål. Detta kan bero på att Kraft och Kultur är en etablerad aktör som har relativt stor erfarenhet och vet vad de kan uppnå. Kraftaktörerna har låg kännedom kring sitt varumärke och detta kan bero på att de satsar mycket på lokala aktiviteter i sydvästra Sverige. Det är enklast att bygga upp en varumärkeskännedom lokalt för att sedan fortsätta nationellt, detta har varit problematiskt då de har tuff konkurrens i området de agerar i. Vi anser att det är en av orsakerna till varför de inte har lyckats att etablera en stark kännedom om sitt varumärke nationellt.

O2 samt Kraft och Kultur anser sig båda vara marknadsnischare medan Kraftaktörerna ser sig själva som marknadsutmanare. O2 samt Kraft och Kultur får anses vara nischade eftersom de är genuint gröna i sin profil utåt mot kunderna, där de riktar sig främst mot miljöintresserade kunder. Kraftaktörerna ser sig själva som marknadsutmanare eftersom de försöker utmana E.ON och Öresundskraft, som ses som deras primära konkurrenter. Dock är det tufft att utmana dessa företag då deras varumärkeskännedom och kundstock är lägre. Det kan te sig

underligt varför Kraftaktörerna har valt att konkurrera direkt mot de stora elhandelsföretagen. Kraftaktörerna tror sig kanske kunna utmana de stora elhandelsföretagen, dock anser vi att det är väldigt svårt, framförallt när de inte kan erbjuda något annat än vad deras konkurrenter kan. O2 samt Kraft och Kultur upplever inte att de har några primära konkurrenter och detta beror på att de är nischade. De upplever ändå ett visst hot från andra företag som vill profilera sig som genuint gröna. O2 arbetar med vindkraftsandelar och det är inte märkligt att de inte har några specifika konkurrenter eftersom de säljer en annan produkt. Dock nämner de att de stora elhandelsföretagen kan bygga ut vindkraften och därmed hota O2.

Både Kraftaktörerna och Kraft och Kultur säger sig hålla ett högre pris än sina konkurrenter. De motiverar det högre priset med att erbjuda en högre upplevd kvalitet hos kunden. Kraft och Kultur har ett mervärde i form av sin miljöinriktning medan Kraftaktörerna inte har ett lika tydligt mervärde. Det gör att Kraftaktörerna har svårare att motivera ett högre pris till kund. Det är inte möjligt enligt företagen att hålla ett lägre pris eftersom det finns för många aktörer på elmarknaden där marginalerna redan är hårt pressade. O2 har det lägsta kilowattpriset på marknaden men dock måste man tänka på att det tillkommer en engångskostnad samt om du behöver komplimentera med el så måste du köpa den från Nord Pool till marknadspris. Därför är det svårt att jämföra om de är billigast eftersom det tar ett antal år innan du har tjänat in investeringen i vindkraftsandelar.

Ingen av företagen har samarbetsformer med företag från andra branscher. Dock är Kraft och Kultur samt Kraftaktörerna med i oberoende elhandlare för att påverka frågor som är viktiga för de mindre elhandelsföretagen och deras kunder. Kraftaktörerna tycker inte att det finns någon naturlig samarbetsform som är lönsam. Kraft och Kultur har redan en affärsidé som kombinerar el och kultur som till exempel böcker och ekologiska kläder. Därför kanske de inte behöver ett samarbete då de redan är diversifierat företag. O2 har inga samarbeten och det beror nog på deras organisationsstruktur där de har medlemmar som vill vara med och påverka föreningen. Man behöver inte nå ut till medlemmarna på samma sätt som när man har kunder.

Alla de mindre elhandelsföretagen har en låg profilering när de marknadsför sig mot kund vilket betyder att de inte arbetar med telemarketing eller ”på-stan-kampanjer”. Kraft och Kultur samt O2 arbetar främst mot miljöintresserade personer medan Kraftaktörerna arbetar med annonseringen som inte är riktad mot någon specifik målgrupp. Detta beror nog på att de

inte har ekonomiska resurser att hantera stora marknadsföringskampanjer mot de stora elhandelsföretagen. Den riktade marknadsföringen som O2 och Kraft och Kultur har gått i linje med att hitta kunder som förknippar sig med företagets varumärke då de tenderar att vara mer lojala än kunder som enbart bryr sig om priset. Det är dyrt att rekrytera nya kunder, därför kanske de i större utsträckning försöker behålla sina kunder med olika medel. De tenderar att bli försiktigare med vilka kunder de försöker fånga upp genom sin marknadsföring samtidigt som de riktar den mot specifika kundgrupper.

