



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# En branschanalys av den svenska mobilmarknaden – Strategi, konkurrenssituationen och 4G:s påverkan

**Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet**

Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats  
Vårterminen 2011

**Handledare:**

Peter Beusch

**Författare:**

Karl Nilsson, 19860520  
Alexandra Staedler, 19870917

## Förord

Denna magisteruppsats skrevs under vårterminen 2011 vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Det har varit väldigt intressant att fördjupa sig i en bransch på detta sätt och applicera teoretiska verktyg för att utreda samband, trender, problem med mera. Förhoppningsvis kommer detta bidrag hjälpa de som har ett intresse i branschen att få en bättre bild av hur den fungerar och ser ut.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de som hjälpt oss med att slutföra detta arbete som mött sin beskärda del av motgångar. Vår handeldare Peter Beusch har varit extremt hjälpsam och tillmötesgående med alla frågor och funderingar som vi har haft. Utan den guidning han gett oss hade uppsatsen varit svår att slutföra. Vi vill också tacka våra studentkollegor som kommit med feed-back under arbetets gång.

Ett särskilt tack också till er som ställde upp på intervjuer:

Bertil Thorngren, Handelshögskolan i Stockholm

Bengt Mölleryd, Post- och telestyrelsen

Torbjörn Carlbom, Veckans Affärer

Helen Ahlbom, NyTeknik och Affärsvärlden

---

Karl Nilsson

---

Alexandra Staedler

## Abstract

**Title:** An industry analysis of the Swedish mobile market. – Strategy, competition and the impact of 4G

**Authors:** Karl Nilsson and Alexandra Staedler

**Supervisor:** Peter Beusch

**Key words:** Mobile operators, 4G, strategy, competition, positioning

## Background and problem

The Swedish mobile market is highly competitive despite the oligopoly that currently exists. A short product life cycle together with fads and new innovations puts pressure on the operators to respond to the ever changing environment and to develop and adapt their strategies after it.

As a previous study regarding a specific operator's strategy was cancelled due to the extensive confidentiality surrounding it, an interest was sparked to perform an industry analysis as this is clearly something the actors spend a great deal of time on developing. The launch of the 4G network will offer new opportunities for the operators regarding products services. It may also impact the competition on the overall market.

## Purpose

The purpose of this thesis is to present a deep analysis of the industry and give the reader a comprehensive picture of existing conditions. This will lead to an understanding of how the operators have developed their strategies in order to gain a competitive advantage and also utilize the new technology, 4G, which is soon to come.

## Methodology

A qualitative approach has been used where interviews have been conducted with people with thorough knowledge of the industry. The general approach for the thesis was to produce various theoretical tools, later used to analyze the empirical investigation in order to reach the conclusion. These tools were connected to the research questions and presented together and later linked together in a summarizing analysis and conclusion.

## Results and conclusion

What is quite clear is that the market has seen a convergence of strategies in recent years. What were previous clear distinctions in strategies between the operators are now harder to distinguish and the trend is to move from a clear focus to a more extensive strategy where every aspect of the industry is regarded. These are both price and quality as well as innovation and product development. However, the positioning of the operators are still quite clear were Telia is the premium supplier and Tele2 the low cost alternative, Telenor and Tre are more stuck in the middle but try to position themselves as the "flexibility choice" and a "young and innovative alternative".

The greatest impact of 4G will be on the mobile broadband which now will be able to compete with the fixed broadband services. However this technology is probably premature in its launch and will struggle to be profitable in the near future.

## Sammanfattning

**Titel:** En branschanalys av den svenska mobilmarknaden. – Strategi, konkurrenssituationen och 4Gs påverkan

**Författare:** Karl Nilsson and Alexandra Staedler

**Handledare:** Peter Beusch

**Nyckelord:** Mobiloperatörer, 4G, strategi, konkurrens, positionering

## Bakgrund och problem

Den svenska mobilmarknaden upplever en stark konkurrens trots att det är mer eller mindre ett oligopol på marknaden. En kort produktlivscykel tillsammans med korta trender och nya innovationer sätter press på operatörerna att svara på detta dynamiska klimat genom att anpassa och utveckla sina strategier efter det.

Då en tidigare påbörjad studie angående en specifik operatörs strategi blev inställd på grund av för hög sekretess skapades ett intresse för att utreda marknaden som helhet då detta uppenbarligen är något som operatörerna satsar mycket resurser på. Lanseringen av 4G kommer erbjuda nya möjligheter för operatörerna angående produkter och tjänster. Det kan också komma att påverka konkurrensen på marknaden som helhet.

## Syfte

Syftet med denna uppsats är att presentera en djupgående analys av branschen samt ge läsaren en heltäckande bild av rådande förhållanden. Detta ska leda till en förståelse för hur operatörerna har utvecklat sina strategier för att nå konkurrensfördelar och även utnyttja den nya tekniken som snart kommer.

## Metod

En kvalitativ ansats har använts med intervjuer som den primära informationskällan. Respondenterna var personer med mycket god kunskap om branschen genom sina yrken. Uppsatsen byggdes upp genom att undersöka ett antal teoretiska verktyg som sedan användes för att analysera empirin för att komma fram till en slutsats. Verktygen kopplades till undersökningen var för sig och länkades till sist samman i en sammanfattande analys och slutsats.

## Resultat och slutsats

Något som är tydligt är att marknaden har sett en konvergens av strategier de senaste åren. Vad som tidigare var ganska distinkta skillnader mellan operatörerna är nu svårare att avgöra och trenden är att röra sig från ett tydligt fokus till att satsa på en mer heltäckande strategi där varje aspekt av branschen tas i beaktande. Detta rör både pris och kvalitet tillsammans med produkt-utveckling och innovation. Dock är positioneringen för operatörerna fortfarande ganska klar där Telia är premiumleverantören och Tele2 lågkostnadsalternativet, Telenor och Tre är mer fast i mitten men försöker positionera sig som ett "frihetsalternativ" respektive ett "ungt och innovativt alternativ".

Den största inverkan 4G kommer ha är på mobilt bredband som nu, på allvar, kommer kunna konkurrera med det fasta. Dock är förmodligen satsningen för tidigt ute och kommer få svårt att vara lönsam i den närmsta framtiden.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering .....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	3
1.6 Uppsatsen disposition .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.2 Tillvägagångssätt .....	5
2.2.1 Val av bransch .....	5
2.2.2 Teoretiska verktyg och referensram .....	6
2.2.3 Koppling teori, empiri och analys.....	6
2.2.4 Studiens kvalitetssäkring .....	9
3. Branschbeskrivning .....	10
3.1 Historia .....	10
3.2 Aktörerna.....	10
3.2.1 Telia .....	10
3.2.2 Tele2.....	11
3.2.3 Telenor .....	11
3.2.4 Tre.....	11
3.3 Produkter och tjänster .....	11
3.3.1 Telefoni.....	11
3.3.2 Tilläggstjänster i mobilen .....	12
3.3.3 Mobilt bredband .....	13
3.4 Mobilnätets utveckling.....	14
3.4.1 Utveckling av 3G (UMTS).....	14
3.4.2 Utveckling av 4G (LTE) .....	15
4. Operatörernas strategier och marknadens utveckling .....	16
4.1 Strategi .....	16
4.1.1 Strategi vs Operationell Effektivitet .....	17
4.1.2 Tillväxtstrategier .....	17

4.2 Empirisk undersökning .....	19
4.2.1 Strategi .....	19
4.2.2 Strategi vs operationell effektivitet.....	20
4.2.3 Tillväxtstrategier.....	20
4.3 Analys .....	22
4.3.1 Strategi .....	22
4.3.2 Strategi vs operationell effektivitet.....	23
4.3.3 Tillväxtstrategier.....	24
5. Operatörernas konkurrensfördelar och positionering.....	25
5.1 Resursbaserat perspektiv .....	25
5.2 Marknadsbaserat perspektiv.....	25
5.2.1 Porters five forces .....	26
5.2.2 Porter's Value Chain .....	27
5.2.3 Generic Strategies .....	29
5.3 SWOT-analys.....	29
5.4 Empirisk undersökning .....	30
5.4.1 Resursbaserat perspektiv .....	30
5.4.2 Marknadsbaserat perspektiv.....	31
5.4.3 SWOT-analys .....	34
5.5 Analys .....	34
5.5.1 Resursbaserat perspektiv .....	34
5.5.2 Marknadsbaserat perspektiv.....	35
5.5.3 SWOT-analys .....	40
6. Operatörernas produktutveckling och 4G:s påverkan .....	42
6.1 Produktlivscykeln.....	42
6.2 Hype cycle.....	43
6.3 Boston Consulting Group Matrisen .....	44
6.4 Empirisk undersökning .....	44
6.4.1 Produktlivscykeln och Hype Cycle .....	44
6.4.2 Boston Consulting Group Matrisen .....	46
6.5 Analys .....	47
6.5.1 Produktlivscykeln och Hype Cycle .....	47
6.5.2 Boston Consulting Group Matrisen .....	48

7. Sammanfattande analys.....	49
8. Slutsats .....	50
8.1 Förslag till vidare forskning .....	52
9. Litteratur.....	53
9.1 Böcker.....	53
9.2 Artiklar .....	53
9.3 Rapporter .....	54
9.4 Elektroniska källor och internet .....	54
9.5 Muntliga källor .....	55
9.6 Årsredovisningar.....	55
10. Appendix.....	56
10.1 Till branschexperterna.....	56
10.2 Till operatörerna.....	57

## Figurförteckning

Figur 1 – Analysmodell .....	9
Figur 2 – Marknadsandelar mobiltelefoni.....	12
Figur 3 – Marknadsandelar mobilt bredband .....	13
Figur 4 – Koppling Företag – Strategi – Omgivning.....	16
Figur 5 – Företags-/affärsstrategi.....	16
Figur 6 – Aakers tillväxtmodell .....	17
Figur 7 – Ansoffs tillväxtmodell .....	18
Figur 8 – Förändringar i strategi .....	22
Figur 9 – Koppling five forces, value chain och generic strategies.....	26
Figur 10 – Porters värdekedja .....	28
Figur 11 – Utveckling five forces .....	36
Figur 12 – Egenutvecklad värdekedja.....	37
Figur 13 – Egenutvecklad generic strategies .....	38
Figur 14 - Produktlivscykeln .....	42
Figur 15 – Hype cycle.....	43
Figur 16 – BCG-matrisen.....	44
Figur 17 – Operatörernas skräckkurva .....	46
Figur 18 – Egenutvecklad modifierad BCG-matris.....	48

## Ordlista

ARPU – Average Revenue Per User

HSPA – High Speed Packet Acces

Mobilt bredband – Dataöverföring via ett USB-modem

LTE – Long Term Evolution (4G)

PTS – Post- och telestyrelsen

Roaming – Användandet av annan operatörs nät (speciellt utomlands)

Samtrafikeringsavgift – En avgift som tas ut när, till exempel, en Teliakund ringer en Telenorkund. Telenor tar då betalt av Telia.

Terminal – Mobiltelefon

Turbo 3G – En snabbare frekvens på 3G-bandet som tillåter högre hastighet för dataöverföring

UMTS – Universal Mobile Telecommunication System (3G)



## 1. Inledning

*I detta kapitel diskuteras den bakgrund som lett fram till att författarna intresserat sig för mobilmarknaden och varför branschen anses relevant att utreda. Diskussioner kring strategi, konkurrens och 4G leder slutligen fram till en formulering av frågeställningarna och syftet.*

### 1.1 Bakgrund

I ett faktablad från utställningen "Mobilen 50 år" (2007) redovisas att mobiltelefonen haft en hisnande utveckling och när de började dyka upp under 80-talet var det en väldigt ovanlig produkt att äga. De har sedan gått från att bli vanligare, men ändå bara användas i nödfall, till att idag innehålla var och varannan persons liv i form av adressbok, kalender, e-mail med mera. Den snabbt utvecklade tekniken har också bidragit till att nya produkter, och därmed behov, har skapats och de flesta kan idag instämma att det nuförtiden är svårt att särskilja en mobiltelefon från en handdator, musikspelare, kamera eller liknande.

Mobilmarknaden är något som de flesta i Sverige kan relatera till och dagligen ses och hörs budskap om de olika operatörernas erbjudanden, tjänster och nya kampanjer. Det kan dock vara svårt för konsumenterna att särskilja de olika erbjudanden, prisplaner, paketeringar och tekniker som de olika operatörerna har varför bland annat den oberoende hemsidan telepriskollen.se har startats för att ge rådgivning angående just prisplaner (PTS, 2011). I en rapport från Davidsson (2010) på Post- och telestyrelsen visar det sig att Sveriges mobilmarknad domineras av fyra stora aktörer – Telia, Tele2, Telenor och Tre som tillsammans utgör cirka 98 % av marknaden. Grundtjänsten de erbjuder är trådlös kommunikation med tillhörande hårdvara som kan anses vara odifferentierad. På en marknad där produkterna är svåra att särskilja menar Kotler m.fl. (2008) att det är av största vikt att på ett unikt sätt paketera tjänsten och göra den mer attraktiv än konkurrenternas, vilket även har upplevts av en av författarna som har mångårig erfarenhet från branschen och operatörernas arbete.

Då det finns en stor efterfrågan på nya produkter och tjänster styrs utvecklingen, enligt Arons (2011) av operatörernas förmåga att leverera dessa på ett tillfredsställande sätt till deras kunder. Ahlbom (2008) skriver för NyTeknik att Sverige är en väldigt mogen och medveten marknad med en abonnemangspenetration på cirka 120 %, vilket visar på den stora efterfrågan som finns inom marknaden. Enligt TeliaSoneras årsredovisning (2010) framgår det att den höga konkurrensen och medvetenheten hos kunderna ställer höga krav på operatörernas operationella effektivitet, att alltså göra saker bättre än konkurrenterna. I ett läge som detta, där företag (i detta fall operatörerna) i grunden erbjuder samma tjänst, är det enligt Kotler m.fl. (2008) viktigt för dem att positionera sig så att de kan skapa konkurrensfördelar med sina resurser och erbjudanden. De måste även på ett effektivt sätt utveckla de tjänster de får intäkter från för att kunna hinna med i den snabba utvecklingen.

Wessel (2007) skriver att på senare år har marknaden fått se ett ökat fokus på höghastighetsöverföring av data i mobilerna som började med intåget av 3G-tjänsterna i början av 2000-talet och som sedan fortsatt i hög takt. Denna nya teknik medförde även att den helt nya operatören Tre tog sig in på marknaden och idag, enligt Davidsson (2010) åtnjuter cirka 9 % i marknadsandel. 3G har skapat en mängd nya möjligheter, till exempel det mobila bredbandet, och operatörerna har varit olika duktiga på att anpassa sina utbud och tjänster till detta. Enligt Arons (2011) har utbyggnaden av

fjärde generationens nät (4G) redan påbörjats vilket ytterligare skapar nya möjligheter till snabbare dataöverföring och tjänster inom branschen.

Det faktum att branschen är dynamisk och att utvecklingen går så pass snabbt gör att det ställs höga krav på anpassning av strategierna för de olika operatörerna – hur de ska sälja sina produkter och tjänster, vad de ska satsa på för tekniker, hur de ska bemöta de möjligheter och hot som exempelvis 4G nu medför, och så vidare. Detta har Abrahamsson & Brege (2005) definierat som dynamisk effektivitet och menar att det är av högsta vikt att ha möjlighet till anpassning av strategier i ett dynamiskt affärsklimat. Det leder fram till att branschen är intressant att utreda då det handlar om en produkt som många människor är väldigt beroende av, både privat och i affärssammanhang.

## 1.2 Problemdiskussion

Den svenska mobilmarknaden kan beskrivas som ett oligopol där det, per definition, är få aktörer som har stort inflytande på branschen och prissättningen. Det är dock väldigt lätt att byta operatör idag, på grund av avregleringen för nummerportabilitet<sup>1</sup> (PTS, 2001), vilket ställer än högre krav på att lyckas behålla kunderna samt utforma tjänster och erbjudanden som lockar nya kunder. Eftersom kunderna har så pass olika preferenser och använder mobilen på olika sätt gäller det att kunna differentiera produktportföljen på ett sätt som tilltalar alla segment. Detta är något som Kotler m.fl. (2008) framhåller och menar även att det är viktigt för företagen att hitta sin egen nisch i värdeerbjudandet till kunderna för att nå det segment som önskas.

Innan denna studie påbörjades hade en tidigare process initierats för att på ett djupare plan analysera en specifik operatörs strategi och belöningsystem. Detta projekt fick dock avbrytas på grund av den höga sekretessen kring området. Anledningen som gavs var att enorma resurser läggs på att utveckla strategier och att det är för känslig information att diskutera på grund av spridningsrisken till konkurrenterna. Ovanstående pekar på att Abrahamsson & Brege (2005) har rätt gällande strategiutvecklingens stora betydelse i dynamiska branscher. Ett intresse skapades därför att utreda liknande frågeställningar fast på ett branschomfattande plan. Detta då det är intressant att se hur marknaden har utvecklats och hur operatörerna har jobbat med sin strategi för att nå den långsiktiga lönsamheten som krävs för att lyckas idag.

Enligt Malmqvist (2011), upplever branschen korta produktlivscyklar vilket bekräftas av Mobiltelefonbranschens hemsida (2011) där det står att svensken i genomsnitt byter mobiltelefon efter 2,2 år vilket också påverkar operatörerna som säljer terminalerna tillsammans med sina kommunikationstjänster. Som nämnt menar Abrahamsson & Brege (2005) att en sådan dynamik sätter press på aktörerna att dels ha en strategi som tillåter och klarar av en ständig utveckling av produkter och tjänster men också att leverera vad som efterfrågas av marknaden och helst ligga före för att kunna skapa sig unika konkurrensfördelar. I en bransch som denna där tjänster och erbjudande är svåra att skilja åt är det, enligt Kotler m.fl. (2008), viktigt att kunna skapa sig konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna och genom sin positionering skapa en önskvärd bild av företaget i kundernas ögon. Detta för att nå framgång på marknaden och öka sina marknadsandelar.

Lanseringen av fjärde generationens mobilnät har redan påbörjats och samtliga fyra stora operatörer är enligt Lundström (2011) med på tåget. I en rapport från Wessel (2007) beskrivs ett liknande

---

<sup>1</sup> Möjlighet att flytta med sitt telefonnummer när byte av operatör sker. Kunden äger nu numret vilket ej var fallet tidigare då operatören behöll numret vid avslutande av abonnemanget.

scenario i teknikutveckling när 3G lanserades för cirka 10 år sedan vilket hade en relativt stor inverkan på marknaden som helhet, gällande priser, tjänster och även aktörer. Intressant är nu att utreda hur denna nya 4G-teknik kommer påverka rådande förhållanden och hur operatörerna och marknaden som helhet kommer påverkas och anpassas efter det.

### 1.3 Problemformulering

Ovanstående diskussion leder fram till följande frågor:

- Hur har mobilbranschen i Sverige utvecklats och hur, samt varför, har de fyra största operatörerna utvecklat och anpassat sin nuvarande strategi till dagens branschklimat?
- Hur skapas konkurrensfördelar på marknaden och varför ser de fyra största operatörernas positionering ut som den gör?
- Hur kommer utvecklingen av 4G påverka operatörerna och marknaden?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att presentera en djupgående analys av mobilbranschen i Sverige. En förståelse har skapats gällande vilka faktorer som påverkar marknaden och operatörernas strategiska val samt hur de har gjort för att maximera sin konkurrenskraft samt teknikens inverkan på branschen. Syftet är även att skapa en bild av hur den nya tekniken 4G kommer att påverka marknaden och operatörerna. Studien hoppas kunna bidra med en djupare förståelse för branschen samt vara till nytta för intressenter som vill skapa sig en klarare bild över utvecklingen, utmaningar och sammansättning av branschen. Då ett antal erkända teoretiska ramverk appliceras på branschen är det av akademiskt intresse att se hur dessa verktyg kan användas för att analysera branschen i fråga.

### 1.5 Avgränsningar

Denna uppsats behandlar den svenska mobilmarknaden genom en branschanalys, som främst behandlar privatmarknaden men även i viss mån företagsmarknaden när sådan information förtydligar och förklarar samband inom branschen. Uppsatsen har i sin tur begränsats till att endast fokusera på mobiloperatörerna och således inte tillverkarna av terminalerna. I och med att de fyra största operatörerna har mer än 98 % av marknaden kommer endast fokus ligga på dem och inte de små aktörerna som även finns. Vidare behandlas endast mobila tjänster och alltså inte, exempelvis Telias, hemtelefonitjänster. Förvisso kan mobiltelefonen ses som ett substitut till hemtelefonen då fler och fler väljer att endast ha ett mobilabonnemang men det är främst i den mobila branschen som utvecklingen sker vilket gör den mer intressant och således målet för denna studie. Analysen har även begränsats till att inte fokusera på hur operatörerna behandlar sina kunder efter köp genom kundservice, garantier, etc. Ämnet är dock berört i enstaka fall då det anses relevant att diskutera och förklara en operatörs verksamhet eller samband på ett bättre sätt. En avgränsning har även gjorts till den svenska marknaden trots att alla operatörerna har verksamhet i andra länder. Detta då det på grund av resursbrist inte blir möjligt att göra en geografiskt mer omfattande studie. Vidare har

en del fokus flyttats från ren ekonomistyrning då uppsatsen behandlar fler aspekter än endast de ekonomiska varför siffror inte kommer få något större utrymme.

## **1.6 Uppsatsen disposition**

### **Kapitel 1 – Inledning**

Detta kapitel beskriver hur problemet som ska utredas uppstod och varför ämnet valdes. Det lägger också grunden för uppsatsen genom syfte, avgränsning och disposition.

### **Kapitel 2 – Metod**

Detta kapitel beskriver hur uppsatsen byggdes upp och vilka val författarna har gjort gällande metodval. Val av ämne, intervjupersoner samt analys förklaras.

### **Kapitel 3 – Branschbeskrivning**

I branschbeskrivningen blir läsaren mer bekant med branschen genom en genomgång av aktörerna, produkterna och tjänsterna, utveckling med mera. Detta ämnen skapa en förståelse som är viktig att ha med sig in i empiri- och analyskapitlet.

### **Kapitel 4 – Teori, empiri och analys av strategi**

Detta kapitel skapar först ett antal teoretiska verktyg rörande strategiarbetet i företag. Den empiriska undersökningen gällande samma ämnesområde presenteras sedan tillsammans med en analys av detsamma.

### **Kapitel 5 – Teori, empiri och analys av konkurrensfördelar och positionering**

Här sker samma upplägg som i föregående kapitel fast med fokus på hur konkurrensfördelar skapas samt hur de olika operatörerna har positionerat sig på marknaden. Det sammanfattas även i en analys i slutet av kapitlet.

### **Kapitel 6 – Teori, empiri och analys av teknikutveckling och 4G**

Likt de två tidigare kapitlen skapas först ett teoretiskt ramverk som sedan analyseras med hjälp av den empiriska undersökningen. Fokus är på hur ny teknik påverkar en bransch samt utvecklingen av 4G. Detta sammanfattas och analyseras i slutet av kapitlet.

### **Kapitel 7 – Sammanfattande analys**

I detta kapitel sammanfattas de olika analyserna och vävs ihop för att visa hur de olika delarna påverkar varandra. De viktigaste delarna sammanfattas och analyseras på ett övergripande plan.

### **Kapitel 8 – Slutsats**

Här sammanfattas de viktigaste elementen i en slutsats och forskningsfrågorna besvaras. Förslag till vidare forskning ges också för att utveckla ämnet.