Alla de mindre företagen mäter kundnöjdhet för hur väl de har uppnått sina mål. Kraft och Kultur samt Kraftaktörerna utvärderar sina mål utifrån försäljning och volym. O2 mäter inte vinst just nu då de har ett underskott. Kundnöjdhet verkar vara viktigare för de mindre elhandelsföretagen då det går i linje med att de inte har mycket resurser. Med en bättre kundnöjdhet än de större elhandelsföretagen kan de särskilja sig och genom detta locka till sig fler kunder. Det är även dyrt att enbart försöka rekrytera nya kunder och därför är resurserna bättre spenderade på att försöka behålla kunderna genom att skapa en personlig relation. Det blir mer trovärdigt eftersom de mindre elhandelsföretagen har möjligheten att göra detta eftersom de har mindre antal kunder som de kan lägga fokus på.

När det kommer till de mindre elhandelsföretagens styrkor skiljer de sig åt. Kraftaktörerna belyser att de är bra på att hantera kunder, O2 har rätten att bygga ut vindkraftverk och har kunskap om detta. Kraft och Kultur styrka är att de arbetar för ett hållbart samhälle där de inte enbart arbetar för att sälja miljövänlig el utan ger också kunden möjligheten att ta del av utvecklingen till ett bättre samhälle. Kraft och Kultur har en bra konsensus i allt de gör då det speglar deras visioner och marknadsföring. Detta ger med all sannolikhet en tydligare bild av vad företaget vill som kan ge företaget en stor konkurrensfördel. Kraftaktörernas styrka upplevs som väldigt generell eftersom elbranschen, som i alla branscher, är det viktigt att ta hand om sina kunder. Kraftaktörerna tar säkerligen hand om sina kunder men styrkan känns marginell om man ska se det som en styrka gentemot andra elhandelsföretag. Återigen gör O2:s organisationsstruktur att de har en styrka gentemot de andra elhandelsföretagen då de inte konkurrerar på elmarknaden utan bygger och driver vindkraftverk. Både O2 och Kraftaktörerna belyser att deras svaghet är att de är små volym- och kundmässigt. Det är ganska logiskt att de ser sin storlek som en svaghet då de inte har samma ekonomiska styrka som de större elhandelsföretagen har. Samtidigt är det konstigt då storlek oftast förknippas med tröghet och tråkighet vilket dessa företag tycker är dåliga attribut och då kan vi ställa oss

frågan om hur stora företagen egentligen vill bli. Kraft och Kultur säger att de inte synliga på konsumentmarknaden då de har satsat mot kommuner och företag. Svagheten är ett medvetet val enligt dem då deras kundstock består till större delen av kommuner. Anledningen till att Kraft och Kultur har satsat mot kommunerna är att det har varit lönsamt och de har lyckats väl med detta. Nu vill dock Kraft och Kultur satsa mot privatmarknaden vilket är en process som är naturlig då de vill försöka utöka sin kundstock.

Kraft och Kultur anser sig vara en marknadsnischare och det passar rätt bra in på deras profil. De attackerar inte någon speciell konkurrent utan har en stor andel kommuner i sin kundstock. Företaget har konsensus från sina visioner till utförande då de själva arbetar för att förbättra miljön. De agerar rätt typiskt för en marknadsnischare då de är ”marknadsledande” i kommunsegmentet och nu vill de expandera på privatmarknaden. Där kan de nog bli en marknadsutmanare framöver om de satsar rätt.

Kraftaktörerna anser att de är en marknadsutmanare men de har inte många aktiviteter som pekar mot detta. De berättar att de arbetar mot Öresundskraft genom att arbeta med kundbearbetningen på ett mer personligt sätt. Men annars arbetar de inte mycket mot de övriga primära konkurrenterna och detta beror nog på att de inte har ekonomiska resurser att använda mot de större konkurrenterna. Vi anser att de passar in mer på definitionen av en marknadsföljare då de har en marknadsandel som de vill behålla samt att de har en ganska neutral marknadsföring mot kunderna. De har inte heller enligt de själva ett känt varumärke vilket gör att de måste arbeta mycket med att stärka varumärkesidentiteten. Detta gör att det blir svårt att utmana de större elhandelsföretagen då många kunder inte vet vilka Kraftaktörerna är.

O2 säger sig själva vara marknadsnischare och det anser vi vara rimligt. Deras struktur är annorlunda och agerar inte direkt mot elmarknaden. Marknadsnischare är ofta marknadsledande inom ett segment och då behöver man inte arbeta mot konkurrenter på samma sätt eftersom man säljer en produkt som skiljer sig från övriga marknaden. O2 representerar alternativet till Nord Pool då man kan ta kontroll över den egna elproduktionen genom att investera i vindkraftsandelar. Vindkraft är dock något som är svårt att sälja in i det långa loppet och de måste kanske därför hitta en annan energikälla att konkurrera med.

5.4. Strategiska grupper

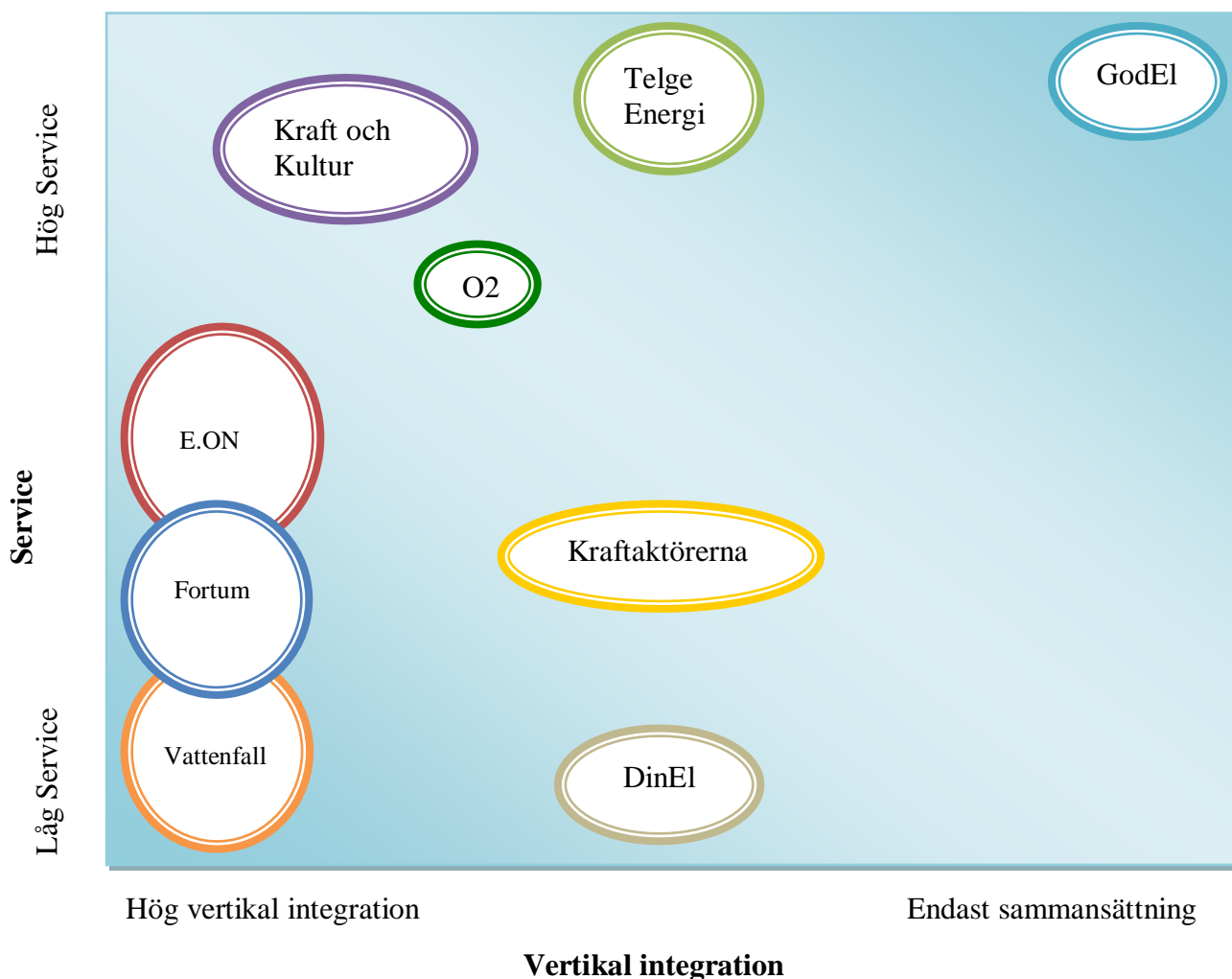
Här kommer vi att dela in elhandelsföretagen i strategiska grupper. Vi har valt dimensionerna service och vertikal integration. Dimensionerna ska fånga de möjliga skiljda strategiska valen företagen kan göra. Service är en dimension som beskriver i vilken utsträckning företaget erbjuder något mervärde till sitt produktsortiment. Eftersom produkten el är en homogen produkt är det väsentligt att erhålla konkurrensfördelar genom att kunna erbjuda extratjänster till sina kunder. Vertikal integration har vi valt för att det är en stor konkurrensfördel att verka i alla tre leden på elmarknaden. För att förtydliga likheterna eller skillnaderna mellan elhandelsföretagen tänker vi göra ett 2D-schema där vi kommer att placera in företagen efter hur vi uppfattar deras strategiska position på marknaden.