## 2. Metod

*När en uppsats ska skrivas är valet av metod för utförande, insamling av data samt analys av största vikt. Detta kapitel diskuterar vilka metoder som använts för att utföra branschanalysen av mobilmarknaden och hur ett antal teoretiska verktyg arbetats fram. Motivering ges också till varför vald metod ansågs vara den mest lämpliga.*

### 2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Denna studie har som syfte att, genom en branschanalys av mobilbranschen i Sverige, skapa en djupare förståelse om vilka faktorer som påverkar aktörerna samt hur de har anpassat sig efter dessa. För att uppnå syftet och besvara frågeställningen har flera metoder använts, dels för att skaffa så djup kunskap som möjligt inom ämnet men också för att säkerställa att det sker på ett effektivt sätt. Styckena nedan förklarar vad som gjorts samt hur det har utförts.

I studien har en blandning av teori och empiri använts genom att skapa ett ramverk med teoretiska verktyg för att bättre förstå och förklara problemen samtidigt som en empirisk undersökning utförts. Dock ämnade inte den empiriska undersökningen att bekräfta en hypotes men heller inte att skapa någon teori från densamma. Istället har både teorin och empirin använts för att analysera och dra slutsatser kring frågeställningarna. Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver denna blandning av metoder som en abduktiv metodansats där teori och empiri samspelar för att kunna utföra en analys. Denna metod är i detta fall att föredra då den inte begränsar studien på något sätt.

Då studien ämnade visa på branschspecifika företeelser och karaktäristika av relativt komplex karaktär har en kvalitativ metod använts. Detta var också att föredra då det viktiga var att fånga djupare och mer nyanserade reflektioner och uppfattningar om branschen. Jacobsen (2002) skriver att en kvalitativ metod i detta fall är bättre lämpad än den kvantitativa just för att den på ett bättre sätt fångar de nyanser som önskas i respondenternas svar.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Nedan beskrivs hur studien har utformats och vilka tankar som styr arbetet. Det ska ge läsaren en förståelse av hur studien har vuxit fram samt vilka källor för information som använts.

#### 2.2.1 Val av bransch

Vid valet av bransch vägdes diverse parametrar in. Som nämndes i bakgrunden och problem-diskussionen är mobilbranschen dynamisk men samtidigt lätt för de flesta att relatera till på grund av att nästan alla äger en mobiltelefon, varför den ansågs intressant att utreda närmare. Vidare fanns en redan upparbetad kunskap om branschen och aktörerna på grund av en tidigare påbörjad studie. Den tidigare studien ämnade utreda hur en av de stora operatörernas strategi var kopplat till deras belöningssystem samt problem med kopplingen mellan dem. Kontakt hade skapats med viktiga nyckelpersoner inom företaget, dock avbröts studien efter halva tiden då informationen ansågs var för sekretessbelagd på grund av risken för informations spridning då det råder stor konkurrens på marknaden. Utöver studien fanns redan stor kunskap hos författarna då den ena personen varit anställd en längre tid hos en av operatörerna och därmed besitter stor insyn i branschen som är svår för utomstående att anskaffa sig. Utbyggnaden och lanseringen av 4G, som redan har påbörjats men är långt från klar, gjorde branschen ännu mer intressant då det sällan sker tekniska förändringar av denna omfattning och det blir nu ett unikt tillfälle att utreda hur den nya tekniken kommer att påverka branschen.

## 2.2.2 Teoretiska verktyg och referensram

Då detta är en studie som behandlar en enskild bransch existerar inget specifikt teoretiskt material från vilket en hypotes kan formuleras och testas. Författarna ämnar således inte bekräfta någon teori utan snarare att samtidigt arbeta med teoretiska verktyg och empiriinsamling som sedan används för att analysera branschen. Det finns gott om teoretiskt material kring strategi, positionering, teknikutveckling med mera som har använts för att analysera och kommentera på existerande fenomen för att skapa en förståelse för det valda området. Med andra ord, studien baseras på existerande generell teori men som dock inte är specifik för mobilbranschen.

Studien har byggts upp genom att dela in både forskningsfrågorna och de teoretiska verktygen i tre huvuddelar som utretts var för sig för att sedan kopplas direkt till empirin. De tre verktygsgrupperna är:

- 1, Strategi
- 2, Konkurrensfördelar och positionering
- 3, Teknikutveckling och produktplanering

Teorin har primärt samlats in med hjälp av bibliotekets resurser men även genom sökningar i andra databaser. Ursprunget har noga granskats för att säkerställa trovärdigheten i materialet.

## 2.2.3 Koppling teori, empiri och analys

Problemformuleringen har som tidigare nämnts delats in i tre övergripande frågor vilket lett till att författarna valt att separera varje fråga samt besvarat dem i tre olika avsnitt. De teoretiska verktygen och empirin har samlats in för att separat besvara och analysera varje frågeställningen enskilt. Studien är uppbyggd på så sätt att empirin kopplas direkt till det berörda verktyget för att lättare kunna förstå det och hur det kan appliceras på branschen. Informationen i empirin är enbart baserad på intervjuer och sekundärdata. Författarnas egna tankar finns enbart med i analysen som kommer direkt i anknytning till det berörda området för att få en bättre övergripande bild av problemet samt för att lättare ge läsaren en bild av hur författarna ser på detta verktyg och hur det kan appliceras på branschen. Avslutningsvis samlas de olika verktygen och empirin i en övergripande analys för att få en bild av hur branschen är uppbyggd och fungerar samt vilka kopplingar som finns mellan de tre olika problemområdena.

Då en branschanalys har gjorts har som sagt både primär- och sekundärdata använts. Nedan följer en beskrivning av hur det har gått till samt varför det specifika sättet valdes. Primärdatan har samlats in genom halvöppna djupintervjuer med personer med specifik kunskap om branschen och sekundärdata kommer främst från branschtidningar och forskningsartiklar.

### 2.2.3.1 Val av respondenter

Val av respondenter för den empiriska undersökningen har skett med frågeställningen och syftet i åtanke. För att skapa en bild av hur branschen är uppbyggd, företagen som verkar i den och hur de ser ut har fokus legat på att intervjua personer med djup kunskap om branschen. Den statliga kommunikationsmyndigheten Post- och telestyrelsen (PTS) har kontaktats för att få en bredare förståelse för marknaden från en opartisk aktör. För att bättre förstå företagen som utgör branschen har intervjuer givetvis försökt genomföras med de fyra största operatörerna, vilket tyvärr inte ledde till någon framgång då ämnet är för känsligt på grund av den stora konkurrensen. Personer kontaktades vid upprepade tillfällen via e-mail och även per telefon men utan framgång då svaren

varje gång var att det var för känslig information. Vidare har även journalister från branschtidningar samt forskare som verkar inom branschen kontaktats för en intervju för att få en övergripande bild av marknaden och nya trender som inte varit direkt påverkad av de olika operatörerna då ingen av de kontaktade har någon nuvarande koppling till någon specifik operatör utan bevakar oberoende branschen.

De specifika respondenterna har identifierats på ett par olika sätt. På PTS låg utgångspunkten i rapporten "Den svenska telemarknaden" som publiceras varje år där författaren till rapporten, Pamela Davidsson, refererade till rätt person att tala med om uppsatsens frågor. Kontakt togs då med Bengt Mölleryd som arbetar som analytiker på Post- och telestyrelsens konkurrensavdelning. Professor Bertil Thorngren från Handelshögskolan i Stockholm identifierades genom att läsa artiklar inom det berörda området där han tillfrågats på grund av sin expertis inom ämnet. Hans profil undersöktes sedan vidare genom sökningar på hans namn på [www.hhs.se](http://www.hhs.se) vilket idag är hans arbetsgivare. De journalister som intervjuats har identifierats genom att söka i branschtidningar efter artiklar inom ämnet. När skribenten sedan identifierats har sökningar på dennes namn utförts för att vidare klargöra vilken expertis personen i fråga besitter. De som intervjuades var: Torbjörn Carlbom, journalist på Veckans affärer där han bevakar telekombranschen och har cirka 10 års erfarenhet inom ämnet samt Helene Ahlbom journalist på Affärsvärlden och Nyteknik som även hon bevakar telekombranschen sedan cirka 9 år tillbaka.

Hos operatörerna kontaktades de pressansvariga på grund av att den tidigare påbörjade studien som fick avslutas gav indikationer på att information som får ges ut inom detta ämne endast kan vara på den sekretessnivå som delas med journalister. Med andra ord skulle bäst information fås från de pressansvariga på respektive operatör då de vet vad som får diskuteras. Detta har dock ändå inte burit frukt då de pressansvariga fortfarande anser att informationen är för hemlig samt att de påstår att de inte har tid att besvara frågorna, trots att det var få frågor till antalet och som krävde väldigt lite av deras tid. Frågorna som har presenterats för alla operatörer är bifogade i appendix för att ge läsaren en förståelse för vilken typer av frågor de valde att inte besvara. Sekretessen angående innehållet gällde trots att anonymitet erbjöds alla de som kontaktades.

### ***2.2.3.2 Insamling av primärdata***

Som tidigare nämnts har intervjuerna varit personliga, så kallade, djupintervjuer som har till syfte att ge en klarare bild av de branschspecifika frågorna som studien innehåller. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) är i ett sådant fall personliga djupintervjuer mycket passande då det är viktigt att kunna följa upp med frågor under intervjuens gång. Då olika information önskades från operatörer respektive branschexperter utformades två olika intervjuformulär som finns bifogade i appendix 1 och 2. Intervjuformulären var inte standardiserade utan var vad som skulle kunna beskrivas som halvöppna. Med det menas att intervjuerna inte utfördes helt utan intervjuformulär men att det heller inte fanns förtryckta svarsalternativ. Detta sätt är enligt Jacobsen (2002) det bästa sättet att utföra en djupintervju på och han menar också att personliga intervjuer är att föredra då det är lättare att tolka reaktioner hos respondenten och undvika trängande frågor. Missar man detta riskeras informationen som återges hålla lägre kvalitet än vad som annars hade varit fallet. Även Wallén (1996) håller med och menar att ett standardiserat frågeformulär vid en kvalitativ intervju inte bör användas då det inte går att mäta en upplevelse eller uppfattning.



Intervjuerna har i första hand försökt hållas på respondentens kontor men då detta varit omöjligt på grund av geografiskt avstånd har istället telefonintervjuer genomförts vid samtliga tillfällen. Inför och under intervjuarbetet har Kvaless (2009) sju intervjustadier använts för att på ett bra sätt strukturera upp intervjuerna samt ge en tydlig plan för arbetet. Att den kvalitativa metoden valts beror på att Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) menar att en mer nyanserad bild av situationen och problemet kan ges än genom ett frågeformulär med förtryckta svarsalternativ. Detta bekräftas även av Jacobsen (2002) och Trost (2005) som menar att om syftet istället är att genom att fåtal observationer skaffa sig en djupare förståelse för ett problem, beskriva något eller hitta samband passar den kvalitativa metoden mycket bättre än den kvantitativa.

### ***2.2.3.3 Insamling av sekundärdata***

I studien har sekundärdata haft nästan lika stor betydelse som primärdata. Detta då det kan vara svårt att göra en komplett branschanalys endast grundad på intervjuer. Sekundärdatan har i första hand samlats in från Post- och telestyrelsens undersökningar. Det säkerställer en god kvalitet på datan då den inte är vinklad till förmån för någon aktör samt är utförd på ett statistiskt korrekt sätt. Vidare har även databaser såsom Business Source Premiere samt Google Scholar använts för att få tillgång till akademiska artiklar, främst kring de teoretiska verktygen, samt få ett djupare perspektiv på frågeställningarna.

Då intervjuer inte varit möjligt att genomföra med operatörerna har information hämtats från deras respektive hemsidor och årsredovisningar för att få en bredare kunskap om företaget i fråga samt för att samla in information som är allmänt tillgänglig.

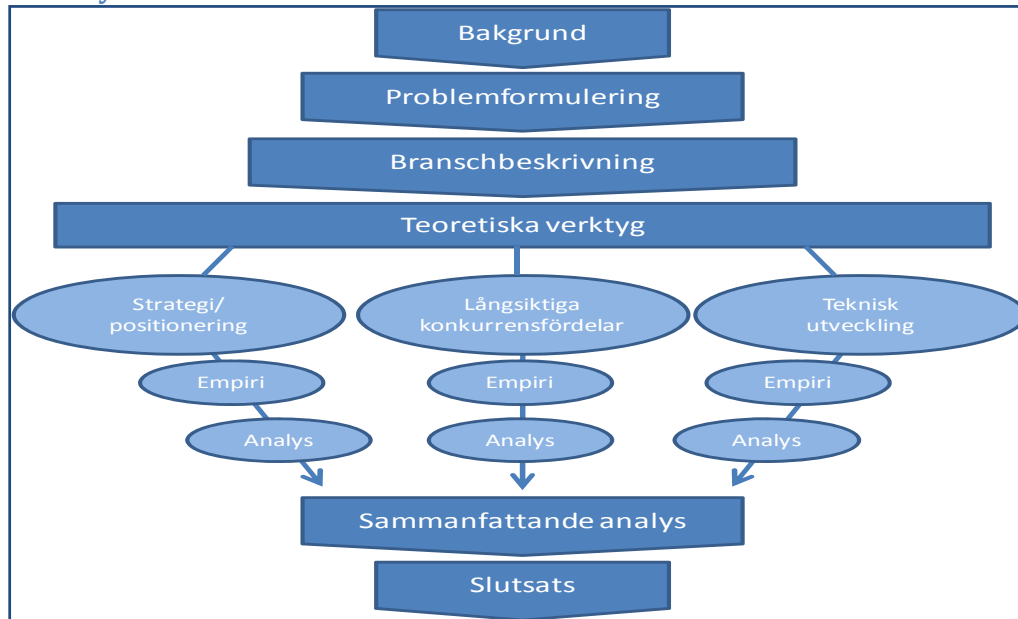
Vidare har artiklar från branschtidningar legat till grund för mycket information. Den lägre akademiska kvaliteten får anses vara befogad då, som tidigare nämnts, branschen är väldigt dynamisk och förändringar sker snabbt. Att i detta fall endast förlita sig på akademiska artiklar skulle påverka studien negativt då de senaste trenderna då skulle kunna missas. Sökord som använts i studien har till exempel varit; "utveckling 4G", "mobiloperatörernas positionering", "mobiltäckning Sverige", "3G's utveckling", "marknadsandelar mobilmarknaden" etc.

### ***2.2.3.4 Analysmodell***

Under studien har följande analysmodell använts för att binda samman de teoretiska verktygen med empiri samt att analysera och dra slutsatser från densamma. Syftet med modellen är att förankra ett tankesätt där bakgrund och problemdiskussion ligger till grund för hela studien och följer med genom problemformulering och syftet. Dessa delar ska sedan finnas i åtanke vid den teoretiska och empiriska insamlingen samt analysarbetet. Till sist ska slutsatsen besvara uppsatsens frågor samt kopplas tillbaka till problemet och uppfylla studiens syfte.



**Figur 1 - Analysmodell**



(Källa: Egen)

### 2.2.4 Studiens kvalitetssäkring

För att säkerställa kvalitén på uppsatsen har validitet och reliabilitet begrundats för att följas genom hela arbetet. För att uppnå validitet har syftet och frågeställningen konstant diskuteras och hafts i åtanke vid insamling av teori, empiri och vid analys. Med andra ord har det i högsta möjliga utsträckning försökts att säkerställa att det som ska undersökas verkligen är det som undersökts.

Reliabiliteten för insamling av primärdata uppnås genom valet av respondenter. De har en god insyn i branschen och verkar dagligen däri. Givetvis har studien påverkats av deras värderingar och åsikter och det finns en risk att de vinklat sina svar för att ge en bättre bild av antingen sig själva eller branschen. Detta har tagits i beaktande och ifrågasatts under studiens gång, allt för att uppnå så hög reliabilitet som möjligt.

Sekundärdatan som har samlats in har, som sagt, bland annat sitt ursprung i diverse branschtidningar. För att säkerställa kvaliteten på artiklar som ofta grundar sig på intervjuer utförda av tidningar har syftet med intervjun utretts. Icke att förglömma är det faktum att den intervjuade förmodligen vet att dess kunder kommer läsa artikeln varför det kan vara intressant att granska hur denne försöker framställa sitt företags produkter och tjänster. Men, som sagt, viktigt är att utvärdera syftet med artiklarna och på så sätt säkerställa trovärdigheten i dem.

## 3. Branschbeskrivning

### 3.1 Historia

Bergdahl (2004) skriver att när mobiltelefonen började bli en mer vanlig produkt i början på 1980-talet sköttes nätet och tjänsterna av det statliga Televerket som ansvarade för utbyggnaden och driften. Det var i princip ett monopol som idag har försvunnit och ett flertal avregleringar har gjorts för att öka konkurrensen på marknaden och driva utvecklingen framåt. Telia (tidigare Televerket) var fortfarande dominerande under 90-talets början, men fler operatörer började etablera sig och ta marknadsandelar.

På PTS:s hemsida beskrivs det beslut som ytterligare ökade konkurrensen bland operatörerna och underlättade för kunderna att byta operatör. Post- och telestyrelsen beslutade under 2001 att tillåta så kallad nummerportabilitet vilket innebär att det är kunden som äger sitt telefonnummer och inte operatören vilket leder till att det kan flyttas mellan företagen om kunden väljer att byta operatör.

Wessel (2007) presenterar en utredning där han beskriver 3G:s utveckling i Sverige. När tredje generationens mobilnät (3G) började utvecklas i Sverige gavs licenser för att bygga basstationer och driva trafik på bandfrekvenserna. Till skillnad från många andra europeiska länder där operatörerna fick betala mångmiljardbelopp för detta fick svenska operatörer visa upp hur de skulle möta vissa krav som ställdes och därefter belönades de med en licens. Fram till för några år sedan var dessa licenser låsta vid operatören vilket hindrade andra aktörer från att komma in på marknaden efter licensutdelningen. Operatörerna tog också stora ekonomiska risker då det förväntades att de skulle börja göra stora investeringar relativt omgående. För att underlätta för operatörerna och uppmuntra investeringar och utveckling bestämde Post- och telestyrelsen att tillåta försäljning av licenserna. Detta för att driva teknikutvecklingen på marknaden framåt och minska riskerna vid de stora investeringarna som krävs.

### 3.2 Aktörerna

#### 3.2.1 Telia

Telia började som det statliga affärsverket Televerket och åtnjöt mer eller mindre ett monopol på publik telefoni fram till 1990-talet då fler aktörer började etablera sig på marknaden. Televerket blev bolagiserat och döptes om till Telia år 1993 för att sedan ombildas till ett privat företag under år 2000 och finns nu på Stockholmsbörsen. År 2002 slogs Telia och finska motsvarigheten Sonera ihop och bildade TeliaSonera som idag är verksamma i Norden, Baltikum, Ryssland, Eurasien och Turkiet. ([www.teliasonera.com](http://www.teliasonera.com))

Telia är idag Sveriges ledande operatör inom kommunikationstjänster vilket gäller fast telefoni, mobiltelefoni samt bredband. Enligt Davidsson (2010) har Telia haft en svag nedgång vad gäller marknadsandelar de senaste fem åren för mobilabonnemang men har fortfarande en stark ställning med 40,6 % av marknaden. Telias största konkurrensfördel tillskrivs mobilnätets utbredda täckning som fått pris flera år i rad för bästa nät ([www.teliasonera.com](http://www.teliasonera.com)).



### 3.2.2 Tele2

Tele2 startades år 1986 av AB Kinnevik och ägs fortfarande av densamme. De fick sin första GSM-licens två år senare för att sedan börja bygga sitt egna nät fyra år efter det. Under åren har verksamheten utvidgats till att omfatta 11 länder inom Europa och Asien ([www.tele2.com](http://www.tele2.com)).

Davidsson (2010) beskriver Tele2 som Sveriges näst största mobiloperatör med 30,6 % av de svenska mobilabonnemangen samt väldigt framstående på kontantkortstelefonin. Kärnstrategin som Tele2 satsar på är att vara prispressare och att alltid uppfattas som ett prisvärt alternativ ([www.tele2.com](http://www.tele2.com)). Enligt [telepriskollen.se](http://telepriskollen.se) (2011) är Tele2 för tillfället den billigaste av de fyra stora operatörerna när det kommer till samtal.



### 3.2.3 Telenor

Telenor är i grunden ett norskt företag som tog sig in på den svenska marknaden genom att köpa Vodafone Sverige år 2005. Innan dess hade operatören endast haft närvaro genom företagen Bredbandsbolaget och Glocalnet som fokuserar på bredband. Internationellt finns Telenor i 14 länder och är med cirka 184 miljoner kunder en av världens största operatörer ([www.telenor.se](http://www.telenor.se)).

Davidsson (2010) redovisar att under år 2010 hade Telenor 16,6 % av den svenska mobilmarknadens abonnemang. Det är den lägsta noteringen på fem år sedan intåget i Sverige. Olikt Telia och Tele2 har Telenor inte haft någon tydlig strategi hur de i Sverige ska nå konkurrensfördelar och ta marknadsandelar.



### 3.2.4 Tre

Tre är den yngsta mobiloperatören på den svenska marknaden som lyckats ta en signifikant marknadsandel. Företaget startades år 2000 av Investor AB tillsammans med Hongkongbaserade företaget Hutchison Whampoa. Den svenska lanseringen skedde i samband med 3G-licensernas utdelning då Tre lyckades få en och år 2003 öppnades den första butiken. Tre äger idag sitt eget 3G-nät och hyr kapacitet i GSM-nätet. Internationellt är Tre världens största 3G operatör och finns förutom i Sverige bland annat i Australien, Hong Kong, Italien, Irland och Storbritannien m.fl. ([www.tre.se](http://www.tre.se))

I Davidssons rapport (2010) kan det läsas att sedan 2003 har Tre lyckats lägga beslag på 8,8 % av marknaden vilket är en fördubbling de senaste fem åren. Tre har från början haft en uttalad strategi att vara pionjärer inom kommunikation och främst inom nya tekniker ([www.tre.se](http://www.tre.se)). Enligt Vilhelmsson (2010) har de idag Sveriges största 3G-nät och har fått utmärkelser för bästa 3G-nät samt bästa mobila bredband.

## 3.3 Produkter och tjänster

### 3.3.1 Telefoni

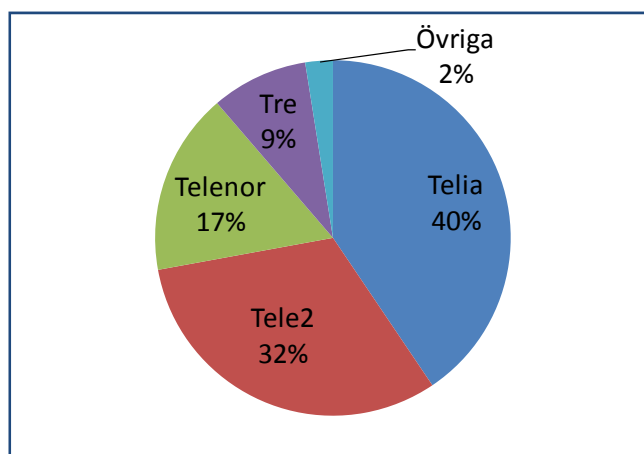
Den primära tjänsten hos mobiloperatörerna är givetvis själva telefonin – det vill säga ringandet och skickandet av SMS. I Holmströms rapport från 2009 kan läsas att själva samtalstjänsterna har sett relativt lika ut under alla år då det är en väldigt simpel och standardiserad tjänst. Den enda märkbara utvecklingen som framgår på den fronten är att priserna till konsumenterna har minskat rejält de senaste åren med cirka 55 % mellan 2004 och 2009 samt att kvaliteten, enligt Davidsson (2010) blivit bättre genom större täckning i näten.

Om man däremot tittar på diverse samtalstjänster som operatörerna erbjuder har en hel del utvecklats de senaste åren. Det kan till exempel handla om billigare samtal till och från utlandet ([www.telenor.se](http://www.telenor.se)), billigare eller gratis samtal inom det egna nätet ([www.tele2.se](http://www.tele2.se)) eller billigare/gratis samtal till fast telefoni ([www.tre.se](http://www.tre.se)). Detta är exempel på tilläggstjänster som operatörerna erbjuder mot en viss fast månadsavgift för att på så sätt differentiera sig från konkurrenterna och försöka komma åt kunder som har speciella önskemål gällande sitt telefonerande.

Enligt den oberoende hemsidan [www.telepriskollen.se](http://www.telepriskollen.se) (2011) har Tele2 länge varit ledande prismässigt sett. Det framgår även av företagets strategi att det är en position de vill ha på marknaden ([www.tele2.com](http://www.tele2.com)). Det som dock också kan utläsas i Davidssons rapport (2020) är att prisskillnaderna mellan operatörerna har minskat kraftigt de senaste åren. Dock handlar inte bara den upplevda nöjdheten av en operatör om priset utan även om kvaliteten. Vilhelmsson (2010) presenterar ett täckningstest som visar att Telia ligger på en förstaplats täckningsmässigt, och därmed även kvalitetsmässigt, och har gjort så sedan mätningarna startade. Det sistnämnda gäller Sverige som helhet och lokalt når alla operatörerna framgångar.

Enligt Davidsson (2010) har Telia varit den största operatören sedan mobiltelefonin kom till Sverige. Denna position har de behållit även om Tele2 har närmast sig de senaste åren. Figuren nedan visar marknadsandelarna från förra året.

**Figur 2 – Marknadsandelar mobiltelefoni**



(Källa: Egen efter siffror från PTS, 2011)

### 3.3.2 Tilläggstjänster i mobilen

I och med teknikens konstanta utveckling kommer ständigt nya tjänster som operatörerna kan erbjuda sina kunder. När 3G kom till Sverige öppnades helt nya dörrar för mobil dataöverföring i en högre hastighet. På Telenors hemsida kan det läsas att denna teknik sedan har utvecklats till att bland annat tillåta användaren se på TV, surfa eller ladda ner musik i mobiltelefonen. Utifrån egen mångårig branschfarenhet anser författaren att dessa tjänster har kommit att få en mycket mer betydande roll hos mobiloperatörerna, speciellt i de yngre kundsegmenten.

Det som har utvecklats väldigt mycket är tjänsterna för mobil dataöverföring. Det började, som tidigare nämnt, när 3G gjorde sitt intåg i Sverige i början av 2000-talet och fick ytterligare ett uppsving när så kallade smart phones (kombination av telefon och handdator) började dyka upp vilka, enligt Thoresson (2010), har haft en explosionsartad försäljningsökning och står idag för över

30 % av alla sålda mobiltelefoner. Samtliga operatörer erbjuder idag tilläggstjänster för internet i mobilen och även här har en konkurrens vuxit fram då olika hastigheter och datamängder erbjuds beroende på vilken operatör kunden väljer. Telenor har tagit en framträdande roll genom att erbjuda obegränsad datamängd i samtliga av sina abonnemang ([www.telenor.se](http://www.telenor.se)). De andra operatörerna är mer restriktiva i sin tillåtna datamängd och stryper ofta hastigheten efter att en viss mängd data är nedladdad (operatörernas hemsidor).

Sedan nedladdning av musik blivit förbjudet i Sverige har företag som bland annat Spotify kommit in på marknaden och erbjuder musik som strömmas från internet. Denna tjänst, samt många andra liknande, har också kommit att bli något som operatörerna konkurrerar om. Av de fyra stora operatörerna är det endast Telia som erbjuder tjänsten Spotify gratis till sina mobilkunder ([www.telia.se](http://www.telia.se)). De andra har skapat sina egna musiktjänster som kostar mellan 49 och 99 kronor per månad. Detta har som sagt kommit att bli ett område där operatörer kan skapa konkurrensfördelar genom att erbjuda en bra musiktjänst vilket kan leda till att operatörerna blir starkare i specifika kundsegment, något som redan påpekas av Schmidt (2006).

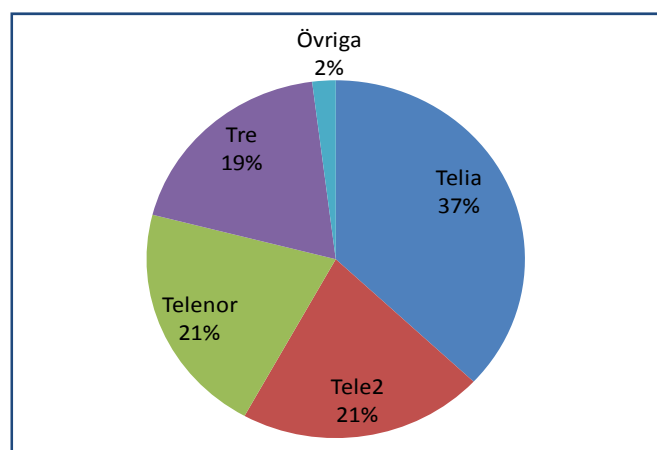
### 3.3.3 Mobilt bredband

På PTS:s hemsida definieras mobilt bredband som ett USB modem och är en relativt ny tjänst som kom med utvecklingen av HSPA (High Speed Packet Access), även kallat turbo-3G som klarar av mobil dataöverföring i höga hastigheter. Det är en tjänst som tillåter användaren att komma åt internet där det finns mobiltäckning och erbjuder således högre mobilitet än ett fast bredband.

Utvecklingen på marknaden har varit näst intill explosionsartad och, enligt Davidsson (2010), väljer idag många konsumenter att ersätta sitt fasta bredband med ett mobilt. Appel & Engström (2010) skriver att under 2010 passerades miljongränsen för antal abonnemang och utvecklingen fortsätter. På [www.mobiltbredband.net](http://www.mobiltbredband.net) kan läsas att med utvecklingen av 4G kommer ökningen stiga ytterligare då tekniken då på allvar kan konkurrera med fast bredband i snabbhet och kvalitet och inte ha några begränsningar i vilka ärenden man kan utföra.

Marknadsandelarna på mobilt bredband är betydligt jämnare än på vanliga mobilabonnemang. Nämnvärt är att operatören Tre här har betydligt större andel jämfört med telefoni. Det beror främst på att de satsar på 3G och är väldigt starka inom den kategorin ([www.pts.se](http://www.pts.se)). Bilden nedan illustrerar marknadsandelarna från förra året.

**Figur 3 – Marknadsandelar mobilt bredband**



(Källa: Egen efter siffror från PTS, 2011)

Då detta har kommit att bli en starkt växande produkt förekommer givetvis stor konkurrens om kunderna. Då det, likt telefoni, är en tjänst som alla operatörer erbjuder kan de endast konkurrera med, pris, kvalitet och innehåll. Många test utförs och enligt Vilhelmsson (2010) som redovisar tidningen Mobils täckningstest skördar Tre stora framgångar när det gäller hastighet och täckning medan Tele2, likt telefoni, är det billigaste alternativet. Dock är mobilt bredband, likt internet i mobilen, en tjänst som är styrd av datanedladdning och som kan begränsas. Appel & Engström (2010) skriver att Telenor är den enda operatören som även här inte har någon gräns på datamängd. Thorngren berättar i en intervju att detta ofta är önskvärt hos storanvändare som får en större frihet och är alltså en nisch som Telenor satsat på.

### 3.4 Mobilnätets utveckling

Arons (2011) skriver att dagens mobilnät befinner sig mellan tredje och fjärde generationens teknik. Han fortsätter med att förklara att historiskt sett har en ny generation kommit var tionde år med det första nätet NMT år 1981 följt av det som de flesta känner till, GSM, 1991. 10 år senare lanserades tredje generationens nät UMTS, allmänt känt som 3G, och vi står idag redo för utrullningen av fjärde generationen, LTE (4G).

#### 3.4.1 Utveckling av 3G (UMTS)

I ett faktablad från Post- och telestyrelsen skrivet av Wessel (2007) framgår att UMTS står för Universal Mobile Telecommunications Service. I vardagligt tal kallas det dock för 3G vilket är den term som kommer användas genom uppsatsen.

Wessel (2007) beskriver den stora skillnaden mellan 3G och tidigare nät som den ökade kapaciteten för dataöverföring i nätet. Tekniken möjliggör mycket högre hastigheter vilket lett till att flera nya produkter och tjänster, såsom mobilt bredband och andra multimediatjänster, uppkommit.

Wessels rapport från 2007 beskriver även förfarandet vid utdelningen av licenser samt utbyggnaden av 3G-nätet. Post- och telestyrelsen var ansvarig myndighet för att dela ut licenserna till 3G-utbyggnaden i Sverige. Detta gjordes genom en utvärdering av teknisk- och affärsmässig genomförbarhet, finansiell kapacitet samt lämplig sakkunskap. Totalt kom tio ansökningar in varav fyra godkändes. Dessa var Telenor, Tele2, Tre samt Orange. Nämnvärt är att Telia inte lyckades få en licens på grund av teknisk ogenomförbarhet. Senare kom dock Tele2 och Telia överens om att dela på licensen och även Telenor och Tre byggde vissa delar av nätet tillsammans. Detta för att slippa bygga parallella nät i regioner som är glesbefolkade men som ändå måste täckas enligt licensavtalet.

Wessel fortsätter förklara att operatören Orange beslutade under 2002 att dra sig ur den svenska marknaden och fick sitt tillstånd återkallat under 2004. Detta ledde till att extra frekvensutrymme blev ledigt i nätet vilket fördelades jämnt mellan de tre licenshållarna. Detta extra utrymme innebar att operatörerna nu kunde införa så kallat HSPA (High Speed Packet Access) även kallat turbo-3G, vilket används bland annat i mobila bredband på grund av den ännu högre överföringshastigheten.

I Davidssons rapport från 2010 framgår det att drygt 50 % av alla mobilabonnemang idag är ett 3G-abonnemang och andelen fortsätter växa. Nätet täcker cirka 98 % av befolkningen i deras hem vilket var ett krav i licensavtalet. Det som nu är nästa steg i utvecklingen är fjärde generationens nät.

### 3.4.2 Utveckling av 4G (LTE)

Det är alltså nu det senaste året som utbyggnaden av fjärde generationens mobilnät, LTE (Long Term Evolution) vidare kallat 4G har påbörjats. Enligt Arons (2011) är Sverige först i världen med denna teknik som tar mobil dataöverföring till en helt ny nivå. En teoretisk nedladdningshastighet på 100 megabits per sekund förväntas i nätet vilket är att jämföra med ett riktigt snabbt fiberbroadband för hemmet och mycket snabbare än den vanligaste sortens broadband, ADSL. Detta kommer ge stora möjligheter för användare som önskar en mer mobil tillvaro.

Arons (2011) beskriver händelserna med att Telia var först med att starta utbyggnaden av nätet genom att tillsammans med Ericsson lansera det i Stockholm och Oslo under 2009, men idag har samtliga fyra stora operatörer börjat utvecklingen. De större städerna är idag mer eller mindre täckta men hastigheten varierar fortfarande mycket. Enligt Thoresson avslutades nyligen auktionen om licenser för utrymme i 800MHz-bandet vilket ger möjlighet att täcka större geografiska områden tack vare den längre våglängden vilket kommer öka kvaliteten ytterligare i 4G-nätet på sikt. Enligt Lundström (2011) hade Tre till en början inte tänkt ge sig in i 4G-utvecklingen på grund av de höga investeringskostnaderna, som uppgår till miljardklassen varje år, men kände sedan att det inte gick att stå utanför längre. Det finns dock, enligt Lundström, stor osäkerhet kvar på marknaden angående när 4G-utbyggnaden kommer att bli lönsamt och hur operatörerna ska anpassa sina affärsmodeller och prissättningar för att få det att gå ihop finansiellt. Arons (2011) menar att det är ett relativt stort tekniskt steg som nu tas inom mobilbranschen och förväntningarna tillsammans med osäkerheten är hög bland operatörerna. Hur tjänsteerbjudandena och prispaketeringarna kommer se ut och hur marknadsandelarna kommer allokeras återstår att se.

## 4. Operatörernas strategier och marknadens utveckling

Inledningsvis i detta kapitel definieras ett antal teoretiska verktyg som följs av en empirisk undersökning som sedan analyseras av författarna.

### 4.1 Strategi

Enligt Grant (2010) kan ordet strategi ibland uppfattas som något diffust för företagets anställda, varför det är viktigt för företagets ledning att konkretisera företagets strategi i mer handgripliga mål för att öka förståelsen.

Grant (2010) skriver dock att strategi inte är någon detaljerad plan eller direkta instruktioner utan är en underförstådd mening som ger de anställda en riktning och koppling mellan företaget och dess omgivning. När strategin utformas måste ledningen ta i beaktande faktorer inom företaget såväl som i dess omvärld. Strategin baseras bland annat på hur företaget är uppbyggt, vilka mål och värden som företaget besitter samt resurser och förmågor. De faktorer som påverkar utifrån är till exempel konkurrenter, kunder och leverantörer. Nedan illustreras påverkningen från företaget och omgivningen när strategin utvecklas.

Figur 4 – Koppling Företag – Strategi – Omgivning



(Källa: Grant, 2010)

Grant (2010) fortsätter beskriva att för att nå lönsamhet behöver företagen överleva och växa på lång sikt och måste därför generera avkastning på eget kapital. För att lyckas måste de i strategiutvecklandet bestämma sig för *var*, på vilken marknad, och *hur* de vill konkurrera på marknaden. *Företagsstrategin* definierar inom vilket område och på vilka marknader företaget skall agera, medan *affärsstrategin* beskriver på vilket sätt företaget skall konkurrera.

Figur 5 – Företags-/affärsstrategi



(Källa: Grant, 2010)

Fokus i uppsatsen kommer ligga på affärsstrategi då det, som tidigare nämnt, är kritiskt för operatörerna att skapa konkurrensfördelar på grund av den höga konkurrensen samt likheten mellan tjänsterna samt att valet av marknad redan är gjort till mobilmarknaden. I och med detta ligger företagsstrategin utanför uppsatsens område.



#### 4.1.1 Strategi vs Operationell Effektivitet

Porter (1996) skriver att förr i tiden var det ofta positioneringen som var kärnan när strategin utvecklades. Dagens marknad är tyvärr för komplex och dynamisk för att endast en bra positionering skall göra företagen lönsamma. När teknologin ständigt förbättras och marknader förändras blir det enklare för konkurrenter att kopiera andra företags konkurrensfördelar, vilket leder till att de bara blir tillfälliga.

Porter fortsätter förklara att för att komma till bukt med problemet gäller det att förstå skillnaden mellan strategi och operationell effektivitet. För att bli ett framgångsrikt företag behövs båda komponenterna men för att ett företag skall kunna prestera bättre gentemot sina konkurrenter behöver de ha en strategi som kan bevara och göra konkurrensfördelarna långsiktiga. En följd av detta är att företaget då kommer kunna leverera mer värde till kunden och/eller göra det till ett lägre pris.

Operationell effektivitet är, som tidigare nämnt, nödvändig men inte tillräckligt enligt Porter (1996). Han fortsätter säga att det handlar om att göra saker bättre än sina konkurrenter exempelvis snabbare leveranser och bättre tjänsteutveckling etc. Strategi har en helt annan innebörd då det innebär att göra saker annorlunda än sina konkurrenter eller utföra aktiviteter på ett annorlunda sätt. Genom att medvetet göra saker på ett annat sätt och kombinera aktiviteterna levererar företaget en unik mix av värde till kunderna.

#### 4.1.2 Tillväxtstrategier

Det finns flera möjligheter för ett företag att öka sin vinst utan att växa t.ex. genom att göra nedskärningar, omstruktureringar, omplacera tillgångar eller helt enkelt minska kostnaderna. Även om aktiviteterna leder till de önskade målen finns det alltid en gräns när högsta effektivitet är uppnådd, vilket gör att det, enligt Aaker (2008) måste finnas någon form av tillväxt för att företaget skall växa och öka sin vinst i längden.

Det finns fyra sätt enligt Aaker för ett företag att växa vilket illustreras i bilden nedan:

Figur 6 – Aakers tillväxtmodell



(Källa: Aaker, 2008)

Aaker (2008) förklarar att *stimulera till nya affärer* handlar främst om att öka kundupplevelsen och generera mervärde till kunden, det kan även innebära att företaget tar bort de hinder som finns för kunden att köpa en vara. Andra faktorer kan vara att företaget skapar sig en större kundbas eller ökar den kundlojalitet som redan finns.

Han fortsätter beskriva hur företaget genom att *skapa hävstångseffekter* och sprida risken kan expandera på nya produktmarknader där de redan existerande tillgångarna och kompetenserna ger en fördel på den nya marknaden. Själva idén handlar om att bygga vidare på företagets kärnverksamhet och skapa synergier i andra branscher.

Nästa del i Aakers modell är att *skapa en ny marknad* vilket innebär att företagen inser att de kan få en större vinst genom att byta marknad där det är lättare att slå konkurrensen och få större avkastning. Företagen behöver finna en marknad eller en ny innovation där de kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Det sista alternativet innebär att företagen *ökar globalt* då hemmamarknaden redan är mättad.

En annan känd forskare inom området, Ansoff (1971), menar också att det finns fyra sätt för företaget att växa. Nedan illustreras de fyra sätten samt en kortare beskrivning av varje perspektiv.

**Figur 7 – Ansoffs tillväxtmodell**

Produkt Marknad	Nuvarande	Ny
Nuvarande	Marknads- penetration	Produkt- utveckling
Ny	Marknads- utveckling	Diversifiering

(Källa: Ansoff, 1971)

Ansoff (1971) menar att *marknadspenetration* handlar om att öka den nuvarande försäljningen med den redan befintliga strategin. Det görs genom att antingen öka försäljningen till nuvarande kunder eller hitta nya kunder inom marknaden. *Produktutveckling* är att skapa nya produkter till den redan befintliga marknaden. *Marknadsutveckling* innebär att företaget säljer den nuvarande produkten till andra marknader för att få en större försäljning, exempel är andra geografiska områden, andra platser, nytt utseende eller sälja till andra segment. Det sista alternativet *diversifiering* handlar om att företagen skapar både en ny marknad och en ny produkt. Företagen överger sin nuvarande strategi och bransch för att söka en mer lönsam marknad.

Båda verktygen bygger egentligen på samma grundpelare men tillsammans ger de en mer lättöverskådlig bild av hur operatörerna växer på marknaden.

## 4.2 Empirisk undersökning

### 4.2.1 Strategi

Mobilbranschen utgörs, som tidigare nämnts, av fyra stora operatörer som starkt dominerar marknaden. På grund av att branschen är och har varit dynamisk med både nya operatörer så väl som nya tekniker har strategierna naturligtvis förändrats under tiden. Enligt Carlbom samt de andra respondenterna var operatörernas strategier från början relativt differentierade där de fokuserade på olika segment. Telia som bildades ur det statliga televerket hade krav på utbyggnad av nätet och fortsatte den linjen genom att fokusera på kvaliteten och täckning för att nå så många kunder som möjligt. Tele2 fokuserade helt och hållet på pris, vilket de kommunicerade tydligt och sade att de struntade i täckning för att kunna erbjuda så billiga tjänster som möjligt enligt Thorngren. Telenor startade sin verksamhet genom uppköpet av Vodafone Sverige som traditionellt varit starka i företagssegmentet genom att erbjuda heltäckande tjänster och möjlighet att skraddarsy sitt abonnemang. Tre fokuserade på att vara mer av ett mediebolag än mobiloperatör med stort fokus på musiktjänster, videosamtal med mera för att attrahera den yngre kundkretsen enligt Carlbom.

Enligt Thorngren råder det idag stor konkurrens vilket lett till att strategierna och kundfokus blivit mer lika varandra och idag finns ingen större skillnad mellan operatörerna. Alla operatörerna har en uttalad strategi att växa i takt med marknaden eller bättre och försöker ta andelar för att stärka sin position. Kunderna har dock blivit mer krävande gällande framförallt kvalitet då användandet ökar och de blir mer medvetna om de alternativ som finns på marknaden. Thorngren fortsätter förklara att under tidiga år var Telia det enda alternativet och sågs länge även som det främsta jämfört med konkurrenter på grund av den statliga kopplingen. Denna uppfattning börjar nu försvinna då användarna blir yngre och inte har samma historiska uppfattning och koppling som de äldre generationerna till Telia som operatör.

Viss skillnad finns dock fortfarande i operatörernas strategier enligt Thorngren och Carlbom. Telia fokuserar på att vara kvalitetsalternativet med fortsatt bäst täckning men har även börjat pressa priserna och satsa på ny teknik, Tele2 vill fortfarande anses vara billigast men har även börjat bygga ut nätet för att kunderna kräver högre kvalitet, Telenor fokuserar på kundupplevelsen med flera kringtjänster och ökad fokus på frihet och valmöjligheter samt ny teknik och kvalitet på tjänsterna medan Tre fortfarande vill vara innovatören gällande teknik och multimediatjänster men även leverera bättre kvalitet än tidigare.

Operatörerna har som nämnts varit onåbara för kommentarer kring detta ämne men på deras hemsidor framgår delar av den övergripande strategin. Telia skriver på [www.teliasonera.com](http://www.teliasonera.com) att de i Norden och Baltikum fokuserar på marginaler och kassaflöde och även mobil data. På grund av den stora prispresen från konkurrensen ligger också fokus på effektivitet inom organisationen.

På [www.tele2.com](http://www.tele2.com) kan läsas att det främsta strategiska målet inom organisationen är att erbjuda kunderna "det bästa erbjudandet" ("best deal"). I grunden för detta ligger priset, som alltid varit deras kärnstrategi, men också kvalitet som nu ska höjas.

Strategin för Telenor Sverige är mer svårtolkad då enbart den globala strategin framgår på deras hemsida, [www.telenor.com](http://www.telenor.com). Dock kan det ses att ett starkt fokusområde för alla bolag inom sfären är ökad fokus på kundnöjdhet samt hur varumärket uppfattas.

Tre presenterar ingen strategi för verksamheten på sin hemsida och personen som är ansvarig för kommunikation går ej att få tag på. Därför redovisas inte Tres egna syn på sin strategi.

#### 4.2.2 Strategi vs operationell effektivitet

Enligt respondenterna blir strategierna mer likartade och det blir svårare för operatörerna att skapa sig unika långsiktiga konkurrensfördelar. I och med att branschen blir mer och mer homogen handlar det mer om operationell effektivitet och att kopiera varandras konkurrensfördelar, då operatörerna försöker göra samma saker fast på ett bättre sätt gentemot konkurrenterna enligt Thorngren.

Enligt Thorngren är basprodukten, mobilkommunikation, en relativt enkel produkt vilket gör att operatörerna inte kan leverera produkten/tjänsten på så många alternativa vis. För att komma runt problematiken har operatörerna istället valt att paketera produkterna och tjänsterna på olika sätt för att försöka skapa sig en unik prägel. De största strategiskillnaderna finns enligt Thorngren på produkt- och tjänstenivå, till skillnad från övergripande företagsnivå, och ett exempel är mobilt bredband där operatörerna valt att ha olika strategier där Telenor är den enda operatören som erbjuder obegränsad datamängd i abonnemangen. Detta var vanligt bland alla operatörerna för en tid sedan men har sedan frångåtts för att öka lönsamheten samt begränsa datatrafiken.