Om vi ska dela in Vattenfall, Fortum och E.ON i strategiska grupper hamnar alla i olika grupper dock är de inte långt ifrån varandra. Alla tre bolagen har stor vertikal integration som vi uppfattar har en stor betydelse för hur konkurrenskraftig de är. Den andra aspekten som är viktig för konkurrensen är ”service” där Vattenfall skiljer sig från E.ON och Fortum. E.ON och Fortum försöker motivera ett högre pris med att ge bättre service och bättre information till kunderna. Vattenfall vill också ge bättre service och information men vi anser att fokus ligger på att hålla ett lågt pris. Enligt strategic gaps förklaring tillämpar de stora elhandelsföretagen en så kallad ”red-ocean strategy”, detta påverkar inte de stora bolagen då de har stabil och stor organisation med en stor kundstock. I dagsläget finns det inget skäl för de stora elhandelsföretagen att hitta nya strategic gaps.

När vi ska dela in de mellanstora elhandelsföretagen i strategiska grupper hamnar alla i olika grupper. Hos Telge Energi och GodEl betalar man för varumärket och hamnar därmed lite högre i pris än DinEl. Vi anser att Telge Energi och GodEl säljer något utöver el och därför lägger vi inte dem tillsammans med DinEl. DinEl och Telge Energi har en liknande struktur då de är dotterbolaget i en koncern som har elnät och andra tilläggstjänster. Dock har Telge-koncernen ingen produktion och det kan påpekas att Göteborg Energi inte har någon märkbar produktion då den består av ett fåtal vindkraftverk. GodEl ägs av en stiftelse som innebär att de inte har någon vertikal integration, därmed hamnar alla företagen i olika strategiska grupper. Telge Energi och GodEl använder sig av en ”blue-ocean strategy” då man har hittat sina ”strategic gaps” genom att sälja något mer än el.

Det har däremot inte DinEl då man har gett sig in i de stora elhandelsföretagens ”red-ocean strategy” fast med mindre ekonomiska resurser. Detta är någonting som kan bli väldigt tufft för DinEl att hantera.

När man ska dela in de mindre elhandelsföretagen i strategiska grupper så hamnar de också i olika grupper. O2 är ett företag som har en helt annan organisationsstruktur och frågan är om de ens ska vara med i denna bild. O2 har dock hittat en strategic gap då de det finns ett fåtal aktörer som håller på med vindkraftsandelar. Kraft och Kultur är ett företag som är horisontellt integrerat samtidigt som de har en vertikal integration i alla tre leden. Deras position uppfattar vi som en strategic gap på grund av deras nischning med el och kultur. Kraftaktörerna ägs av två nätbolag och har inte några produkter som särskiljer sig mycket från de övriga elhandelsföretagen. Vi anser att Kraftaktörerna använder sig av en ”red-ocean strategy” då man agerar mot de stora elhandelsföretagen men inte främst med priset.