#### 4.2.3 Tillväxtstrategier

Mobilmarknaden i Sverige befinner sig för tillfället i ett väldigt gynnsamt klimat enligt Carlbom, där ekonomin är stark och konsumenterna tenderar att spendera en större andel pengar på mobilkommunikation. Det leder till att marknaden växer kraftigt vilket gjorde att omsättningen på mobilmarknaden ökade med cirka 14 % förra året från 22,2 miljarder SEK till 25,2 miljarder (www.pts.se). Det är en ovanligt stor tillväxt och enligt Mölleryd var Sveriges omsättningsökning i procent större än i både Europa och de nordiska länderna. Bortsett från 2010 har marknaden de senaste åren varit ganska stagnerad med en tillväxt på några få procentenheter. De stora anledningarna till den kraftiga ökningen 2010 var enligt Mölleryd det förbättrade ekonomiska klimatet samt den ökade försäljningen av smart phones, såsom iPhone och liknande varianter.

I och med att marknaden ständigt växer leder det naturligtvis till att operatörerna samtidigt växer. Enligt Thorngren försöker de ständigt öka sina marknadsandelar och ta kunder från sina konkurrenter. För att stimulera till nya affärer arbetar de ständigt med att erbjuda nya tjänster och tekniker till befintliga och framtida kunder. Thorngren menar att ett stort fokus ligger på att försöka behålla den befintliga kundbasen samt erbjuda tjänster som är unika för respektive operatör. Ett hinder för operatörerna att ta varandras kunder var, enligt Mölleryd, att operatörerna förr ägde mobilnumren och för att byta operatör var kunderna tvungna att även byta sitt nummer vilket många kunder ville undvika. Denna reglering försvann för ett antal år sedan vilket underlättade operatörsbyten väsentligt och därmed möjligheter gällande val av operatör. Trots det menar Mölleryd att marknadsandelarna inte har förändrats i det stora hela trots att det kan läsas i Davidssons rapport från 2011 att nummerportabiliteten för mobiler ökade med 21 % till 540 000 stycken under förra året.

Enligt Thorngren är det gemensamt för operatörerna, bortsett från Tre, att de även har valt att vara aktiva på andra marknader inom kommunikation. Telia genom sina fasta telefon-, TV- och bredbandsabonnemang, Tele2 genom fast telefoni och bredband samt Telenor genom dotterbolagen Bredbandsbolaget, Glocalnet med flera. Detta beror dels på enligt Thorngren, som i Telias fall, att detta länge var kärnverksamheten innan mobil kommunikation gjorde intåg vilket även är fallet med

Tele2's men inte till samma utsträckning då de inte är lika starka på den marknaden. I Telenors fall beror det på att de ville sprida sin verksamhet över fler områden, dels för att skapa så stor kundbas som möjligt med möjligheter till sampaketering av tjänster, men också för att få en mer diversifierad tjänsteportfölj. Carlbom nämner att Tre nu försöker utmana, om än i liten omfattning, på den fasta marknaden genom att dels erbjuda "hemtelefon i mobilen" som innebär att kunden kopplar sitt befintliga hemnummer till mobilen och helt enkelt säger upp abonnemanget med sin nuvarande fasta operatör. Det fasta bredbandet har utmanats med det mobila som ett substitut till detta, något som, enligt Carlbom, kommer öka än mer med 4G. Carlbom fortsätter förklara att det är en stor möjlighet för Tre att öka sin verksamhet då många kunder föredrar att ha alla sina kommunikationstjänster hos en och samma operatör, dels på grund av att det ofta blir en subvention på någon av tjänsterna men också av bekvämlighetskäl.

Thorngren menar att det historiskt sett endast vid två tillfällen förekommit att en större operatör lämnat marknaden. Det ena tillfället var när brittiska mobiljätten Vodafone sålde sin svenska verksamhet till Telenor år 2005. Vodafone hade i sin tur etablerat sig i Sverige genom att köpa den svenska operatören Europolitan år 2002 och hade innan försäljningen till Telenor inte lyckats skapa en lönsam verksamhet i Sverige. Enligt en artikel av Sörbring (2005) hade Vodafone skrivit ner värdet på den svenska verksamheten med mer än fyra miljarder kronor sedan de startade. Thorngren menar att det var dålig lönsamhet och att Sverige inte var en fokusmarknad för Vodafone som ledde till försäljningen av den svenska verksamheten.

Den andra stora händelsen med en operatör som lämnar marknaden var när franska Orange drog sig ur år 2002. De hade tidigare lyckats erhålla en licens för att bygga 3G-nät i Sverige men klarade, enligt Mölleryd, inte av kraven för utbyggnad på grund av finansiella problem i moderbolaget. Licensen försökte de sälja till Telia för att få ut ett restvärde vilket dock stoppades av PTS. Orange är stora internationellt och hade kunnat bli en betydande kraft på den svenska marknaden om det inte hade varit för de hårda kraven på snabb utbyggnad av nätet, som PTS krävde, menar Mölleryd.

Alla de befintliga operatörerna har en verksamhet utanför Sverige. Dock är detta något som inte behandlas i denna uppsats och därmed har författarna valt att inte fokusera på hur operatörerna har ökat sin globala verksamhet.

Respondenterna var överens om att alla operatörer försöker öka sin marknadspenetration genom diverse försäljningsåtgärder. Mycket bygger på att leverera tjänster som de andra operatörerna inte erbjuder samt locka kunderna med fokuserad marknadsföring. Det handlar även om att synas genom butiker, eventförsäljning och ha en lättnavigerad hemsida då många kunder söker information från internet. Den operatör som varit bäst på att öka sina marknadsandelar är Tre som har ökat varje år. De andra operatörerna har minskat sina andelar relativt jämnt fördelat.

Carlbom menar att produktutvecklingen sker mycket snabbt men att det är svårt att säga vem av operatörerna som kan anses vara bäst. De menar att det rör sig om flera faktorer som till exempel vad för typ av produkt/tjänst det handlar om, hur stor investeringskostnaderna är samt om marknaden kräver att en utveckling måste ske.

Enligt de intervjuade är det relativt svårt att bedöma vilken tillväxtstrategi som operatörerna använder sig av. På grund av den konkurrensutsatta positionen måste de försöka växa på alla möjliga tänkbara sätt enligt Thorngren.

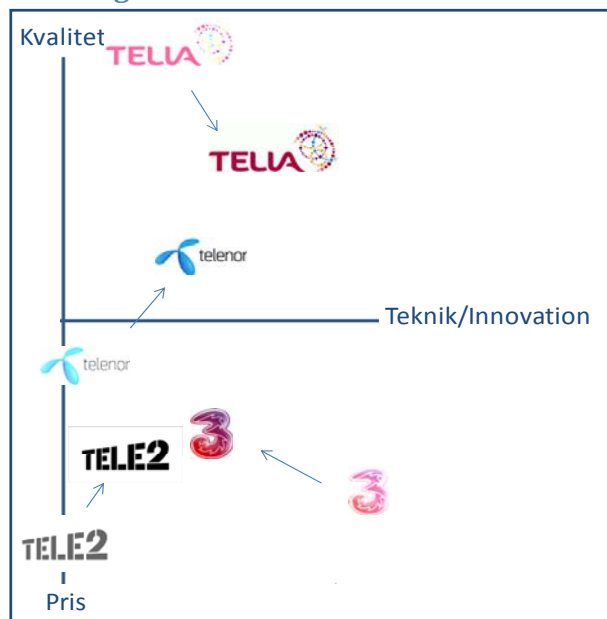
## 4.3 Analys

### 4.3.1 Strategi

Det som är tydligt och som tidigare diskuterats i uppsatsen är att de olika operatörerna blir mer och mer lika varandra när det kommer till vilken strategi de har på marknaden. Alla operatörerna fokuserar på att leverera bättre kvalitet genom större och bättre täckning vilket leder till en bättre situation för kunderna då mobilen fungerar på fler ställen i Sverige, samtidigt som den ökade konkurrensen pressar priserna ytterligare vilket många rapporter har pekat på.

Följande modell visar hur författarna har tolkat empirin och de olika operatörernas strategier samt hur de har förflyttat sig de senaste 5-10 åren.

Figur 8 – Förändringar i strategi



(Källa: Egen)

Modellen visar hur Telias strategi har gått från att vara väldigt kvalitetsinriktad till att bli mer innovativ och även erbjuda ett lägre pris än tidigare. Det beror på det faktum att de i början hade ett monopol och senare en fortsatt väldigt stark ställning på marknaden och inte behövde vara innovativa eller prisvärda. Det högre trycket på marknaden samt att snittåldern på användarna blir lägre bör ha påverkat Telia i denna förflyttning som blev nödvändigt för att fortsätta ha en stark position.

Tele2 satsade som sagt till en början endast på pris och var väldigt tydliga med det i sin marknadsföring. Detta har dock kommit att bli ohållbart på senare år då kundernas krav ökar varför de måste satsa mer på kvalitet i sitt nät och även på teknikutveckling för att kunna fortsätta locka kunder. Att priserna har pressats har med största sannolikhet även påverkat fokuset för strategin hos Tele2 då prisskillnaderna mellan operatörerna idag inte är lika stor som de var tidigare.

Det är svårt att säga vilken strategi Telenor i början skulle satsa på och började med att erbjuda prisvärda tjänster som fortfarande höll relativt hög kvalitet med rikt produktmässigt innehåll. Då det inte har gått så bra för Telenor i Sverige har de tvingats till ett skift i strategin för att nu satsa mycket på teknik med till exempel utbyggnad av 4G, men också på kvalitet genom utökad kundservice. Det

upplevs fortfarande som om Telenor inte har en självklar strategi på marknaden och författarna tror att detta kan bli ett problem för operatören. Den senaste strategin de utvecklat och fokuserar på är att leverera mer flexibilitet i sina erbjudanden för att höja kundens upplevda värde. Detta kan vara ett genombrott för Telenor att hitta sin egen nisch, dock är de långt från en självklar position.

Tre kom in på den svenska marknaden med en ny teknik och innovation som sin främsta strategi men även som prispressare. På senare år har marknaden dock sett hur Tre har lämnat strategin att endast satsa på ny teknik, vilket till exempel kan ses i att de var sena med satsningen på 4G, till att nu behöva förbättra sin kvalitet som tidigare varit undermålig. Författarna tror att en stor anledning till varför de har varit tvungna att fokusera på annat än tekniken är att Tre varit olönsamma 8 av de 10 år som de agerat på marknaden och att de därför inte haft tillräckligt med finansiering för att utveckla nya tekniker och tjänster samt att den strategi de har haft inte varit framgångsrik.

Sammanfattningsvis kan sägas att den empiriska undersökningen visar på att det skett en förflyttning i samtliga operatörers strategier genom att bli mer heltäckande och inte endast fokusera på en ett område. Alla operatörerna har valt att satsa mer på kvalitet vilket kan härledas till att kunderna är mer kräsna och orädda för att byta operatör om de erbjuder ett bättre värde. Ny teknik har också blivit viktigare då kunderna får ökade behov av mer avancerade kommunikationslösningar och mycket kan även tillskrivas mobilt bredband och smart phones vars försäljning har drivit på behovet av nya tekniker. Att gå en helt annan väg än konkurrenterna i ett läge där kunderna blivit mer homogena och i stor utsträckning efterfrågar samma innehåll i tjänsterna kan vara riskabelt vilket också påverkar konvergensen i strategierna.

#### **4.3.2 Strategi vs operationell effektivitet**

Operatörerna försöker i allt större utsträckning kopiera varandras strategier och rör sig som nämnt mot en homogenitet istället för att erbjuda något unikt och gå sin egen väg. De strategiarbeten som idag utförs skyddas noggrant vilket kan bekräftas av den oviljan som fanns hos operatörerna att diskutera det ens på en väldigt grund nivå. Om en konkurrent skulle få information om arbetet skulle ett strategiskt försprång snabbt kunna försvinna då det kopieras av konkurrenten vilket som sagt är kutym i branschen.

Strategiskillnader diskuterades i föregående stycke där en konvergens kan ses av operatörernas strategier. Som empirin tar upp kan dock skillnader fortfarande ses på produktnivå där till exempel Telenor fortfarande erbjuder obegränsat mobilt surfande medan de andra begränsar trafiken i abonnemangen. Detta kommer kunna ha en stor påverkan på branschen då mobilt bredband växer i betydelse, både strategiskt men också intäktsmässigt. Det kan bli svårt för Telenor att behålla denna strategi när 4G lanseras på allvar och hastigheterna i nätet ökar då nedladdningsmängden kommer kunna öka ännu mer och kvaliteten i nätet för normalanvändaren då minskar på grund av överbelastning. Att de övriga operatörerna övergett denna strategi ger indikationer på att det inte är lönsamt. Dock kan detta som sagt vara ett försök från Telenors sida att erbjuda sina kunder en ökad upplevelse i användandet av företagets tjänster.

Då strategierna blir mer lika varandra handlar det mer om operationell effektivitet på marknaden för att nå fördelar gentemot konkurrenterna. Ett exempel på detta är hur till exempel Tre lyckas med att komma upp i högre hastigheter i sitt 3G-nät än de andra operatörerna, vilket påverkar den viktiga produktgruppen mobilt bredband. Då det kan ses som Tre:s största konkurrensfördel tror författarna att operatören kommer få problem om de inte lyckas lika bra i det nya nätet.

I längden skulle det kunna bli svårt för operatörerna att behålla en hög lönsamhet om de inte kan lita på sina strategier utan måste fokusera på operationell effektivitet. Denna ständiga kamp om att göra samma sak, fast bättre än konkurrenterna, tror författarna kan leda till minskat fokus på sin egen strategi och förlorad tro på den egna förmågan att utveckla något nytt vinnande strategiskt koncept. Lönsamheten kan också ta stryk genom den prispress som uppstår med den högre konkurrensen.

### 4.3.3 Tillväxtstrategier

Mycket av den tillväxt som sker kan tillskrivas de makroekonomiska krafter som påverkar Sverige just nu. Med stor sannolikhet kommer detta påverka branschen positivt de kommande åren då Sverige är på väg in i en högkonjunktur. Dock kan operatörerna inte endast lita på det ekonomiska klimatet utan det är även viktigt att de har en utarbetad tillväxtstrategi då konkurrensen är väldigt hög.

När Aakers tillväxtmodell appliceras på branschen är det tydligt att Tre är den operatör som bäst lyckats stimulera till nya affärer då de har ökat sina marknadsandelar mest och uppenbarligen lyckats skapa mervärde för kunderna. En anledning till denna ökning kan ses i deras starka position just inom 3G som har vuxit mycket under denna tid. De har också börjat skapa hävstångseffekter genom att gå in på nya marknader och lyckats börja konkurrera med de andra operatörerna på fast bredband, genom det mobila, och fast telefoni genom sina tilläggstjänster. Att Tre nu kan erbjuda mer av en helhetslösning i likhet med de andra operatörerna anser författarna är av största vikt då det ofta är något som kunderna efterfrågar då de vill ha enkelhet och samla allt hos en operatör.

Det är svårt att se att någon av de större operatörerna skulle lämna marknaden. I tidigare fall har det rört sig om antingen minskad lönsamhet eller fel val av fokusmarknad och det är något i den stilen som skulle krävas även idag. Dock är det värt att nämna att det idag är lättare att lämna marknaden då det finns ett restvärde i operatörernas investeringar och att det går att sälja licenserna till en konkurrent. Det enda frågetecknet gällande operatörerna är Tres dåliga lönsamhet och det faktum att de ägs av två investmentbolag som bör vilja ha avkastning på sina pengar relativt snart. Om Tre inte lyckas behålla den lönsamhet de precis kommit upp i kan det bli svårt att motivera en fortsatt satsning på den svenska marknaden.

I Ansoffs modell handlar det om hur företag tar marknadsandelar vilket delvis beskrivs ovan. Det är endast Tre samt de mindre operatörerna som har ökat sina marknadsandelar under 2010. De övriga tre stora operatörernas andelar har minskat och det beror antagligen mest på Tres förmåga att locka kunder. Tre har även varit den som utvecklat sin marknad mest då de nu kan konkurrera på både den fasta bredbandsmarknaden samt fasta telefonmarknaden, de andra operatörerna har inte under de senaste åren utvecklat sina marknader på samma sätt. Det som kan skapa problem i framtiden för Tre är att de som är sist med att investera i 4G och därmed riskerar att de inte får en lika bra position i det nya nätet som de besitter inom 3G.

När de handlar om produktutvecklingen har alla operatörer varit väldigt duktiga inom området. Förr var det mycket tydligt att den stora innovatören på marknaden var Tre. Idag ser det annorlunda ut och den som författarna upplever som mest innovativ är Telia som var först med att utveckla 4G-nätet samt var först i Sverige med att lansera iPhone, vilket har lett till en stor succé. Detta gäller främst produkter och teknik och inte så mycket tilläggstjänster, där fortfarande Tre och även Telenor har en stark position. Författarna tror att detta kan ändras då 4G kommer att påverka marknaden och att det är av största vikt för operatörerna att anpassa sitt tjänsteutbud efter den nya tekniken.



## 5. Operatörernas konkurrens fördelar och positionering

Enligt Barney (1991) finns två perspektiv gällande hur ett företag kan skapa konkurrens fördelar och bli lönsamt med hjälp av sin strategi. Det första perspektivet är det *resursbaserade* vilket bygger på de interna resurserna företaget besitter så som tillgångar och förmågor. Det *marknadsbaserade* synsättet fokuserar mer på den externa omgivningen och menar att det är marknaden som påverkar konkurrens möjligheterna för företagen. Båda teorierna försöker ge en bild av hur företagen når framgång och teorierna kompletterar varandra då den ena fokuserar på de inre faktorerna medan den andra beaktar de yttre faktorerna. För att få en mer samlad helhetsyn kan företagen använda sig av en SWOT-analys som kombinerar både de inre och yttre faktorerna i en och samma modell.

### 5.1 Resursbaserat perspektiv

En av de främsta förespråkarna för denna teori är Jay B. Barney som under 1991 publicerade den första artikeln inom ämnet. Den resursbaserade modellen fokuserar på de interna resurserna som företaget besitter och menar att dess omgivning inte har så stor påverkan, då många företag är lönsamma trots att marknaden i stort är olönsam. Modellen bygger på två antaganden, det första är att företag inom en bransch är heterogena och det andra att företagets resurser är svåra att förflytta mellan konkurrenterna.

Barney (1991) fortsätter förklara att företagets interna resurser är definierade som de som möjliggör för företaget att fatta beslut samt implementera den strategi som gör att företaget presterar bättre samt blir mer effektivt. Barney har valt att dela in dessa resurser i tre olika grupper som är följande; Fysiska resurser, Humanresurser och Organisatoriska resurser. Han menar också att det är viktigt att de resurser som skapar konkurrens fördelar är långsiktiga så företaget kan nyttja dem över en längre tid.

Enligt Barney (1991) har alla de resurser som finns inom företaget inte möjlighet och förutsättning till att bli långsiktiga och det är viktigt för företagen att redan tidigt förstå vilka de bör satsa och förlita sig på. För att resurser ska kunna bli långsiktiga behöver de, enligt Barney, ha fyra attribut vilket illustreras i den så kallade VRIO-modellen. Modellen innebär att resurserna ska uppfylla kraven för Valuable, Rare, Imitability och Organization för att bli en långsiktig konkurrens fördel. Nedan följer en kort beskrivning av modellen:

- **Valuable** – innebär att resursen måste vara värdefull och kunna utnyttja möjligheter samt förutse hot från omgivningen
- **Rare** – resursen måste vara sällsynt för såväl nuvarande och potentiella konkurrenter
- **Imitability** – resursen behöver vara svår att imitera för konkurrenter
- **Organization** – det bör inte finnas likartade substitut för resursen

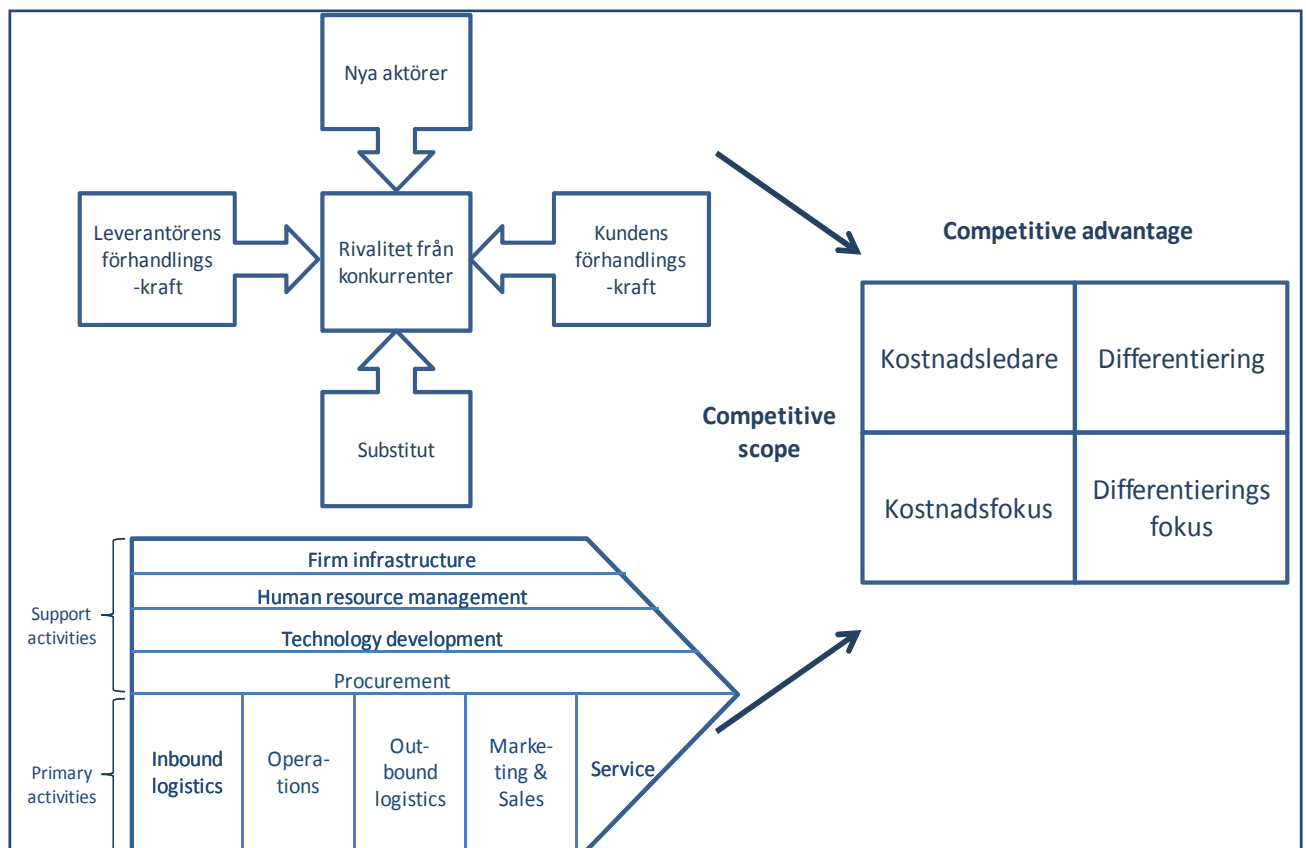
### 5.2 Marknadsbaserat perspektiv

Till skillnad från det resursbaserade perspektivet som sätter företaget i centrum fokuserar det marknadsbaserade perspektivet på den omgivning och krafter som råder på marknaden. Den forskare som har fått mest uppmärksamhet inom området är den välkände Michael Porter som har utvecklat tre modeller som tillsammans ger en bild av vad som gör ett företag framgångsrikt och lönsamt.