5.5. Slutsatser

Elmarknaden präglas av många elhandelsföretag som konkurrerar med varandra vilket innebär att konkurrensen fungerar bra men är väldigt hård. Det är också små marginaler på elmarknaden vilket innebär att elhandelsföretagen får en allt mindre vinst per kund. Kunderna uppfattar el som en lågintresseprodukt där priset är den viktigaste faktorn. Om företagen har både produktion och elhandel erhåller de stora konkurrensfördelar. Det är i princip omöjligt för renodlade elhandelsföretag att vertikalt integrera sig med produktion. Elbranschen har trovärdighetsproblem då den är komplex och präglas av ett dåligt kommunikationsflöde mellan företag och kund.

Alla de stora elhandelsföretagen agerar som typiska marknadsledare. Dock använder Vattenfall och E.ON aggressivare strategier än Fortum när det gäller att rekrytera nya kunder. Mycket av deras marknadsföringsstrategi utgår från koncernen (framförallt produktionen) när man riktar sig mot kund. Alla stora elhandelsföretagen säljer till alla kunder och har ingen specifik målgrupp. De stora företagen prioriterar kundbehovet och den egna verksamhetens mål först och inte i lika hög grad sina konkurrenter. Vattenfall har en uttalad lågprisstrategi medan E.ON och Fortum motiverar högre priser med mervärdestjänster. De samarbetar inte med företag från andra branscher då detta inte är lönsamt. Kundnöjdhet är det viktigaste målet att uppnå för Vattenfall och Fortum medan E.ON har vinst som främsta mål.

Telge Energi och DinEl agerar som typiska marknadsutmanare dock med begränsade resurser. GodEl agerar som marknadsnischare. Telge Energi och DinEl har starka visioner medan DinEl inte har lika klara mål. Alla mellanstora elhandelsföretag ser de stora elhandelsföretagen som primära konkurrenter. Telge Energi är mest aktiv och har en uttalad gerillastrategi mot de tre stora elhandelsföretagen medan DinEl och GodEl är neutrala då de inte utför några direkta attacker mot sina konkurrenter. DinEl har en lågprisstrategi medan GodEl och Telge Energi motiverar ett högre pris där kunden betalar för deras varumärke och inte enbart el. Telge Energi och GodEl ligger på en mellanprisnivå. Alla de mellanstora elhandelsföretagen har samarbeten men har olika syften vad de vill åstadkomma med dem.

⁸² Porter, M (1983), s.126.

DinEl och Telge Energi har en aggressiv marknadsföring genom telemarketing och de använder olika erbjudanden till kund dock skiljer sig paketering av dessa erbjudanden.

Kraft och Kultur samt O2 har likartade visioner där de satsar på miljövänlig el medan Kraftaktörerna vill skapa en personlig relation till sina kunder. O2 och Kraft och Kultur agerar som marknadsnischare medan Kraftaktörerna agerar som en marknadsutmanare. Kraft och Kultur samt O2 har inga primära konkurrenter medan Kraftaktörerna har de större elhandelsföretagen som primära konkurrenter. Kraftaktörerna samt Kraft och Kultur har ingen lågprisstrategi utan de motiverar detta med högre kvalitet i tjänsterna. Ingen av företagen har någon samarbetsform. Kraft och Kultur är ett diversifierat företag som riktar mycket av sin fokus på kulturintresserade människor. Alla de mindre elhandelsföretagen arbetar med riktad marknadsföring då de syns i sammanhang som är logiska mot företagets linje. Kundnöjdheten är det viktigaste målet att mäta för de mindre elhandelsföretagen.