Porter utvecklade 1991 modellen "Porter's five forces" som behandlar de krafter som finns inom en specifik bransch och undersöker om branschen är lönsam. Den andra modellen han utvecklade är "Porter's Value Chain" som förklarar vilka aktiviteter inom företaget som bidrar till att skapa värde. De båda modellerna ger en bild av hur de externa faktorerna och de interna aktiviteterna tillsammans skapar företagets strategi samt lägger grunden för vilken position företaget ska ta på marknaden. Det leder fram till Porters sista modell "Generic strategies" som innebär att företaget tar en av två positioner på marknaden – lågkostnadsfokus eller differentieringsfokus. .

Nedan illustreras sambandet i en modell samt en mer ingående förklaring av varje modell.

**Figur 9 – Koppling five forces, value chain och generic strategies**



(Källa: Egen modell, avbildad efter Porters five forces, value chain och generic strategies 2011)

### 5.2.1 Porters five forces

I Harvard Business Review (2008) finns en artikel där Porter beskriver sin femkraftermodell som ett hjälpmedel till att förstå de underliggande krafter som styr marknaden och konkurrensen som råder samt förklarar om en bransch är lönsam. Enligt Porter finns det fem krafter och han menar att den/de krafter som är starkast påverkar utvecklandet av företagets strategi. De fem krafter som existerar är hot från nya aktörer, leverantörernas förhandlingskraft, kundernas förhandlingskraft, hot från substitut samt rivalitet från befintliga konkurrenter och samtliga beskrivs nedan med hjälp av och hänvisningar till ovanstående artikel.

Porter skriver att hot från nya aktörer innebär att det kommer in ny konkurrens på marknaden som försöker ta nya marknadsandelar vilket sätter stor press på både priser och kostnader. Beroende på hur stark denna kraft är sätter den ett tak på vinstmarginalen på branschen. Ifall hotet från nya aktörer är stort tvingas de befintliga aktörerna ha låga vinstmarginaler för att minska hotet från nya inträden. Hotet kan kontrolleras med hjälp av inträdesbarriärer som gör marknaden mindre attraktiv att gå in på. Följande barriärer kan finnas enligt Porter; leverantörssidan har stordriftsfördelar, stora kostnader för kunder att byta leverantör, höga kapitalkostnader för att starta verksamhet, fördelar på grund av företagsstorlek samt olika tillgångar till distributionskanaler.

Enligt artikeln kan starka leverantörer förskjuta lönsamheten inom en bransch genom att ta en större del av den potentiella vinsten. Det gör att förhandlingskraften från leverantörerna spelar en stor roll för hur lönsamma de specifika företagen inom branschen blir. Följande orsaker kan enligt Porter öka leverantörernas förhandlingskraft; ett koncentrerat antal leverantörer, leverantörerna är inte beroende av branschen för att vara lönsamma, företagen möter höga kostnader för att byta leverantör eller att leverantören har en specifik och unik vara.

Starka kunder är motsatsen till starka leverantörer men har i princip samma effekt på branschen, fortsätter Porter. Om kunderna har en stor förhandlingskraft medför det att pressen på priserna blir högre samt att det krävs en bättre kvalitet på varorna. Orsaker till varför kunder kan ha en stark förhandlingskraft, enligt artikeln, kan vara något av följande; det finns få köpare på marknaden, produkterna är standardiserade och erbjuder inget unikt värde eller låga byteskostnader mellan leverantörerna.

Hot från substitut innebär enligt Porter att det kommer en ny produkt/tjänst som ger samma eller liknande funktion för kunden som den nuvarande industrins produkter/tjänster. Substitut finns alltid på marknaden men är ofta förbisedda på grund av att företagen inte förstår att de levererar samma värde till kunden. Dock är det viktigt att förstå att risken för substitut påverkar lönsamheten för branschen. Hotet från substitut är högt om det levererar en bättre trade-off för kunden eller om kostnaden för att byta mellan substituten är låg.

Rivalitet bland de befintliga konkurrenterna är något som finns inom i princip alla branscher, dock tar de olika form och uttryck enligt Porter. Det förekommer ofta prisrabatter, nya produktintroduktioner, erbjudanden samt reklamkampanjer. Rivaliteten påverkas av flera saker som vidare diskuteras i artikeln där några är; hur många företag det finns på marknaden, om industritillväxten är låg, utträdeskostnaderna från branschen är höga, produkter/tjänster är relativt höga eller att de fasta kostnaderna är höga.

Tillsammans påverkar alla de ovanstående krafterna hur marknaden fungerar samt hur lönsam den verkligen är. Det är viktigt enligt Porter att företagen förstår hur marknadens struktur är uppbyggd för att på bästa möjliga sätt minska riskerna och höja skydden för att öka branschens lönsamhet.

### 5.2.2 Porter's Value Chain

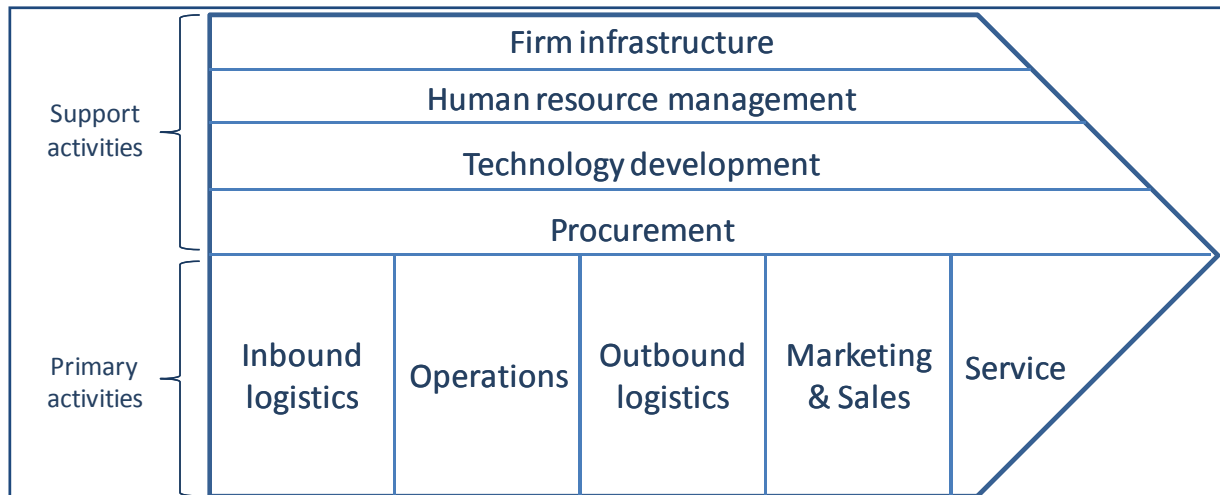
För att inse hur ett företag skapar konkurrensfördelar är det viktigt enligt Porter (1998) att förstå vilka aktiviteter som finns inom ett företag samt hur de samverkar och arbetar tillsammans. Porter utvecklade 1998 ett enkelt verktyg, Porters värdekedja, som bryter ner företaget i aktiviteter. Inom en bransch kan värdekedjorna likna varandra men varje företags värdekedja ser annorlunda ut på grund av att de reflekterar företagets historia, strategier och framgång vid strategiimplementeringen.

Skillnaderna i värdekedjorna är det som i sin tur bidrar till att skapa unika konkurrensfördelar menar Porter.

Enligt Porter (1998) är värdekedjan indelad i primära och stödjande aktiviteter, de primära aktiviteterna är kopplade till den fysiska behandlingen av produkter/tjänster medan de stödjande aktiviteterna är till för att stötta de primära delarna och hålla samman företaget.

Nedan följer en illustration och kortare beskrivning samt exempel på vad varje aktivitet innebär där informationen är hämtad från Porters artikel.

**Figur 10 – Porters värdekedja**



(Källa: Porter, 1998)

#### *Primära aktiviteter*

- *Inbound logistics* – Aktiviteter som behandlar mottagandet och lagringen av delar till produkten, exempel lager eller inventeringskontroller
- *Operations* – Aktiviteter som har att göra med att sätta samman delar till den slutgiltiga produkten, exempel bearbetning eller testning
- *Outbound logistics* – Aktiviteter som behandlar det fysiska utskicket av produkten, exempel orderhantering eller lager för slutprodukter
- *Marketing and Sales* – Aktiviteter för att öka köpsuget hos kunder, exempel försäljningsavdelning eller marknadsföringskampanjer
- *Service* – Aktiviteter som ökar eller förlänger värdet av produkten för kunden, exempel installationer eller reparationer

#### *Stödjande aktiviteter*

- *Procurement* – Aktiviteter som behandlar varuinköpen, inte det fysiska utan mer strategiskt, exempel kontakter med leverantörer
- *Technology development* – Aktiviteter som rör teknologikutvecklingen, exempel know-how eller teknikprocesser
- *Human Resource Management* – Aktiviteter som behandlar företagets personal, exempel rekrytering eller kompetensutveckling

- *Firm Infrastructure* – Aktiviteter som handlar om hur företaget styrs, exempel ledningen, ekonomiavdelningen, redovisningen eller myndighetsfrågor

Enligt Porter (1998) bidrar dessa nio aktiviteter tillsammans till att skapa konkurrensfördelar för företaget och värde till kunderna. Genom att förstå vilka aktiviteter det är som är viktiga hjälper det företaget att positionera sig på marknaden samt att det skapar en förståelse för kostnader och vilka möjligheter som finns för att differentiera företaget.

### 5.2.3 Generic Strategies

Enligt Porter finns det två olika grundpositioner ett företag kan ta på marknaden och det är antingen att vara kostnadsledande eller att sälja differentierade produkter. Positioneringen är ett resultat både av hur branschen är uppbyggd och hur företaget anpassar sig till de rådande krafterna i förhållande mot sina konkurrenter samt hur företagets aktiviteter fungerar och skapar värde inom organisationen. De två grundpositionerna kan även delas in i en tredje och fjärde positionering, så kallad lågkostnadsfokus och differentieringsfokus, det innebär att företagen arbetar med ett mycket smalare segment på marknaden och har en mer fokuserad strategi.

I sin artikel från 1998 beskriver Porter att kostnadsledande handlar om att företaget har en strategi om att bli det företag som har lägst priser inom branschen. Ofta finns dessa företag inom många segment och en viktig faktor för att lyckas är att företaget har en bra vidd på sina produkter och tjänster. Det kan finnas många orsaker till hur ett företag blir kostnadsledande så som skalfördelar, framstående teknologi eller bättre tillgång till råmaterial.

Porter fortsätter förklara differentiering som innebär att företagen försöker leverera något unikt till kunderna inom branschen som genererar mer värde än konkurrenternas produkter och tjänster. Det finns flera sätt ett företag kan differentiera sig på, såsom på produktbasis, på vilket sätt produkterna/tjänsterna säljs eller hur de marknadsförs sina varor. Till skillnad mot den kostnadsledande strategin kan de finnas fler framgångsrika differentieringsstrategier inom en och samma bransch.

Den tredje och fjärde positioneringen som Porter beskriver är något annorlunda då den fokuserar på ett specifikt och smalare segment. Företaget skapar alltså konkurrensfördelar just inom det segmentet och som de egentligen inte kan använda på den övergripande marknaden. Företagen kan antingen ha ett lågkostnadsfokus eller ett differentieringsfokus.

Porter menar att det är av yttersta vikt att företagen specificerar och definierar sin positionering och inte "fastnar mitt emellan" två strategier. Han säger att detta är förödande för företagets framgång och att många företag inte kommer klara konkurrensen och bli utkonkurrerade, undantag är dock om marknaden är ovanligt lönsam. Orsaken, enligt Porter, till varför företag "fastnar i mitten" är att företagen inte vågar fatta beslut om hur de bör konkurrera på marknaden.

### 5.3 SWOT-analys

I Kotler m.fl. från 2008 kan det läsas att en SWOT-analys tar upp viktig data och omständigheter från både den interna och externa omgivningen där ett företag agerar. SWOT är en förkortning på ett företags "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" och "Threats".

Kotler m.fl. (2008) förklarar att det interna synsättet med faktorer som "Strengths" och "Weaknesses" inte tar upp alla de funktioner som finns inom ett företag utan bara de beståndsdelar

som är kritiska framgångsfaktorer för företaget. Det är viktigt att styrkorna verkligen bygger på ren fakta och inte antaganden då både styrkorna och svagheter är relativa och inte något absolut. Exempel på en styrka enligt Kotler m.fl. kan exempelvis vara att företaget är marknadsledande och en svaghet att företaget endast är nummer tre på marknaden. Genom att identifiera svagheter kan områden inom företaget upptäckas där det behövs extra resurser för att förhindra att de blir större eller i bästa fall för att eliminera svagheter helt.

Anledningen till varför det är viktigt att titta på de externa faktorerna, "Opportunities" och "Threats", är, enligt Kotler m.fl. (2008), för att företaget lättare skall kunna hantera de utvecklingar och händelser som sker på marknaden och som i sin tur påverkar företaget. Exempel på "Opportunities" kan vara förändringar i det ekonomiska klimatet, demografisk förändring, marknadsförändringar eller teknologiförändringar. Exempel på "Threats" kan vara aktiviteter från konkurrenter, nya lagar eller svårigheter med nya försäljningskanaler.

## 5.4 Empirisk undersökning

### 5.4.1 Resursbaserat perspektiv

Operatörernas viktigaste resurs är, enligt Thorngren, deras mobilnät. Nätet är givetvis grundpelaren för verksamheten då det möjliggör mobilkommunikation. Det läggs ner enorma investeringar för att göra det så heltäckande, stabilt och snabbt som möjligt för att på så sätt höja kvaliteten på tjänsterna. Enligt Carlbom har operatörerna av både strategiska och finansiella skäl valt att bygga i olika omfattning samt fokuserat på olika regioner.

Mobiltelefoner och abonnemang har blivit mer komplexa enligt Carlbom vilket gör att kunderna söker mer information för att kunna slutföra köpen. Förr, då mobiltelefonerna såldes med ett relativt enkelt abonnemang och fokus låg på samtal, köpte konsumenterna dem i princip var som helst exempelvis av försäljare på gatan. Denna typ av försäljning finns fortfarande kvar, dock har den kanalens betydelse minskat enligt respondenterna. Thorngren menar att på grund av den ökade komplexiteten i abonnemangen och tilläggstjänsterna, samt uppkomsten av smart phones söker sig fler människor till butikerna där de kan få en mer professionell känsla samt mer kunnig personal. Det gör att de anställda har blivit en mer värdefull resurs som har en stor påverkan på kunderna samt försäljningen då de är operatörernas ansikte mot kund.

Även butikerna och deras läge har blivit en viktigare resurs för företagen enligt både Thorngren och Carlbom. Operatörerna Telia, Telenor och Tre har haft ett stort fokus på egna butiker och försökt exponera sitt varumärke samt göra kontakten med kunderna lättare. Den enda operatören som inte fokuserat på detta tidigare är Tele2 som, enligt deras hemsida, endast har ett tiotal nyöppnade butiker.

Konceptet med butikerna och de anställda är en mycket viktig resurs för operatörerna menar Thorngren och framförallt för privatmarknaden. Anledningen är att privatkunder ofta behöver den extra informationen och trygghetskänslan som en personlig kontakt i en butik ger. Företagskunderna köper ofta ett standardiserat abonnemang och telefon som är utformat efter det specifika företagens behov. De använder sig i stor mån av ramavtal och direktbeställning via en personlig kontakt från operatören.

## 5.4.2 Marknadsbaserat perspektiv

### 5.4.2.1 Porters five forces

Ingen av respondenterna tror att en ny aktör kommer att etableras på marknaden. Anledningen är att det är en enorm investering att bygga upp ett nytt nät och att det egentligen inte finns någon anledning till det då frekvensutrymme saknas för fler operatörer. Det finns dock möjligheter för virtuella aktörer att hyra bandbredd av de befintliga operatörerna så helt uteslutet är det inte med nya aktörer på marknaden menar Mölleryd. Idag är det dock lättare att etablera sig på marknaden, enligt Mölleryd, då konkurrensen försöker ökas av bland annat PTS genom att avreglera marknaden till förmån för mindre aktörer genom att ta bort stora operatörers fördelar. Risker i investeringen har också minskat då operatörerna kan sälja frekvensrättigheterna ifall de vill dra sig ur branschen förklarar Thorngren. Det finns alltså ett restvärde i investeringen idag, något som tidigare inte varit möjligt då tillstånden inte har kunnat säljas vidare.

Leverantörerna har stor påverkan på branschen speciellt med tanke på Apple som har varit en ledande leverantör av smart phones de senaste åren. Enligt Carlbom gav Apple endast Telia rättigheter att sälja iPhone det första halvåret produkten kom till Sverige vilket påverkade konkurrensen starkt på marknaden då de kunder som ville ha den populära produkten först var tvungna att bli kunder i Telia. Leverantörernas förhandlingskraft har, enligt Carlbom, minskat då det idag finns andra alternativ till Apples produkter så som andra liknande smart phones vilket gjort att konkurrensen har ökat. Även nätleverantörer som till exempel Ericsson har, enligt Ahlbom stor inverkan på marknaden eftersom operatörerna är så pass beroende av deras produkter. Dock har även de sett en minskning i förhandlingskraft på grund av flera kinesiska aktörer som kommit de senaste åren.

Kundernas förhandlingskraft fungerar enbart kollektivt och inte enskilt enligt Carlbom. Anledningen är att kunderna blir bundna i ett antal månader när de tecknar abonnemang och förlorar därmed en stor del av förhandlingskraften. Han menar dock att kunderna blir mer informationssökande och att det är lättare för dem att få fram den informationen som efterfrågas när de väl väljer operatörer då bindningstiden gått ut. Carlbom tror även att det kan vara en orsak till varför operatörerna blir mer lika och inte vågar sticka ut från konkurrenterna.

Det finns idag inte något självklart substitut, enligt flera respondenter, till konceptet mobiltelefoni, dock finns vissa tjänster som ersätter operatörernas tjänster så som Skype och Viber. Det substitut som finns och säkert kommer att öka är egentligen möjligheter till access, alltså tillgång till nya kommunikationskanaler, menar Carlbom. Möjligheten att kunna prata genom exempelvis wifi-nät istället för mobilnät skulle leda till att operatörerna förlorar kontrollen och inte har möjlighet att ta ut så mycket pengar för mobil kommunikation.

Det råder stor rivalitet mellan operatörerna enligt alla respondenterna och de försöker ständigt ta andelar från varandra för att öka lönsamheten. De försöker erbjuda kunderna mer värde än konkurrenterna genom att förbättra sina tjänster och utbud. Enligt Thorngren har operatörerna stora fasta kostnader vilket gör att de sällan är några utträdanden på marknaden och exempel på detta är Tre som varit olönsamma i åtta av de tio år som de funnits på marknaden men fortfarande verkar på den svenska marknaden.

#### 5.4.2.2 Porter's Value Chain

Likt alla företag, även för mobiloperatörerna, finns vissa aktiviteter inom företaget som är avgörande för hur det presterar och når sina marginaler. Enligt Thorngren tillhandahåller mobiloperatörerna i grund och botten en möjlighet att kommunicera trådlöst. Detta genom att antingen bygga egen eller hyra en infrastruktur och sedan ansvara för trafiken i näten. För att kunna erbjuda så bra kvalitet som möjligt krävs ett välutbyggt nät med god kvalitet, något som Ahlbom säger att operatörerna i Sverige har varit väldigt duktiga på. För att uppnå detta är det, enligt Ahlbom, viktigt att hitta rätt leverantör och också kunna förhandla fram rätt avtal angående uppförandet av masterna och basstationerna. Thorngren menar att detta är grunden för verksamheten och av högsta vikt att det görs på ett så bra, snabbt och kostnadseffektivt sätt som möjligt. Mölleryd förklarar att när nätet är på plats gäller det att få så hög kapacitet som möjligt genom påbyggnader och förbättringar. Det är givetvis också viktigt att utveckla de tjänster som nätet kommer tillhandahålla samt paketera och prissätta dessa på ett lämpligt sätt.

När nätet är utbyggt och tjänsterna utvecklade ska dessa givetvis komma kunderna till hands. Thorngren säger att då operatörerna är tjänsteföretag kan de inte lagra tjänsterna utan säljer dem direkt genom valda kanaler.

Thorngren fortsätter förklara att försäljningen är en kritisk punkt då enormt mycket hänger på säljarna som ska förklara skillnaderna gentemot andra operatörer och likaså kunna få kundens förtroende för att knyta densamme till ett abonnemang. Genom vilka kanaler försäljning sker skiljer sig dock enligt Carlbom lite mellan operatörerna. Som nämnt ovan menar Thorngren att det ökade fokuset på egna butiker beror på att kunderna idag kräver mer service vid köptillfället då produkterna blivit mer komplexa. Marknadsföringen har också ökat de senaste åren enligt Ahlbom mest på grund av den ökade konkurrensen och likheten mellan operatörerna.

Enligt Thorngren är service efter köpet mycket viktigt inom mobilbranschen då kunder ofta upplever problem med produkten/tjänsten de har köpt. Enligt en artikel av Petersen (2010) är telekombranschen en av de branscher kunder klagat mest på och speciellt inom mobilt bredband. Mycket beror på bristande kundservice genom antingen oförmåga att bistå med hjälp eller helt enkelt för dåliga öppettider och långa köer. Enligt Ahlbom blir kundservicen viktigare på grund av just detta och något som operatörerna försöker bli bättre på och även kommunicerar genom sin marknadsföring som ett extra värde det tillför kunderna. Den operatör som sticker ut är Telenor som har telefontid dygnet runt och har därmed vunnit många priser i tidningen Mobil för sin kundservice. Det som även är viktigt är, enligt Mölleryd, att ha kanaler för att kunna hantera service på mobiltelefonerna som säljs med abonnemangen. Han fortsätter förklara att det oftare är problem med hårdvaran än mjukvaran vilket dock kunderna ofta skyller på operatören.

Då det är ovanligt att operatörerna säljer abonnemang utan mobiler menar Thorngren att det är terminalförsäljningen som driver marknaden. Konkurrensfördelar kan skapas om rätt erbjudande utformas på en populär telefon. Det är därför viktigt att ha korta ledtider och på så sätt säkerställa att mobilerna finns i lager för försäljning förklarar han och menar att en effektiv inköpsorganisation därför är av största vikt.

Kopplat till försäljningen finns, enligt Carlbom, belöningssystem som flera operatörer använder. Som nämnts tidigare är operatörerna starkt beroende av att säljarna gör sitt jobb och agerar enligt strategin som företaget har utvecklat. Det primära verktyget för detta är provisionssystem som,



enligt Carlbom, belönar säljarna enligt en struktur som på sikt hjälper företaget att uppnå sin strategi. Enligt Thorngren är detta något som är väldigt viktigt, framförallt att utveckla systemet på ett effektivt och ändamålsenligt sätt för att motivera säljarna.

Mölleryd menar att i en så högteknologisk bransch som mobilbranschen spelar teknologin en väldigt stor roll. De tjänster som säljs utvecklas ofta inom organisationen och möjliggör därmed den trådlösa kommunikation som operatörerna tillhandahåller.

Ytterligare en aktivitet som, enligt Mölleryd, är viktig för operatörerna är den som utförs av back-officeavdelningen. Då diverse av/regleringar förekommer samt problem med kvalitet, klagomål, planering av utbyggnad och juridiska åtaganden får denna funktion enligt Mölleryd ett väldigt stort ansvar att utveckla verksamheten och stödja den på bästa sätt.

#### *5.4.2.3 Generic Strategies*

Telia har som tidigare nämnt fokuserat mycket på kvalité och enligt alla respondenter har de positionerat sig som premiumleverantören med bäst täckning. Telia har, enligt Thorngren, även positionerat sig som en teknikutvecklare och det var väldigt viktigt för dem att vara först i världen med att lansera 4G. Han fortsätter förklara att Telia är starka i flera kundsegment men har en större andel i de äldre kundgrupperna som värdesätter kvalitet och inte är så starkt beroende av priset då det är högre än konkurrenternas. Carlbom tror att anledningen till varför de är svagare i de yngre kundgrupperna är för att det segmentet inte har vuxit upp med gamla Televerket och att Telia är dyrare än de andra operatörerna samt inte fokuserat på moderna tilläggstjänster tidigare. De försöker ändra på detta genom till exempel att skapa samarbete med Spotify.

Tele2 har valt en tydlig positionering som kostnadsledande vilket verifieras av samtliga respondenter. Dock menar de flesta att Tele2 vill framstå som kostnadsledare men inte lever upp till det i alla lägen. Tele2 fokuserar på lågkostnadssegmentet och har ingen specifik kundgrupp de riktar sig till utan vill vara den på marknaden med lägst priser. Enligt Carlbom är det Tele2 som pressar priserna på marknaden och är därför inte är den operatör som satsat mest och är snabbast vad gäller ny teknik och nya tjänster. Tele2 har, enligt Carlbom, alltid uppfattats som billiga och den operatör som ger sämst kvalitet. Han fortsätter förklara att det är något som blivit ett problem de senaste åren då kunderna inte längre accepterar hur låg och dålig kvalitet som helst vilket lett till att Tele2 nu fokuserat starkt på att öka den och hoppas nå sitt kvalitetsmål 2013 enligt deras årsredovisning 2010.

Telenor är den operatör som inte har någon självklar position på marknaden enligt alla respondenter vilket de menar är en anledning till att det inte har gått lika bra för Telenor som för konkurrenterna. Förr fokuserade de på företagsmarknaden genom uppköpet av Vodafone Sverige, men idag är de inte lika starka inom detta segment enligt Carlbom. Telenor har haft svårt att hitta sin position och har ibland varit prispressare och ibland fokuserat på att leverera kvalitet enligt Mölleryd som menar att detta kan ha att göra med att Telenor är marknadsledare i Norge och har ett starkt varumärke där som de försökt implementera i Sverige men har tyvärr inte riktigt lyckats då varumärket Telenor i sig inte genererar värde på samma sätt som i Norge. Thorngren säger att på grund av att Telenor möjligtvis känner själva att de inte har en klart definierad position och att de är "fast mitt i mellan", kommer de därför börja positionera sig som en operatör som ger frihet för kunderna. Exempel på frihet kan vara att kunderna har möjlighet att byta telefon under bindningstid vilket idag inte är möjligt hos någon av de andra operatörerna.

Tre är den operatör som fokuserar på de yngre kundgrupperna och framställer sig själva som det innovativa alternativet enligt Mölleryd. Han menar att anledningen till varför de är stora just hos de yngre kundsegmenten är att de har mycket tjänster bland annat inom musik och MSN Messenger. De försöker, enligt Carlbom, för närvarande dock satsa mer på företagsmarknaden och har på senare tid lanserat en stor kampanj för att öka andelen företagskunder. Mölleryd menar att Tre, likt Telenor, haft svårt att hitta sin plats på marknaden och har i princip försökt med flera positioner bland annat genom att vara ett lågkostnadsalternativ. Det är först nu de senaste två åren som företaget blivit lönsamt och det tror respondenterna har att göra med den stora utvecklingen av mobil data där Tre är mycket stora och framgångsrika.

### 5.4.3 SWOT-analys

En snabb analys av marknaden genomfördes med alla respondenter och nedan nämns de delar som var mest intressanta, de kommer sedan utvecklas och analyseras djupare av författarna i analysen.

Alla respondenter menar att marknads största styrka för närvarande är den starka omsättnings-tillväxten som råder inom branschen. Den växte med cirka 10 % förra året vilket är en drastisk skillnad mot tidigare år där tillväxten endast varit några få procentenheter.

Den svaghet som finns på marknaden är, enligt Thorngren, att ARPU (genomsnittlig intäkt per användare) på röstsegmentet minskat de senaste åren. Detta beror på den kraftiga prispress som rått och som härstammar från den ökade konkurrensen och prismedvetenheten hos kunderna.

Den stora möjligheten som finns på marknaden är, enligt Mölleryd, införandet av 4G då dataöverföringen har ökat dramatiskt de senaste åren. Det skapar möjligheter att öka hastigheterna och på allvar konkurrera med det fasta bredbandet.

Det största hotet som, enligt Thorngren, branschen ser just nu är att Sverige är först med att implementera 4G och både operatörerna och analytikerna tror att det kan vara en för tidig investering. Det är först för något år sedan 3G blev lönsamt och har ännu inte använt sin fulla kapacitet.

## 5.5 Analys

### 5.5.1 Resursbaserat perspektiv

Som empirin beskriver har operatörerna några viktiga resurser så som nätet, butikerna och de anställda, som hjälper operatörerna att skapa lönsamhet. Dock uppfyller inte någon av de ovanstående resurserna de krav som beskrivs av Barney så som heterogenitet bland företagen och svårigheter att flytta resursen mellan konkurrenterna.

Nätet som är den viktigaste resursen för operatörerna är likadan hos alla operatörerna. Därför uppfyller det inte kravet på att vara en heterogen resurs dock innebär det inte att nätet är lika bra utbyggt eller i samma kvalitet hos alla operatörer. Däremot tillfredsställer nätet kravet som handlar om förflyttning, då det är ytterst otroligt att resursen går att flytta mellan operatörerna.

Även butikerna uppfyller enbart det ena kravet, som är förflyttning av resurser, då det är svårt för en operatör att förlora en butik till någon av konkurrenterna. Dock beror det lite på om lokalerna är

ägda eller hyrda vilket leder till att kontrollen minskar ifall operatören inte äger sin egen butik. Alla operatörerna har liknande butiker på liknande platser och det finns ingen större skillnad mellan dem.

De anställda är den resurs som inte uppfyller något av kraven då de både är lätta att flytta mellan operatörerna samt att de är en homogen resurs. De anställda kan lätt byta företag vilket händer relativt ofta då det är en bransch som är driven av provision. Personalen får då ett starkt incitament att byta till en konkurrent om det är bättre betalt eller kan erbjuda bättre värde för den anställda. Då det i grunden är en ganska simpel produkt är säljarna relativt snarlika och blir således en mer homogen resurs istället för en heterogen.

Med ovanstående analys i tankarna är det tydligt att det resursbaserade synsättet är en teori som är svårpassad till mobilbranschen och att det inte heller är resurserna som skapar konkurrensfördelar på marknaden. Ingen av de ovanstående resurserna som är viktiga för operatörerna lever upp till de krav som ställs på resursen. Inte heller kan någon av resurserna anses vara långsiktiga då de inte varken är värdefulla, sällsynta, eller svåra att imitera.

### **5.5.2 Marknadsbaserat perspektiv**

Det är tydligt efter den empiriska undersökningen att detta är en bransch som drivs av och skapar lönsamhet utefter de krafter som råder på marknaden. Det marknadsbaserade perspektivet är med andra ord det som dominerar.

#### **5.5.2.1 Porters five forces**

Empirin bekräftar att marknaden är starkt konkurrensutsatt av de fyra aktörerna men samtidigt lönsam för samtliga operatörer de senaste åren. En anledning till lönsamheten kan vara att det är en så pass flitigt använd produkt som idag är en nödvändighet i det dagliga livet.

Författarna tror inte att hotet från nya aktörer är speciellt stort då empirin tydliggör att det är en enorm investering som krävs för att bygga ett eget nät. De fyra operatörerna når i princip hela Sverige och alla kundgrupper i samhället varpå en ny aktör skulle behöva ta andelar från de andra för att kunna slå sig in på marknaden. Trots det så finns fortfarande möjligheten för virtuella aktörer att hyra in sig på de existerande näten. Ett exempel på detta är företaget Virgin som i bland annat USA och Australien har lanserat mobiltjänster genom att hyra in sig på andras nät och genom sitt starka varumärke nått framgångar även inom denna bransch. En motsvarighet på detta är det enda som i dagsläget skulle kunna vara aktuellt i Sverige.

Leverantörerna har, som tidigare nämnts i empirin, haft en stor inverkan på branschen. På senare tid är det främst Apple som har styrt marknaden genom lanseringen av iPhone. Självklart kommer leverantörerna av mobiler såväl som nätet och basstationerna ha en stor inverkan på marknaden för att det är grundstenarna för att kunna leverera mobilkommunikation till kunderna. Dock tror författarna att denna kraft kan förlora lite av sin styrka då det idag finns fler alternativ och valbarhet bland leverantörerna. Apple är numera inte den enda leverantören av smart phones utan idag finns alternativ från andra så som Sony Ericsson, HTC och Samsung. Det ryktas även på marknaden att ett nytt samarbete mellan Microsoft och Nokia finns för att lansera en ny smart phone. När den marknaden kommer kraften försvagas än mer då ytterligare ett alternativ finns som konkurrerar om kunderna.

Kundens förhandlingskraft kommer aldrig bli speciellt stor när det handlar om individnivå. Dock blir den mycket stark när kunderna samlas i grupper och rykten om missnöjdhet gällande operatörerna

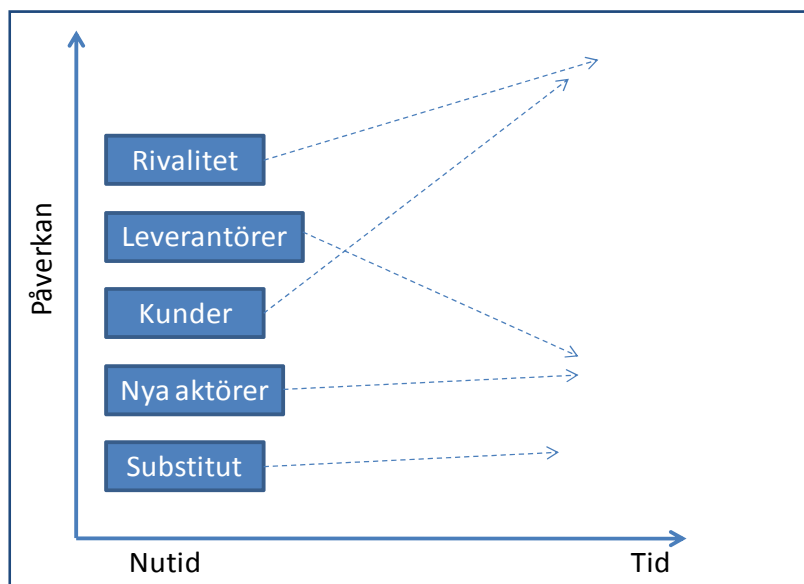
sprider sig snabbt i dagens integrerade samhälle. Författarna tror därför att kraften hos kunderna kommer att öka då det blir viktigare för operatörerna att ha nöjda kunder då det är lättare för dem att byta mellan operatörerna. Kunden kan få större makt om de är så kallade helkunder, så som mobilkunder, tv-kunder samt bredband, då det rör sig om en större intäktsminskning ifall operatören tappar kundens hela engagemang istället för bara ett enskilt mobilabonnemang. Detta kommer med största sannolikhet att bli vanligare då fler blir helkunder och operatörerna levererar tjänster och produkter inom flera områden.

Idag finns det inte några självklara substitut och det är svårt att sia om det kommer förändras på marknaden. Det kommer behövas en ny teknik som idag inte finns och vilket marknaden i dagsläget inte heller förstår. Det som dock finns och kan utvecklas är, som sagt, wifi-nätet som kanske kan utvecklas till att användas även inom mobilkommunikation i framtiden.

Konkurrensen och rivaliteten mellan operatörerna är som flera gånger tidigare nämnt mycket stor. Det är något som inte kommer att förändras på den nuvarande marknaden utan enbart eskalera om det är möjligt. Anledningen är för att operatörerna blir mer lika varandra vilket kommer att bidra till ökad rivalitet om marknadsandelar.

Figuren nedan visar författarnas tankar kring hur stor påverkan de fem olika krafterna har på marknaden idag samt hur det förväntas se ut i framtiden.

**Figur 11 – Utveckling five forces**

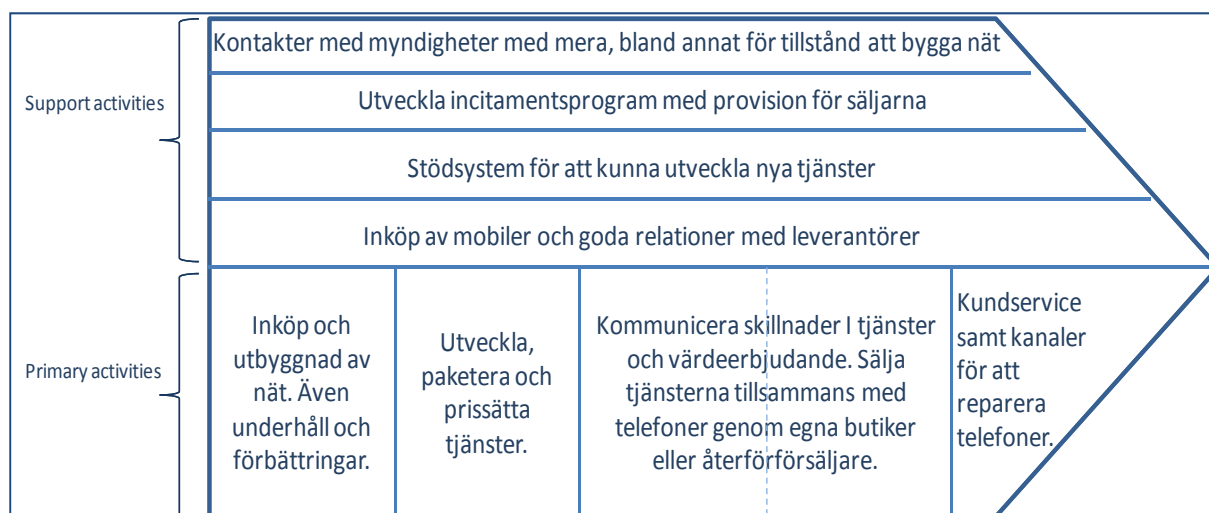


(Källa: Egen)

### 5.5.2.2 Porter's Value Chain

Utefter den empiriska undersökningen har författarna applicerat Porters värdekedja på informationen som framkommit. Nedan är modellen illustrerad med de aktiviteter som författarna anser är typiska för mobilmarknaden. Det förekommer givetvis fler aktiviteter inom företagen men dessa är de mest typiska och även de viktigaste.

Figur 12 – Egenutvecklad värdekedja



(Källa: Egen)

Ovanstående modell är en bra fingervisning för att bättre förstå hur företagen fungerar internt och hur de skapar värde för sig själva samt kunderna.

*Inbound logistics* är, som tidigare nämnt, hur företagen köper in insatsvaror som sedan ska omvandlas till slutprodukten. I och med att det är långt från hur en mobiloperatör fungerar anser författarna att nätutbyggnaden är den viktigaste aktiviteten som sedan ligger till grunden för att utveckla tjänster. Denna utveckling av tjänster faller under *Operations* där, i vanliga fall, omvandlingen sker av insatsvaror till färdiga produkter. Då operatörerna utvecklar, prissätter och paketerar tjänsterna för att göra dem så attraktiva som möjligt passar det bäst in i detta steg.

De två nästföljande stegen *Outbound Logistics och Marketing & Sales* bör enligt författarna sitta ihop då tjänsterna inte lagras på någon fysisk plats innan de säljs i butikerna eller via återförsäljarna. Detta är dock ett kritiskt steg där operatörerna i sin marknadsföring positionerar sig och visar vilket värdeerbjudande de levererar till kunderna. Det är sedan upp till säljarna att få ut tjänsterna till kunderna vilket även det är ett mycket viktigt steg i processen. Slutligen kommer *Service* som har kommit att bli väldigt viktigt för operatörerna med de högre krav som kunderna ställer på kvaliteten. Enligt författarna är detta ett steg som kan vara avgörande huruvida en kund förlänger sitt abonnemang efter bindningstidens slut eller väljer att säga upp det. Detta stöds av det faktum att klagomålen är väldigt höga i mobilbranschen och författarna tror att det finns öppningar för att specialisera sig inom god kundservice och på så sätt nå konkurrensfördelar.

De stödaktiviteter som är typiska för mobilbranschen redovisas även i figuren ovan. *Firm Infrastructure* som har hand om det administrativa domineras av de anställda som förhandlar

om utbyggnadsrättigheter med mera. Detta är själva grunden i verksamheten för operatörerna och därför en oundgänglig aktivitet.

*Human Resources* främsta uppgift hos en mobiloperatör är att utveckla klara och attraktiva provisionssystem för säljarna. Detta gäller dels för att strategin ska uppfyllas på operativ nivå och säljarna måste då styras av incitament för att agera i företagets intresse. Det gäller även för att kunna hålla kvar duktiga säljare genom att belöna dem rikligt för goda insatser. Som nämnts tidigare är säljarna en viktig resurs för företagen och samtidigt svåra att behålla på grund av deras rörlighet.

Den *Technology* som anses vara viktigast är de system som stödjer utvecklandet av tjänster för operatörerna. Eftersom det i slutändan är det som de säljer till kunderna är det viktigt att ha kreativa utvecklare som har goda system till hjälp i denna process.

*Procurement* domineras av inköpskanaler för mobiltelefoner då det är viktigt att kunna leverera telefonen som kunden vill ha då det ofta är mobilen som styr köpet. Saknar en operatör en populär modell en längre tid kan den förlora kunder som då går till någon av konkurrenterna, även om det totala värdeerbjudandet upplevdes högre hos den första. Ett exempel på detta är när iPhone 3 och iPhone 4 lanserades och det var stort tryck på leverantörerna och operatörerna att möta den stora efterfrågan samt att det var lång väntetid.

### 5.5.2.3 Generic Strategies

Som empirin visar har operatörerna agerat annorlunda på marknaden och försökt ta olika positioner. Författarna anser dock att alla helst vill ligga inom det differentierade området och kunna erbjuda unika värdeerbjudanden till kunderna. Detta är något som har varit svårt på grund av flera av de saker som redan har diskuterats i uppsatsen dock är det främst på grund av likheten i produkterna, konkurrensen samt att operatörerna ständigt kopierar strategier och konkurrensfördelar av varandra. Nedan illustreras en bild av hur författarna anser att operatörerna har positionerat sig på marknaden.

Figur 13 – Egenutvecklad generic strategies



(Källa: Egen)

Telia är den som i dagsläget upplevs som mest differentierad på grund av att de försöker skilja sig från de övriga genom att erbjuda bättre kvalitet samt vara mer innovativa. Det är som nämnt de som var först med lanseringen av 4G och iPhone. Telia har förr varit väldigt dyra men har varit tvungna att sänka priserna för att inte tappa kunder. En anledning till Telias positionering kan grundas i att det är en naturlig positionering för företaget på grund av det monopol de en gång hade då kvaliteten i tjänsterna var ett måste på grund av att allmännyttan skulle premieras och alltså levt kvar inom företaget. Utan att ha tillgång till Telias värdekedja skulle aktiviteter såsom *Inbound Logistics* kunna ses som framgångsrika då nätutbyggnaden uppenbarligen varit väldigt omfattande och lyckad. Telia har också längst erfarenhet från den svenska marknaden och har därmed haft längre tid på sig att positionera sig på ett önskvärt sätt som de vet fungerar. Den långa historien i Sverige kan också ha satt Telia i en gynnsam position i förhandlingar med leverantörer då de har en lång relation. Detta kan ses då de har ett samarbete med Ericsson för utbyggnad av 4G-nätet samt var först med iPhone.

Tele2 är den som lättast går att placera då de har positionerat sig som kostnadsledare. Det är något som de faktiskt lever upp till då de är billigast på marknaden enligt Telepriskollen. De har heller inte några speciella differentierade tjänster som de andra operatörerna inte erbjuder. En möjlig anledning till positioneringen är att de kom in som utmanare med Telia som enda konkurrent och kunde därmed inte tävla om kvalitet i nätet. Ett lågkostnadsfokus som utmanade det statliga företaget kunde därför varit en självklar väg att gå vilket har levt kvar i företaget fram till idag. En värdekedja som är kostnadseffektiv i varje steg kan också vara en förklaring till hur Tele2 lyckats hålla så låga priser till kunderna vilket uppenbarligen har varit framgångsrikt sett till marknadsandelar.

Telenor är den operatör som varit mest utsatt, de har varit som Porter menar "fast i mitten" utan en självklar position på marknaden. Författarna tror att detta har att göra med skillnaderna i position från Sverige och Telenors hemland Norge. De har en marknadsledande position i Norge samt ett välutvecklat varumärke som i sig genererar värde till kunden. Det finns inte i Sverige och Telenor har haft svårigheter att hitta sin plats på marknaden. De verkar nu försöka dra sig lite mer mot en differentierat fokus och siktar in sig på de kunder som efterfrågar frihet. Dock är den strategin och positioneringen nyss utarbetad och författarna kan i dagsläget inte dra några slutsatser om den kommer bli framgångsrik eller ej. Tydligt är dock att avsaknaden av en tydlig tidigare positionering har tvingat fram ett nytänkande. Att gå kvar i gamla rutiner hade kunnat vara ödesdigert för Telenor i längden då de förmodligen hade sett sina marknadsandelar minska ytterligare. Att inte lyckas på samma sätt med positioneringen som i Norge kan bero på en oförmåga att läsa av marknadskrafterna och anpassa den svenska affärsverksamheten efter dem.

Även Tre har haft svårigheter att hitta sin plats och från början lanserades som sagt Tre med syfte att vara ett mediebolag samt ett billigt alternativ. Det var något som aldrig riktigt lyckades och författarna tror att den strategin har påverkat Tres dåliga lönsamhet de första åtta åren. Tre har dock de senaste två åren satsat mer på kvalitet och slutat att priskonkurrera. Deras primära fokus är 3G och där fortsätter de vara starka och skickliga. De erbjuder idag flera tilläggstjänster inom multimedia som genererar mervärde för kunden och är trots det den näst billigaste operatören. Denna fortsatta positionering som ett innovativt bolag känns nödvändig då det är svårt att konkurrera inom något annat område med de existerande operatörerna. En satsning på yngre kundgrupper kan ha varit nyttigt då de på sikt blir äldre och har då med sig en (förhoppningsvis) positiv bild av Tre som operatör.

Ingen av operatörerna har en renodlad fokuspositionering vilket bör bero på att marknaden är så hårt konkurrensutsatt samt kräver så stora investeringar att det inte är möjligt att bli lönsamma om de enbart satsar på en mindre kundgrupp. För att operatörerna skall uppnå högsta lönsamhet måste de rikta sina erbjudanden till alla kundgrupper vilket visat sig mycket svårt då kunderna har väldigt olika preferenser och önskemål gällande sitt telefonerande.

### 5.5.3 SWOT-analys

Denna SWOT-analys sammanfattar författarnas tankar kring dagens mobilmarknad i Sverige. Den hämtar information både från historiken, teorin och empirin och ämnar ge en snabb överblick av de rådande förhållandena på marknaden. Först presenteras en övergripande för branschen som helhet, följt av en specifik SWOT för varje operatör.

#### *Styrkor:*

Det finns flera styrkor inom branschen vilket gör att operatörerna är relativt lönsamma. De viktigaste styrkorna är presenterade nedan:

- Hög penetration av abonnemang i Sverige tyder på en mogen marknad som har stort behov av tekniken.
- Marknaden växte starkt under senaste året vilket till stor del beror på det mobila bredbandet som fortfarande inte är en mättad marknad.

#### *Svagheter:*

De svagheter som finns för operatörerna är viktiga att hantera för deras fortsatta lönsamhet. Det kan bli ett stort hot ifall prispressen fortsätter och operatörerna får svårigheter att paketera sina tjänster.