5.6. Förslag till vidare forskning

Det som skulle vara intressant att fortsätta forska om kring elmarknaden är den kommande prisområdesreformen. Det skulle vara intressant att veta hur det kommer att påverka konkurrensvillkoren och konkurrensstrategierna för aktörerna som agerar på elmarknaden. Även om det finns några skillnader mellan stora, mellanstora och små elhandelsföretag om hur de upplever reformen och om de eventuellt har påverkats av den.

Det skulle även vara intressant att gå mer djupare på ett fåtal företag på elmarknaden för att studera och förstå varför företagen använder just de strategier som de har. För att sedan jämföra detta med hur kunderna upplever företagets profilering och strategi. Har företagen rätt uppfattning gällande deras strategier och vad deras kunder vill ha?

6. Källförteckning

Allabolag (2009), *Kraft och Kultur i Sverige AB*, hämtad 2009-11-30
<http://www.allabolag.se/5565674347>

Bergman, Mårten (2009), *EU-förslag hotar konkurrensen på elmarknaden*, hämtad: 2009-12-01
http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/europa/eu-forslag-hotar-konkurrensen-pa-elmarknaden_93432.html?csref=_newsletter_nyhetsbrev_europanytt_2009-11-27

Clegg, Stewart et. al (2007), *Ledning och organisation*, Första upplagan, Liber AB.

Damsgaard, Niclas, Green, Richard (2005), *Den nya elmarknaden – Framgång eller misslyckande?*, Första upplagan, SNS Förlag.

Denscombe, Martyn (2009), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Andra upplagan, Studentlitteratur AB.

DinEl (2009), *Ägare och ledning*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.dinel.se/Om-din-el/affarside-vision/Ledning/>

Energinyheter (2009), *Svensk Energi: "Allt för tidigt med prisområden"*, hämtad: 2009-12-01
<http://www.energinyheter.se/2009/10/svensk-energi-alltfor-tidigt-med-prisomraden>

E.ON (2009), *E.ONs historia*, hämtad: 2009-11-30
<http://eon.se/templates/Eon2TextPage.aspx?id=47872&epslanguage=SV>

E.ON (2009), *Fakta om E.ON-koncernen*, hämtad: 2009-11-30
<http://eon.se/templates/Eon2TextPage.aspx?id=47955&epslanguage=SV>

E.ON (2009), *Fakta om E.ON*, hämtad: 2009-11-30
<http://eon.se/templates/Eon2TextPage.aspx?id=47860&epslanguage=SV>

E.ON (2009), *E.ON Försäljning Sverige AB*, hämtad: 2009-11-30
<http://eon.se/templates/Eon2CompanyPage.aspx?id=48517&epslanguage=SV>

Fortum (2009), *Historia*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.fortum.se/document.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;22331;47166>

Fortum (2009), *I korthet*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.fortum.se/document.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;22331>

Fortum (2009), *Verksamhet*, hämtad: 2009-11-30
<http://fortum.se/document.asp?path=19923;22344;22361;22315;24480;22456;48852>

Fortum (2009), *Årsredovisning 2008*, hämtad: 2009-11-30
http://www.fortum.com/gallery/Vuosikertomus/Fortum_AR08_Swe.pdf

GodEl (2009), *Årsredovisning 2008*, hämtad 2009-11-30
<http://www.godel.se/files/pdf/godel%20arsredovisning%202008.pdf>

- Göteborg Energi (2009), *Historik*, hämtad: 2009-11-30
http://www.goteborgenergi.se/Om_oss_Pressrum_Historik_DXNI-593125_.aspx
- Göteborg Energi (2009), *Vår verksamhet*, hämtad: 2009-11-30
http://www.goteborgenergi.se/Om_oss_Var_verksamhet_DXNI-5175_.aspx
- Högselius, Per, Kaijser, Arne (2007), *När folkhemselen blev internationell - Elavregleringen i historiskt perspektiv*, Första upplagan, SNS Förlag.
- Johnson, Gerry et al. (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and cases 8th edition*, åttonde upplagan, Pearson Education Limited.
- Karreskog, Göran, Römpötti, Marie (2006), *Dnr 408: Frågor om konkurrensen på elmarknaden*, hämtad: 2009-09-25
http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Ovrigt/2006/elmarknad/el_svensk_energi.pdf
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2008), *Marketing Management 13th edition*, Trettonde upplagan, Pearson Education.
- Kraftaktörerna (2009), *Det är vi som är kraftaktörerna*, hämtad 2009-11-30
<http://www.kraftaktorerna.se/viking/servlet/VSP?id=content&item=ALLM>
- Kraftaktörerna (2009), *Årsredovisning 2008*, hämtad 2009-11-30
http://www.kraftaktorerna.se/dw/content/docs/Arsredovisning_2008.pdf
- Kraft och Kultur (2009), *Om oss*, hämtad 2009-11-30
<http://www.kraftochkultur.se/>: Om oss
- Fagerlind, Linda(2008), *Le Bureaus bakom nya O2 Vindel*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.resume.se/nyheter/2008/09/24/le-bureau-bakom-nya-O2-vin/index.xml>
- Mintzberg, Henry (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, hämtad: 2009-12-21
http://www.ce.metu.edu.tr/~ce726/assignments_dosyalar/Mintzberg.pdf
- Norhammar, Ulf (2009), *Elmarknadsreformen*, hämtad: 2009-09-25
<http://www.ne.se/school/elmarknadsreformen>
- O2 (2009), *Om O2*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.O2.se/Page.aspx?id=9>
- O2 (2009), *Årsredovisning 2008: O2 Vindel AB*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.O2.se/Upload/File/ARO2Vindel2008.pdf>
- O2 (2009), *Årsredovisning 2008: O2 Vind AB*, hämtad: 2009-12-01
<http://O2.se/Upload/File/AR/ARO2Vind08.pdf>
- O2 (2009), *Medlemsinformation*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.O2.se/Page.aspx?id=72>

Plusenergi (2009), *Plusenergis ägare har upplöst samarbetet och delat bolaget*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.plusenergi.se/>

Porter, Michael (1983), *Konkurrensstrategi*, Andra upplagan, ISL Förlag.

Radetzki, Marian (2004), *Svensk energipolitik under tre decennier – en studie i politikermislyckanden*, Första upplagan, SNS Förlag.

Riksdagens revisorer (2000), *Elmarknadens avreglering*, hämtad: 2009-09-25
[http://www2.riksdagen.se/internet/rrweb.nsf/cee86db55d35b19cc125673d003ac35a/53ff1edd8cc61773c12569a700426df9/\\$FILE/fs000108.pdf](http://www2.riksdagen.se/internet/rrweb.nsf/cee86db55d35b19cc125673d003ac35a/53ff1edd8cc61773c12569a700426df9/$FILE/fs000108.pdf)

SOU 2005:4 (2005), *Liberalisering, regler och marknader*, Fritzes offentliga publikationer.

SOU 2002:7 (2002), *Konkurrensen på elmarknaden*, Fritzes offentliga publikationer.

Telge Energi (2009), *Årsredovisning 2008*, hämtad: 2009-11-30
<http://www.telge.se/Global/Telge/%C3%85rsredovisning%202008%20Telge%20Energi%20AB.pdf>

Vattenfall (2009), *Bolagsstyrning*, hämtad: 2009-11-30
http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/518574styre/index.jsp

Vattenfall (2009), *Årsredovisning 2008*, hämtad: 2009-11-30
http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/Gemeinsame_Inhalte/DOCUMENT/196015vatt/815691omxv/819786fina/P02146420.pdf

Vattenfall (2010), *The Vattenfall Group structure organisation*, hämtad: 2009-11-30
http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/Gemeinsame_Inhalte/DOCUMENT/360168vatt/5965811xou/643200corp/P02.pdf

Vattenfall (2009), *Korta fakta*, hämtad: 2009-11-30
http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/502126bestx/502396bekrx/index.jsp

Vattenfall (2010), *Koncernorganisation*, hämtad: 2009-11-30
http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/518544organ/index.jsp

6.1. Muntliga källor

Anna Alksnis, Försäljningschef Privatmarknad Vattenfall, 2009-11-23.

Cecilia Reuter, Försäljningsansvarig O2 VindEl AB, 2009-11-25.

Eva Lendic-Edlund, Försäljningschef Privatmarknad Telge Energi AB, 2009-11-20.

Helena Brandt, Marknadschef Fortum Markets AB, 2009-11-19.