- Stor prispress vilket lett till sjunkande intäkter per användare (ARPU).
- Svårt för operatörerna att utveckla en långsiktigt lönsam paketering för mobilt bredband där kunderna upplever kvalitet, frihet och bra pris.

#### *Möjligheter:*

Det finns väldigt stora möjligheter med 4G:s lansering både för mobilkommunikation och mobilt bredband. Viktigt är att förmedla nyttan med tjänsten och skapa en efterfrågan från kunderna.

- Tjänster som är beroende av höghastighetsöverföring kommer generera ökade intäkter då 4G lanseras.
- Samtliga operatörer kommer kunna erbjuda 4G till en stor del av befolkningen tack vare licenserna i 800 MHz-bandet



### **Hot:**

De hot som är störst är att den stora investeringen i 4G sker för tidigt och att den inte kommer att bli lönsam förens om några år. Författarna tror att operatörerna måste satsa på stark marknadsföring för att kunderna skall förstå den nytta som finns med 4G.

- Mobilmarknaden börjar mättas i och med den höga abonnemangspenetrationen.
- 4G kan vara en för tidig investering som sätter press på operatörerna finansiellt.

Följande är en enskild kortare SWOT-analys på varje operatör för att visa på skillnader både inom företagen samt hur branschklimatet påverkar dem:

### **Telia**

- Styrkor: Marknadsledande på samtliga områden.
- Svagheter: Lever på gamla meriter och är svagare i de yngre kundsegmenten.
- Möjligheter: Bra utgångsläge för 4G-utbyggnad i och med att de är först.
- Hot: Osäkert när investeringen i 4G kan bli lönsam.

### **Tele2**

- Styrkor: Upplevs som billigast.
- Svagheter: Pris är fortfarande deras enda konkurrensfördel.
- Möjligheter: Starka på kontantkort som fortfarande kan omvandlas till abonnemang.
- Hot: Inget stort fokus på mobilt bredband vilket kan leda till eftersatthet på 4G.

### **Telenor**

- Styrkor: Starkt moderbolag i Norge som ger god finansiell uppbackning.
- Svagheter: Ännu ingen klart definierad positionering.
- Möjligheter: Tidiga med stor satsning på 4G.
- Hot: Affärsmodellen på mobilt bredband riskerar att bli olönsam. Kan tappa kunder om de inför tak på nedladdning.

### **Tre**

- Styrkor: Starka på mobilt bredband.
- Svagheter: Svaga på företagsmarknaden som inbringar stora intäkter.
- Möjligheter: Kan på allvar konkurrera med fasta tjänster genom 4G.
- Hot: Dålig lönsamhet över många år kan få investerare att tvivla på förmågan i företaget.

## 6. Operatörernas produktutveckling och 4G:s påverkan

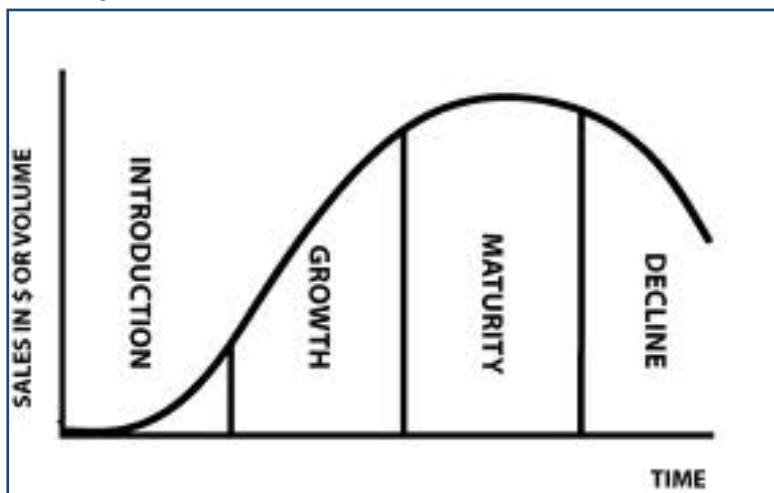
Ett antal teoretiska verktyg för att analysera produktutveckling och planering existerar idag. De som behandlas här är produktlivscykeln, hype cycle och Boston Consulting Group matrisen.

### 6.1 Produktlivscykeln

Verktyget produktlivscykeln har sedan det utvecklades av Levitt (1965) funnits inom managementteorin och den behandlar de olika utvecklingsstegen en produkt genomgår samt intäkterna i varje steg. Det olika stegen är introduktionsstadiet, tillväxtsstadiet, mognadsstadiet och nedgångsstadiet.

Nedan följer en illustration av en vanlig produktlivscykel samt en kortare beskrivning av varje stadie.

Figur 14 - Produktlivscykeln



(Källa: Levitt, 1965)

Levitt (1965) förklarar att *Introduktionen* handlar om när en produkt/tjänst introduceras på marknaden och efterfrågan ännu inte är etablerad. Tekniken är inte vedertagen och oftast är försäljningen låg och ganska långsam. I *Tillväxtsstadiet* blir både kunskapen och efterfrågan större samtidigt som marknaden växer drastiskt. I *Mognadsstadiet* växer fortfarande marknaden men inte alls i samma takt som tidigare och det märks tydligt när detta läge infinner sig. I *Nedgångsstadiet* börjar kunderna tappa intresset för produkten/tjänsten och marknaden och även lönsamheten minskar dramatiskt.

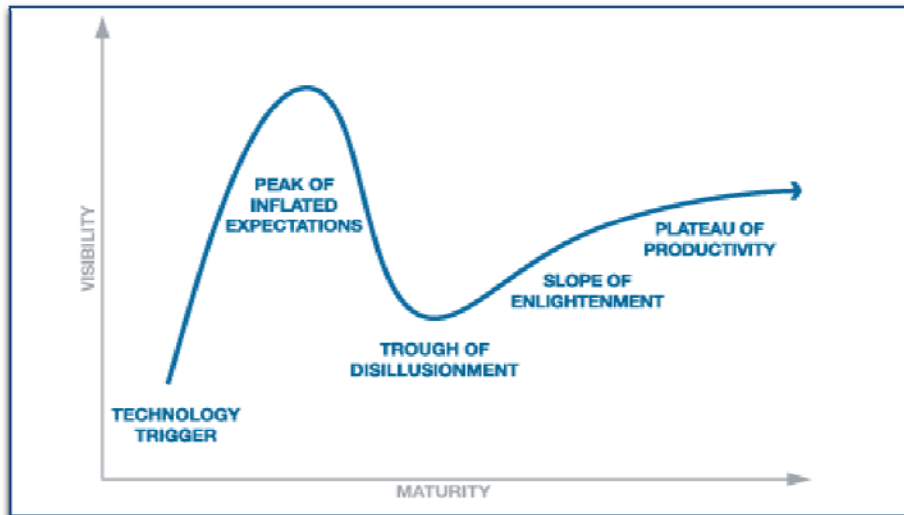
Levitt (1965) fortsätter med att det är ganska svårt för företagen att förutse när en produkt/tjänst byter stadie och mycket av prognosen bygger på antaganden och magkänsla. Därför är det viktigt för företagen att inte enbart lita blint på prognosen utan även fokusera på vad som verkligen händer på marknaden. Levitt fortsätter förklara att varje industri har sin egen produktlivscykel där kurvorna ser annorlunda ut.

## 6.2 Hype cycle

Gartner (2010) beskriver verktyget Hype Cycle som en grafisk modell som beskriver hur en ny teknik accepteras och utvecklas på marknaden. En teknik genomgår fem olika steg i sin livscykel men det är först när den nått det sista steget som full acceptans är uppnådd.

Nedan följer en illustration samt en kortare beskrivning av Gartner (2010) av de olika stegen.

Figur 15 - Hype cycle



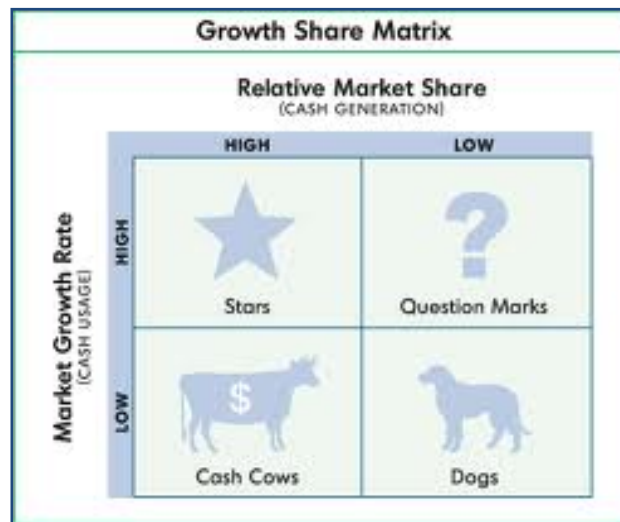
(Källa: Gartner, 2010)

1. *Technology trigger*: En potentiell teknik är utvecklad som får media intresserad, oftast finns ingen färdig produkt som är testad på marknaden.
2. *Peak of inflated expectations*: Enstaka produkter/tjänster når marknaden för tester vilket leder till både bra och dåliga rekommendationer. Beroende på hur stor medial uppmärksamhet innovationen fick i förra steget går det bättre eller sämre i detta stadiet.
3. *Trough of disillusionment*: Intresset för tekniken svalnar något och det är nu tekniken antingen framgångsrikt når tidiga användare på marknaden eller misslyckas.
4. *Slope of enlightenment*: En starkare koppling mellan tekniken och nyttan skapas och möjligheten till kommersiell acceptans blir möjlig. Även andra och tredje generationens produkter från tekniken når marknaden.
5. *Plateau of productivity*: Marknaden accepterar tekniken till fullo och lönsamhet genereras från de nya produkterna/tjänsterna.

### 6.3 Boston Consulting Group Matrisen

I Kotler m.fl. (2008) förklaras att ett företag inom en specifik industri oftast har flera produkter och tjänster som befinner sig i olika faser på marknaden. Ett av de mest välkända verktyg för att planera en produktportfölj är "The Boston Consulting Group Matrix" som mäter marknadens tillväxt samt produktens marknadsandel. Genom att strategiskt planera portföljen kan företaget ta vara på sina styrkor och ta fördel av de händelser som sker på marknaden. Nedan följer en illustration samt en kortare beskrivning av modellen.

Figur 16 – BCG-matrisen



(Källa: Kotler, 2008)

Kotler m.fl. (2008) beskriver frågetecknen som de produkter/tjänster som har en låg marknadsandel men en hög tillväxttakt. Ofta är det varor som är nya på marknaden där efterfrågan ännu inte är så stor, förhoppningsvis blir det stjärnor när efterfrågan ökar. Stjärnorna är de produkter/tjänster som både har en hög marknadsandel och marknadstillväxt. Ofta behövs stora investeringar för att tillgodose den snabba tillväxten samt att efterfrågan på varan är stor. Kassakorna är de produkter/tjänster som har en hög marknadsandel men en ganska låg tillväxt. Ofta är det äldre stjärnor som nu inte behöver så mycket finansiering för att generera pengar tillbaka till företaget. Hundarna är de produkter/tjänster som både har en låg marknadsandel och en låg tillväxttakt. Det här är produkter som inte genererar så mycket pengar för företaget men är nödvändiga då de efterfrågas av kunderna, oftast är de äldre kassakor.

### 6.4 Empirisk undersökning

#### 6.4.1 Produktlivscykeln och Hype Cycle

Enligt Carlbom har operatörerna en stor del i att produktlivscykeln blivit så kort inom mobilbranschen som den idag är. Detta då de, med ytterst få undantag, säljer sina abonnemang med en telefon. Det är med andra ord när abonnemanget går ut efter 12-24 månader som kunden oftast skaffar ny telefon vilket han menar driver på den höga takten på byten. Eftersom mycket av intäkterna ligger i försäljningen av telefonen sker, enligt Ahlbom, omfattande marknadsföring för de olika modellerna som operatörerna har för att på så sätt kunna locka kunder.

#### **6.4.1.1 GSM och samtal**

Thorngren berättar att mobila samtal har från dag ett i branschens utveckling varit den centrala tjänsten som operatörerna erbjuder. Likt de flesta nya uppfinningar såg mobiltelefonen en relativt långsam start för att sedan få ett stort uppsving under 90-talet med utvecklingen av GSM-nätet samt de mycket mindre och billigare telefonerna. Thorngren fortsätter berätta att samtalsminuterna sedan har fortsatt öka stadigt under alla år då mobiltelefonen har blivit en del i de flesta människors liv och blivit mer flitigt använd. Enligt den senaste rapporten Svensk Telemarknad 2010 som Post- och Telstyrelsen producerade framgår det att antal samtalsminuter från mobiltelefoner har ökat med cirka 14,5 % om året sedan 2000. Med andra ord ses fortfarande en starkt uppåtgående trend inom samtal.

#### **6.4.1.2 Tilläggstjänster i mobilen**

Ahlbom menar att tilläggstjänster i mobiler är det som utvecklas snabbast i branschen och där kortast livscykel kan ses. Det styrs av kundernas ständigt förändrade efterfrågan på vissa av tjänsterna, såsom TV i mobilen som ofta bara säljs under större sportevenemang till exempel fotbolls-VM.

Musiktjänster är också det något som kommer och går. Detta följer, enligt Carlbom, trender på andra marknader där till exempel Spotify blivit populärt på sistone vilket också påverkat efterfrågan på samma tjänst i mobilen. Dessa tjänster är dock, som sagt, väldigt trendkänsliga och oftast starkare i de yngre kundgrupperna fortsätter han.

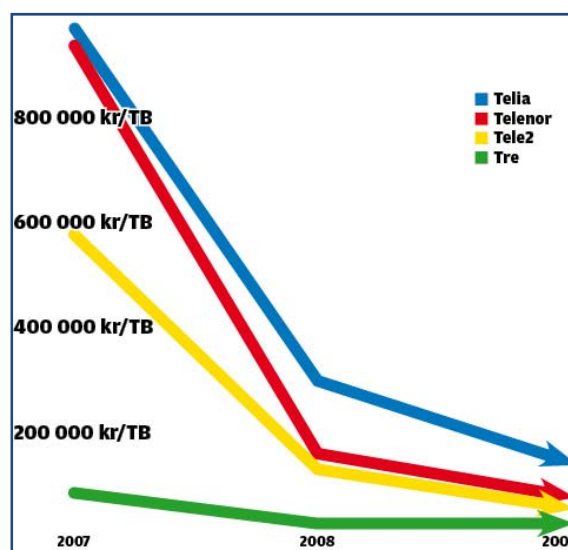
Den tilläggstjänst som enligt Carlbom är här för att stanna är användandet av internet i mobilen. Mobilt internet som tilläggstjänst har ökat kraftigt det senaste året och trenden tros hålla i sig. Detta beror på, enligt Carlbom, att folk ställer högre krav på att kunna utföra alla ärenden mobilt och inte vara bunden av en fysik plats.

#### **6.4.1.3 Mobilt bredband och 3G**

Enligt Thorngren hade marknaden väldigt höga förväntningar på 3G-nätet i början vilket dock följdes av en väldigt svag utveckling där få kunder tog till sig tekniken och allt vad den erbjöd. Detta gällde, enligt Carlbom, framförallt videosamtal som operatören Tre marknadsförde kraftigt. Efter att sedan ha sett en ökning i kapacitet, och med det också kunder, har tekniken idag blivit vida accepterad och väl använd. Det är dock, enligt Carlbom, först de två senaste åren som investeringarna i näten har börjat ge avkastning, något som kan ses på operatören Tre's EBIT som just blivit positivt. Detta skulle, enligt Carlbom, kunna användas som en proxy för 3G-branschen som helhet i och med att Tre endast jobbar med 3G-tjänster.

Den i särklass största tjänsten som kommit genom 3G-tekniken är, enligt Carlbom, mobilt internet, både i form av mobilt bredband och i smart phones. Detta har först på senare år blivit en storsäljare hos operatörerna och kommer, enligt samtliga respondenter, fortsätta utvecklas när 4G gör intåg i och med det mycket högre överföringshastigheterna och då på riktigt kunna bli ett substitut mot fasta bredband. Enligt Thorngren är dock ett problem för operatörerna att användandet ökar lavinartat medan intäkterna inte följer med. Nedanstående figur visar intäkterna per terabyte (1000 gigabyte) för de olika operatörerna.

Figur 17 – Operatörernas skräckkurva



(Källa: Jerräng, 2010)

Figuren visar tydligt hur intäkterna har störttyckt, framförallt för Telenor. Detta beror på, som sagt, att trafiken har ökat extremt mycket medan priset inte har följt med. Enligt Mölleryd är det en väldigt stor utmaning för operatörerna att tackla detta problem när 4G kommer eftersom det kommer ge möjlighet till ännu högre nedladdningsvolym. Samtliga respondenter är eniga om att det måste förekomma någon form av nedladdningstak för att kunna få en lönsam verksamhet kring 4G-tjänsterna. Detta kan, enligt Thorngren, komma att bli en stor konkurrensfördel för den operatör som effektivt prissätter tjänsterna samtidigt som de håller hög kvalitet i nätet.

#### 6.4.1.4 Utvecklingen av 4G

Som tidigare nämnts i rapporten är 4G fortfarande i en tidig utvecklingsfas med täckning endast på ett fåtal ställen i Sverige.

Enligt Mölleryd kommer det dröja relativt länge innan mobiltelefoner kommer som stödjer 4G då tillverkarna inte riktigt har hängt med. Det kommer till en början handla om mobilt bredband och det är även där som den stora användningen tros ske. Ahlbom bekräftar den långsamma utvecklingen av 4G nu i början och nämner att Telia endast har cirka 10 000 4G-användare trots att de var först ut med tekniken för drygt ett år sedan.

4G ses, enligt Carlbom, som den sista tekniken som kan byggas på det befintliga nätet med den sortens överföring som används idag. Utan att spekulera allt för mycket i hur femte generationens teknik kommer se ut kan Carlbom tänka sig någon form av satellitkommunikation.

#### 6.4.2 Boston Consulting Group Matrisen

Enligt samtliga respondenter har produkterna och tjänsterna som operatörerna tillhandahåller olika lönsamhet, tillväxt samt betydelse för de totala intäkterna. Både Thorngren och Carlbom menar att datatjänsterna strax är på väg att gå om samtal och sms som största intäktskälla och är den som växer snabbast. Det är framförallt den starka tillväxten i det segmentet som talar för att datatjänsterna kommer vara de som är mest lönsamma i framtiden. Även om samtal har haft en

stabil och hög tillväxt (vilket diskuterades i stycket ovan) är den, enligt de båda, inte att jämföra med datatjänsterna.

När det gäller 4G-tjänsterna säger Bengt Mölleryd följande: "Det som kommer bli intressant är att se hur 4G-tjänsterna utvecklar sig och prissätts samt vilken inverkan de får på de totala intäkterna". Det är något som de övriga respondenterna håller med om då det fortfarande är en stor osäkerhet som dock tas emot med stora förväntningar. En viss likhet med 3G-utvecklingen kan enligt Thorngren skönjas.

Som tidigare nämnts är flera tilläggstjänster på väg att tappa sin attraktionskraft hos kunderna. Enligt Ahlbom handlar det specifikt om videosamtal i mobilerna som var den stora nyheten med 3G när det först kom. Det är en tjänst som tillsammans med diverse mediatjänster inte längre används av många och finns med i utbudet bara för att tillfredsställa ett fåtal kunder.

## 6.5 Analys

### 6.5.1 Produktlivscykeln och Hype Cycle

Tidigare i uppsatsen har det nämnts att produktlivscykeln är väldigt kort när det kommer till mobiltelefoner och tilläggstjänster. Anpassas istället modellen efter nätet som är operatörernas främsta resurs ser det lite annorlunda ut beroende på vilket nät och tjänster som studeras.

GSM -nätet är helt klart en mogen teknik eftersom det nu är två generationer gammalt. Med andra ord kan det sägas att själva tekniken är på väg att fasas ut och är i stadiet *decline* på produktlivscykeln. Detta är inte så konstigt då i princip alla produkter görs med 3G-stöd vilket tar över marknaden mer och mer. Samtalen, som är GSM-nätets primära tjänst, har dock inte passerat mognadsstadiet ännu och fortsätter att växa. Det är förmodligen en trend som kommer hålla i sig då fler och fler går från att ha fasta telefonabonnemang till att bli helt mobila.

3G har länge befunnit sig i tillväxtstadiet i produktlivscykeln och har först de senaste två åren börjat närma sig mognad. Det som skulle kunna hända nu när 4G kommer är dock att 3G pressas förbi mognadsstadiet relativt snabbt och blir en förlegad teknik. Det som skulle förhindra det är dock att 4G, likt 3G var i början, tar lång tid att bli en accepterad teknik. Författarna anser att det kommer ta tid för 4G att etablera sig som den primära tekniken, dock inte lika lång tid som det gjorde för 3G då det nu finns ett tydligare användningsområde för 4G, det mobila bredbandet, vilket inte fanns när 3G introducerades. Kunderna bör också se nyttan med 4G mycket tydligare då den var relativt diffus med 3G-tekniken.

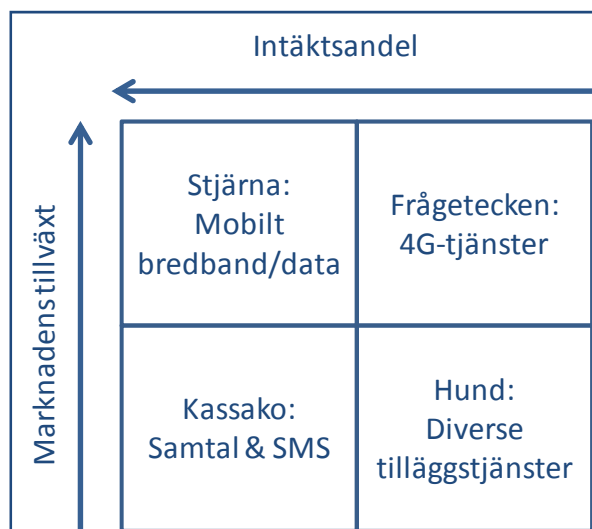
Om hype cycle modellen anpassas på dessa tekniker ses en ganska tydlig passform på 3G-tekniken. Operatörerna, speciellt Tre, var väldigt entusiastiska över tekniken och hypen blev relativt stark i början. Detta följdes dock av en nedgång i ryktet för tekniken då Tre fick enorma klagomål i början. Det är först på senare år som tekniken har hittat tillbaka och befinner sig nu i *productivity* stadiet. Om 4G ska analyseras ses en tydlig och stor hype av operatörerna för denna teknik, inte helt olika den som 3G såg. På samma sätt är kunderna mer skeptiska till tekniken men ser ändå en tydlig nytta med den. Förmodligen kommer 4G följa hype cycle på samma sätt som 3G gjorde men, som sagt, göra det snabbare.

Likt många i branschen håller författarna med om att 4G kan vara en för tidig satsning. Bara för att tekniken finns där behöver den inte ligga rätt i tiden och det kommer bli svårt för operatörerna att hitta en lönsam affärsmodell, speciellt om användningen av mobilt bredband ökar som den gjort tidigare. Ett nedladdningstak är helt klart den enda lösningen på problemet med den vikande lönsamheten och också för att bibehålla kvalitet i näten.

### 6.5.2 Boston Consulting Group Matrisen

En analys har gjorts av de olika produkterna och tjänsterna som existerar på marknaden idag. I modellen nedan är de presenterade i en modifierad version av den välkända BCG-matrisen. Istället för marknadsandel mäts intäktandel, alltså hur stor del av operatörernas intäkter som kommer från tjänsten. Detta ger en tydligare bild då det i detta fall är en hel bransch som analyseras och inte ett enskilt företag. Detta är författarnas synpunkter som grundar sig i den empiriska undersökningen.

Figur 18 – Egenutvecklad modifierad BCG-matris



(Källa: Egen)

I *hund* kategorin har diverse tilläggstjänster placerats. Detta då deras andel av intäkterna är väldigt liten samt att marknaden för dessa inte växer nämnvärt. *Kassakon* i modellen anses vara samtal och sms. Detta är en ganska självklar placering då det länge har varit den viktigaste delen i operatörernas verksamhet intäktsmässigt sett. Som nämndes ovan ökar fortfarande samtalen med en stadig takt, dock inte i samma takt som mobilt bredband och datatjänster i mobilen som har haft en explosionsartad utveckling de senaste åren. Denna produktgrupp har också börjat bli en större del av de totala intäkterna och kommer inom en snar framtid gå om samtalen vilket gör att den placeras som *stjärna* i modellen. *Frågetecknet* i modellen är de kommande tjänsterna inom 4G. Detta då det fortfarande är osäkert hur tjänsterna kommer se ut samt hur marknaden kommer reagera på dem. Här är det som sagt viktigt att utveckla affärsmodellen på rätt sätt för att skapa en ny stjärna, vilket blir den stora utmaningen för operatörerna.



## 7. Sammanfattande analys

För att sammanfatta det viktigaste från analyserna ovan är det relativt tydligt vilka trender som förekommer inom branschen. Samtliga operatörer konvergerar mot en mer heltäckande strategi istället för att satsa på specifika produkter/tjänster, kundsegment eller strategier som de tidigare gjort. Detta i takt med att konkurrensen ökar vilket kan tyckas vara underligt då det kan antas att företag som möter sådana omständigheter försöker differentiera sig och inte konkurrera på samma sätt som de andra. Den starka konkurrensen har lett till att priserna har pressats och kvaliteten har höjts i bland annat nätet och inom kundvård samtidigt som kunderna blivit mer krävande och medvetna. Detta har påverkat strategierna för de olika operatörerna som har fått anpassa sina ursprungliga strategier till vad marknaden efterfrågar och allt eftersom den utvecklas. Trenden har även lett till att det blivit svårare för kunderna att skilja de olika operatörernas erbjudanden åt och köpet av ett abonnemang är idag mer komplext. Det har i sin tur lett till att egna butiker och säljare fått en viktigare roll då det är upp till dem att få kunden att välja just den operatörens produkter och tjänster.

Som tidigare nämnts har den konvergerande trenden inom strategier gjort det svårt att skapa konkurrensfördelar genom egna resurser och operatörerna får istället skapa sina konkurrensfördelar efter de marknadskrafter som finns. Med andra ord är det den operatör som på bästa sätt bemöter och hanterar de krafter som påverkar marknaden och även har en välfungerande värdekedja som kommer få en fördel över konkurrenterna samt lägger grunden för en lyckad positionering. De som varit bäst på att positionera sig är Telia och Tele2 som är kvalitetsledare respektive prisledare. Telenor är den som haft störst svårigheter att även hitta sin position och har fastnat i mitten vilket hör ihop med att deras strategi inte är väldefinierad. Tre har haft varierande strategier men ändå lyckats relativt bra tack vare en positionering som innovatör. Det är tydligt att de operatörer som haft en tydlig strategi lyckats bäst med sin positionering och därmed även nått framgång på marknaden genom starka positioner. Olika faktorer har påverkat operatörernas val av positionering som i vissa fall bör kunna tillskrivas företagets värdekedjor samt hur de anpassar sig efter de marknadskrafter som existerar.

Dessa strategier och positioneringar lägger, tillsammans med operatörernas konkurrensfördelar, grunden för hur framtidens marknad kan komma att se ut när 4G lanseras på allvar. Då det är väldigt svårt att säga hur marknaden kommer svara på tekniken är det viktigt att snabbt kunna reagera på de signaler som ges och därefter anpassa sin strategi och positionering efter det. En parallell kan dras till 3G inom vilket Telia var sent ut men nu har lärt sig en läxa och istället är först med 4G. Det är helt klart ett skift i positionering som kan ge Telia en fördel i slaget om kunderna i 4G-nätet. Dock görs antagligen investeringen för tidigt då 3G inte ännu nått full kapacitet, terminalerna ännu inte är utvecklade och målgruppen är än så länge endast användarna av mobilt bredband.

## 8. Slutsats

Följande slutsats ämnar svara på frågorna och har därför delats in därefter. Den bygger på arbetet som helhet, allt från de teoretiska verktygen och empirin till analyserna som har följt.

- **Hur har mobilbranschen i Sverige utvecklats och hur, samt varför, har de fyra största operatörerna utvecklat och anpassat sin nuvarande strategi till dagens branschklimat?**

Mobilbranschen har gått från att vara en marknad där aktörerna har haft relativt definierade strategier till att bli mer homogen där operatörerna kopierar varandra i en större utsträckning. För ett antal år sedan var det en mer reglerad bransch med lägre konkurrens vilket idag, bland annat via diverse avregleringar, har lett till en ökad konkurrens som satt press på operatörerna att anpassa sig och skapa hållbara affärsmodeller. Kunderna har blivit mer medvetna om vad de efterfrågar samt ställer högre krav på kvalitet och innovationer. Teknikens utveckling i branschen har gått snabbt och det kommer ständigt nya produkter och tjänster som måste paketeras efter kundernas önskemål och på ett lönsamt sätt för operatörerna. I vissa fall, såsom med 3G, går utvecklingen för snabbt och marknaden hänger inte med i samma tempo vilket leder till dålig lönsamhet inom produktområdet.

Gällande företagens strategier har alla operatörer förändrat sig, dock i varierande utsträckning. Telia har fortsatt sitt kvalitetsfokus men även gått över till att satsa mer på ny teknik i en större utsträckning. Detta då det har varit nödvändigt för Telia att ligga i framkant tekniskt sett då det var önskvärt att behålla den starka positionen på marknaden som tidigare säkerställdes av ett monopol men som nu ställer högre krav på anpassning till marknadens önskemål. Tele2 fortsätter satsa på låga priser som sin främsta strategi men har gått mot att satsa mer på nätutbyggnad och övrig kvalitet. Anledningen är att kunderna idag är så pass medvetna om vad som finns på marknaden att endast ett lågt pris inte skulle räcka för att kunna konkurrera. Kvalitet har blivit viktigare och är något som Tele2 har reagerat på. Telenor har gått från att inte ha någon tydlig strategi till att satsa på ny teknik och framförallt flexibilitet för kunderna. Detta har varit nödvändigt då ett företag inte kan förlita sig på att få kunder utan att ha en tydlig strategi om hur det ska gå till. Flexibiliteten är hittills en oprövad strategi som får vänta på att utvärderas. Tre har rört sig från att enbart vara innovativa och nyskapande till att satsa på kvalitet, framförallt inom mobilt bredband. Skiftet i strategi liknar det som Tele2 har gjort – att gå mot kvalitet. Detta var nödvändigt för Tre som tidigare hade undermåliga nät och kunde inte överleva genom att endast vara innovativa. Deras mobila bredband har nått stora framgångar och ökar dessutom i betydelse för de totala intäkterna varför en strategi som satsar på liknande tjänster kan ses som rimlig.

Att alla operatörerna har rört sig mot mer liknande strategier än vad de tidigare har haft beror på att det är riskabelt att gå en helt egen väg i en bransch som dels har en relativt standardiserad produkt men också där kunderna har så stor förhandlingskraft och enkelt kan byta leverantör samt är så medvetna om alternativen. Att satsa på fel strategi skulle kunna vara ödesdigert och därmed blir försiktigheten och rädslan att misslyckas större än viljan att pröva något nytt som innebär en stor risk. De olika riktningarna som operatörerna har tagit för att nå dit de är idag beror på att de ursprungligen har haft olika strategier samt att marknadens utveckling därmed fått olika inverkan på dem.

- **Hur skapas konkurrensfördelar på marknaden och varför ser de fyra största operatörernas positionering ut som den gör?**

Marknaden som helhet upplever stora krafter som påverkar lönsamheten, framförallt från kunderna som blir mer krävande och mindre lönsamma samt från leverantörer som haft en stor betydelse. Trots att det endast är fyra stora aktörer på marknaden råder väldigt hög konkurrens mellan dem, något som bara har ökat under de senaste åren. Konkurrensfördelar skapas främst genom att utgå från det marknadsbaserade perspektivet och inte det resursbaserade och därmed anpassa affärsmodellerna efter de krafter som påverkar marknaden. Detta då resurserna som företagen i branschen innehar inte kvalificerar sig som långsiktiga och något som en strategi kan byggas på. Istället blir det den operatör som på bästa sätt kan hantera och utnyttja de krafter som råder på marknaden som kommer skapa sig flest fördelar. Telia har till exempel gjort det bra när de som första operatör fick sälja iPhone genom goda relationer till Apple. De har även börjat bygga 4G tillsammans med nätleverantören Ericsson och på så sätt kommit före de andra och fått ett större nät på kortare tid.

Operatörernas positioneringar är, likt strategierna, i vissa fall tydliga och i andra fall mer diffusa. Telia framställer sig själva som en kvalitetsleverantör med nyskapande teknik medan Tele2 framställer sig själva som en prispressare. Telenor har fastnat lite i mitten men positionerar sig nu mer som ett flexibelt företag där kundens önskemål står i centrum. Tre positionerar sig fortfarande som ett alternativ för de unga och vill visa på ett nyskapande tjänsteutbud.

En anledning till att positioneringarna ser ut som de gör är den historiska utvecklingen. När Telia var statligt ägda hade de krav på sig att täcka en viss del av landets yta och skapade därmed ett omfattande nät med hög kvalitet. När privatiseringen sedan genomfördes fanns givetvis nätet kvar och en positionering som kvalitetsleverantör blev då naturlig. Tele2 kom in på marknaden när Telia fortfarande var statligt och kunde därför inte konkurrera med resurser för att bygga nät. Att utmana som prispressare blev därmed naturligt och något som levte kvar genom åren. När Telenor kom in på marknaden gjorde de det genom att köpa Vodafone Sverige och tog därmed över lite av deras positionering. En konflikt verkar sedan ha skapats inom företaget som har en tydlig kvalitetspositionering i Norge vilket inte har fungerat i Sverige. En tydlig positionering som ingen annan operatör hade var därför nödvändig. Tre kom in på marknaden med 3G-tekniken och positionerade sig därför som en innovatör med fokus på multimediatjänster och videosamtal. Den nyskapande positioneringen och fokuset på 3G-tjänster har levte kvar, dock inte lika utpräglat som förr.

En annan anledning till de olika positioneringarna kan härledas till hur de olika operatörerna utnyttjat sina värdekedjor internt i företaget samt anpassat sig efter marknadskrafterna som råder. Ett exempel är Telia som har en effektiv inköpsorganisation och därmed har lyckats bygga omfattande nät samt vara först med flera nya produkter och tjänster.

- **Hur kommer utvecklingen av 4G påverka operatörerna och marknaden?**

Hur 4G kommer påverka marknaden som helhet är idag svårt att säga. Antagligen kommer inte 4G påverka marknaden nu direkt då investeringen görs för tidigt och efterfrågan ännu inte är så stor. Det som dock redan idag kan ses är påverkan på olika produktsegment och innebörden för operatörerna. Det mobila bredbandet kommer förmodligen se en ökad försäljning då det nu blir ett fullvärdigt substitut till det fasta bredbandet snarare än ett komplement som det var tidigare. Med största sannolikhet kommer även helt nya produkter och tjänster uppstå som för tillfället knappt är i embryostadiet men det kommer framtiden visa.

Operatörerna kommer med största sannolikhet inte se någon ny konkurrent som kan tänkas bli en betydande aktör på marknaden, detta då det inte finns någon poäng för en ny konkurrent att gå in och bygga ett helt nytt nät som stödjer alla nuvarande tekniker. Anledningen är, som tidigare nämnt, att de nät som 4G byggs på är den sista möjliga utbyggnaden och på sikt är den på väg att försvinna till fördel för andra nya tekniska överföringslösningar. Dock kommer operatörerna få se en ökad press på sina affärs- och prismodeller, speciellt på mobilt bredband som är den starkast växande produktkategorin. Den som lyckas bäst med att paketera 4G i ett mobilt bredband kommer skaffa sig en stark position på marknaden och den stora utmaningen med 4G kommer att vara att få det lönsamt och samtidigt bibehålla kvaliteten och hypen kring tekniken.

## **8.1 Förslag till vidare forskning**

Då detta är en studie som handlar mycket om vad som kommer hända i framtiden innehåller analys och slutsats mest spekulationer och uppskattningar, som dock är välgrundade på historisk kunskap och expertis. Det som därför hade varit intressant är att se en liknande studie om ett antal år som utgår från prognoser och förväntningar i denna uppsats och undersöker hur det egentligen blev. Detta gäller främst 4G:s påverkan på marknaden, tjänstutvecklingen och affärsmodellerna. Vidare hade även en vinkling som kopplar utvecklingen av 4G till operatörernas utveckling gällande marknadsandelar samt lönsamhet varit intressant, just för att se hur stor påverkan en teknik kan ge på ett företag och bransch.

## 9. Litteratur

### 9.1 Böcker

Aaker, David (2008). *Strategic Market Management*, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons

Ansoff, Igor (1971), *Praktisk Företagsstrategi*, (Översättare: Sven-Erik Sjöstrand), Stockholm, Wahlström & Widstrand

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8., förnyade uppl. Malmö: Liber

Grant, Robert M. (2010). *Contemporary strategy analysis : text and cases*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, Philip et al (2008) *Principles of Marketing*, Fifth edition, Prentice Hall, UK

Kvale, Steinar (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage Publications

O'Brien, James A. & Marakas, George M. (2006). *Enterprise Information Systems*. London : McGraw-Hill Education

Porter, Michael E. (1998) *Competitive advantage, creating and sustaining superior Performance*, New York: The free press

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Whittington, Richard (2002). *What is strategy – and does it matter?* Malmö: Liber ekonomi

### 9.2 Artiklar

Abrahamsson, Mats & Brege, Staffan (2005) *Dynamic Effectiveness: Improved Industrial Distribution from Interaction Between Marketing and Logistics Strategies*, Journal of Marketing Channels, Vol 12, Issue 2, p 83-112

Barney, Jay B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol.17, No 1, p 99-120

Levitt, Theodore (1965) *Exploit the product life cycle*, Harvard Business Review, Nov/Dec65, Vol 43, Issue 6, p81-94

Nielson, Gary L.; Martin, Karla L.; Powers, Elizabeth (2008). *The secrets to successful strategy execution*, Harvard Business Review, Jun2008, Vol. 86 Issue 6, p60-70

Porter, Michael E. (1991) *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics (Winter, 1991), pp. 95-11

Porter, Michael E. (1996) *What is strategy?* Harvard Business Review, Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, pp. 61-78

Porter, Michael E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, Jan, Vol. 86 Issue 1, p 78-93

### 9.3 Rapporter

Bergdahl, Pia, Statskontoret (2004) *Avregleringen av sex marknader mål, medel och resultat*  
<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2004/200428.pdf> (7 maj 2011)

Davidson, Pamela, Post- och telestyrelsen (2010) *Svensk telemarknad första halvåret 2010*  
<http://www.pts.se/sv/Dokument/Rapporter/Telefoni/2010/Svensk-telemarknad-forsta-halvaret-2010---PTS-ER-201026/> (7 april 2011)

Davidson, Pamela, Post- och telestyrelsen (2011) *Svensk telemarknad 2010*,  
<http://statistik.pts.se/pts2010/download/Svensk%20Telemarknad%202010.pdf>  
(15 maj, 2011)

Holmström, Oscar, Post- och telestyrelsen (2009) *Prisutveckling för telefoni och bredband till och med första halvåret 2009*  
<http://www.pts.se/sv/Dokument/Rapporter/Telefoni/2009/Prisutveckling-for-telefoni-och-bredband-till-och-med-forsta-halvaret-2009/> (2 maj 2011)

Svenskt kvalitetsindex (2009) *Tele- och datakombranschen 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*  
<http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=content&task=view&id=168> (1 mars 2011)

### 9.4 Elektroniska källor och internet

Ahlbom, Helen (2008) *Oväntad mobiletta i Europa*, NyTeknik, [www.nyteknik.se](http://www.nyteknik.se) (27 april, 2011)

Appel, Martin & Engström, Anders (2010) *Här är Sveriges bästa mobila bredband*, Pc för alla, [www.pcfforall.se](http://www.pcfforall.se) (3 maj 2011)

Arons, Simon (2011) *Historien om 4G*, M3, [www.mobil.m3.idg.se](http://www.mobil.m3.idg.se) (3 maj 2011)

Gartner, (2010) *Gartner Hype Cycle*, <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp#> (5 maj, 2011)

Jerräng, Marcus (2010) *Operatörernas skräckkurva*, Computer Sweden, [www.computersweden.idg.se](http://www.computersweden.idg.se) (17 maj, 2011)

Lundström, Mikael (2011) *Tres svindyra satsning*, Veckans Affärer, [www.va.se](http://www.va.se) (3 maj, 2011)

Malmqvist, Mattias (2011) *Gamla lurar spökar för Sony Ericsson*, it24, [www.it24.idg.se](http://www.it24.idg.se) (27 april, 2011)

Mattsson, Susanne (2011) *Mobil Samtrafik*, PTS, <http://www.pts.se/sv/Bransch/Telefoni/Konkurrensreglering-SMP/Mobil-samtalsterminering/> (19 maj, 2011)

Okänd skribent (2010) *Försäljningsrekord för mobiler och Smartphones*, Mobiltelefonbranschen, [www.mtb.se](http://www.mtb.se) (27 april, 2011)

Petersen, Leif. (2010) *Telekom tyngs av klagomål*, SvD, [www.svd.se](http://www.svd.se) (28 mars, 2011)

Schmidt, Lars (2006) *Operatörernas musiktjänster testade*, Mobil, [www.mobil.se](http://www.mobil.se), (12 juni, 2011)

Sörbring, Gunnar (2005) *Telenor köper Vodafone Sverige*, Dagens Nyheter, [www.dn.se](http://www.dn.se) (17 maj, 2011)

Thoesson, Henrik (2011) *4G-utbyggnad i 800 MHz-bandet*, Mobil, [www.mobil.se](http://www.mobil.se), (29 maj, 2011)

Thoesson, Henrik (2010) *Smartphones ökar kraftigt*, Mobil, [www.mobil.se](http://www.mobil.se), (12 juni, 2011)

Vilhelmsson, Kent (2010) *Delad seger i täckningstestet*, Mobil, [www.mobil.se](http://www.mobil.se) (2 maj, 2011)

Wessel, Jonas (2007) *Faktablad, 3G i Sverige*, Post- och telestyrelsen, [www.pts.se](http://www.pts.se) (2 maj, 2011)

[www.mobilen50ar.se](http://www.mobilen50ar.se)

[www.mobiltbredband.net](http://www.mobiltbredband.net)

[www.tele2.se](http://www.tele2.se)

[www.telenor.se](http://www.telenor.se)

[www.telepriskollen.se](http://www.telepriskollen.se)

[www.telia.se](http://www.telia.se)

[www.teliasonera.com](http://www.teliasonera.com)

[www.tre.se](http://www.tre.se)

## 9.5 Muntliga källor

Ahlbom, Helen, Journalist Affärsvärlden och Ny Teknik, datum 2011-05-13 klockan 16:00

Carlbom, Torbjörn, Journalist Veckans Affärer, datum 2011-05-13 klockan 10:00

Mölleryd Bengt, Analytiker Post- och Telestyrelsen, datum 2011-05-13 klockan 13:00

Thorngren, Bertil, Professor inom Markering and Strategy och Telematik, datum 2011-05-09 klockan 13:00

## 9.6 Årsredovisningar

Tele2 årsredovisning 2010

Telenor årsredovisning 2010

Telias årsredovisning 2010

Tre årsredovisning 2010

## 10. Appendix

### 10.1 Till branschexperterna

- Vilka positioner (fokus på kundsegment/prispressare/kvalitetesfokus/innovatör/teknikledare/efetrföljare/etc.) anser du de fyra operatörerna har tagit på marknaden?
  - Hur har detta förändrats de senaste åren?
  - Vilken inverkan hade 3G på konkurrenssituationen, tjänsteutbudet samt tillväxten på marknaden?
  
- Hur ser försäljningen av produkter och tjänster ut idag (Primära kanaler tillväxt etc.)?
  - Har försäljningen av produkter och tjänster förändrats de senaste åren?
  - Hur har paketering och prissättning förändrats de senaste åren?
  - Hur har eventförsäljningen påverkat branschen?
    - Hur har det påverkat kvaliteten på kundvård?
    - Hur har lönsamheten förändrats genom detta?
    - Är det en erkänd form av försäljning och kommer den finnas kvar?
  
- Vad kommer 4Gs intåg betyda för konkurrensen?
  - Kommer vi få se nya aktörer?
  - Vilka kommer vara ledande?
  - Hur mycket kommer tjänsterna påverkas?
  - Vad är det viktigaste för operatörerna inför 4g?
  - Syns det redan idag om någon kommer vara marknadsledande?
  
- Vilka är de primära intäktsdrivarna i företagen (produkter/tjänster)?
  - Hur pass lönsamma är de olika produkterna/tjänsterna?
  
- Vilka är de primära makrofaktorerna som påverkar marknaden?
  - Vilka av-/regleringarna har förekommit de senaste åren?
  - Hur skiljer sig Sverige jämfört med andra länder?
  - Vilken inverkan har kunderna på operatörernas tjänster och beteende?
  - På vilket sätt kan leverantörer av produkter tjänster påverka konkurrenssituationen (tänker på exempelvis iPhone)?
  - Hur ser inträdesbarriärerna ut och vilka är de?
  - Finns det några eventuella substitut till tjänsterna som operatörerna tillhandahåller?



## 10.2 Till operatörerna

- Vad har ni för generell strategi i Sverige?
  - Hur implementerar ni den i organisationen?
    - Vilka verktyg använder ni?
  
- Hur ser ni på er position på marknaden?
  - Vilka är era primära styrkor/svagheter? (Både strategiskt/tekniskt/resursmässigt etc.)
  - Vilket kundsegment känner ni er starkast i?
    - Hur har ni kommit att bli starkast i just detta segment?
  - Är ni prisledare/innovatörer/kvalitetsledare/etc.?
  - Hur påverkade 3G er position och strategi?
  - Hur tror ni att ni kommer öka er marknadsandel under 2011?
  - Hur ser ni på era marknadsandelar över de senaste åren?
  
- Vad skulle du säga är största skillnaden mellan er och era konkurrenter?
  - Tjänsteutbud?
  - Fokus på olika kundsegment?
  - Ledare/innovatör/efterföljare/etc.?
  
- Hur sker er försäljning?
  - Vad har ni för strategi gällande er försäljning?
  - Vilka är era primära kanaler (egna butiker/event/etc.) och varför har ni valt just dem?
  - Fokus på nya eller gamla kunder?
  
- Hur ställer ni er i 4g-upphandlingen/utvecklingen?
  - Hur långt har ni kommit i utbyggnaden?
  - Vilka möjligheter/hot ser ni med 4G för er egen del?
  - Hur kommer 4G påverka kunderna samt operatörerna?
  - Hur kommer 4G påverka konkurrensen, tjänsteutbudet samt tillväxten på marknaden?
  
- Vilka produkter/tjänster fokuserar ni mest på?
  - Vilka produkt-/tjänstesegment har ni er starkast i?
  - Vilka produkt-/tjänstesegment satsar ni mest på?
  - Vilka är lönsammast/kassako/nödvändigt ont etc.?
  - Hur kommer 4G påverka detta?