Marianne Järphag, Handelschef Göteborg DinEl AB, 2009-11-26.

Monica Welanders, Kommunikationsansvarig Kraft och Kultur, Mikael Bohlin försäljningsansvarig för företagskunder, 2009-11-16.

Patrik Mardell, Försäljningschef Privat- och företagskunder E.ON, 2009-11-16.

Peter Roland, VD GodEl, 2009-11-17

Tommy Karlsson, VD Kraftaktörerna AB, 2009-12-04

7. Bilagor

7.1. Bilaga 1: "Intervjufrågor"

Marknaden

1. Hur tycker ni att elmarknaden fungerar idag mot privatkonsumenter (lågspänning) gällande konkurrens, prissättning samt konkurrensvillkor?

a) Tycker ni att det behövs göras några förändringar i gällande ellag för att förbättra konkurrensen på elmarknaden? Om ja, i så fall vad?

2. Under ett tidsperspektiv, har konkurrensen ökat eller minskat på den svenska elmarknaden sedan ni etablerades?

3. Hur viktig är Nord Pool för nuvarande prissättning och konkurrens på marknaden?

a) Tycker ni att Nord Pool fungerar bra i dagsläget?

b) Finns det några alternativ till Nord Pool?

Företaget

4. Vad är företagets visioner och mål?

a) Långsiktig respektive kortsiktigt perspektiv.

b) Hur gör ni för att uppnå dessa mål och visioner?

5. Producerar er koncern egen el eller köper ni in all el? Eller är det en kombination av detta?

6. Vilken av dessa fyra associerar ni er till, marknadsledare, marknadsutmanare, marknadsföljare eller marknadsnischare? Varför just denna?

7. Vilka är era primära och sekundära konkurrenter?

a) Varför just dessa? Har de stor marknadsandel? Speciell nisch de tar från er?

b) Bemöter ni dessa olika? Skiljer sig strategin om det är en primär konkurrent eller en sekundär konkurrent?

c) Vilka är era största hot?

8. Vilka faktorer är viktigast när ni sätter era elpriser? Är det utifrån konkurrenter, interna kostnader, Nord Pool osv.?

9. Samarbetar ni med andra elhandelsföretag eller företag från andra branscher? I så fall varför?

10. Förutom försäljning mot slutkund, har ni någon produkt som särskiljer er från andra företag?

a) Tror ni att det finns eller kommer att komma nya möjligheter inom elmarknaden att konkurrera på, både teknologiskt och affärsmässigt? Vilka skulle dessa kunna vara?

b) Finns det någon specifik produkt som ni skulle vilja satsa mer på? Varför?

11. Vad anser ni vara era styrkor respektive svagheter som elhandelsföretag?

12. Hur utvärderar ni hur väl ni har uppnått era mål? Är det t.ex. utifrån kundnöjdhet, vinst osv.?

Kunder

13. Varför ska konsumenter välja er som elhandelsföretag?

a) Hur arbetar ni för att få nya kunder och behålla gamla?

b) Vad tror ni era kunder uppskattar mest hos er?

14. Delar ni in era kunder i olika segment? Om ja, vilka är dessa segment?

a) Hur positionerar ni er mot dem?

Diskussionsfrågor

15. Vad har ni för åsikter gällande att företag med stor vertikal integration, både elproduktion och elhandel, t.ex. kan dra nytta för att överföra vinster från produktionsverksamhet till försäljningsverksamhet?

a) Har ni sett någonstans där detta sker?

b) Tror ni att det blir några konsekvenser för övriga företag på marknaden?

c) Missbrukar dessa företag sin dominerande ställning?

16. Det finns tre stora koncerner på marknaden som har ett samägande och samverkan i kärnkraft, vattenkraft och övrig kraft. Tror ni att detta har påverkat prisbildning på elmarknaden eller andra företags möjligheter att agera på marknaden? Om ja, hur?

17. Vad har ni för åsikter gällande prisområden? Positiv/Negativ?

a) Kommer detta att påverka er verksamhet eller marknaden i övrigt?

18. Har ni några övriga kommentarer vad gäller elmarknaden som ni anser ha stor betydelse för konkurrenssituationen, konkurrensvillkoren och konkurrensstrategierna?