



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50241 Digitalisering, innovasjon og forretningsmodeller

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	28-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	14-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10136  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn: Geir Christian Helgesen og Karim Buvik Samir El-kelish

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*: Innovasjoner i strømmarkedet

Navn på veileder \*: Hedi Wiig

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Ja

### Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)  
Gruppenummer: 8  
Andre medlemmer i  
gruppen:

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

# Innovasjoner i strømmarkedet

Hva bør de etablerte strømsalgsselskapene gjøre for å møte konkurransen  
fra sine heldigitale konkurrenter?

Eksamenskode og navn:

**MAN50241 – Digitalisering, Innovasjon og  
Forretningsmodeller**

Utleveringsdato:

28.09.2021

Innleveringsdato:

14.06.2022

Stuedsted:

BI Oslo - Nydalen

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1. INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1 INNLEDNING .....	1
1.1.1 KRAFTMARKEDET.....	1
1.1.2 ET MARKED I UTVIKLING .....	2
1.2 PROBLEMSTILLINGSGRUNNLAG.....	2
1.3 AVGRENSNINGER .....	4
<b>2. TEORI.....</b>	<b>4</b>
2.1 INNOVASJON.....	4
2.2 TAKTISK TILNÆRMING.....	5
2.2.1 TAKTIKK 1: FORTJENESTEMODELL .....	6
2.2.2 TAKTIKK 2: NETTVERK.....	7
2.2.3 TAKTIKK 3: PRODUKTYTELSE.....	8
2.2.4 TAKTIKK 4: PRODUKTSYSTEM.....	8
2.2.5 TAKTIKK 5: MERKEVARE.....	9
2.2.6 TAKTIKK 6: KUNDEENGASJEMENT.....	9
2.3 FORRETNINGSMODELL .....	10
2.3.1 THE BUSINESS MODEL CANVAS .....	10
2.3.2 THE TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS.....	11
2.3.3 EKSPERIMENTERING FOR BÆREKRAFTIG FORRETNINGSMODELLINNOVASJON.....	12
2.3.4 INNTJENINGSKURVEN .....	13
2.4 ARTIFICIAL INTELLIGENCE .....	14
2.5 HYPOTESEMODELL - INNOVASJONER SOM KAN BIDRA TIL VERDISKAPNING.....	15
<b>3. METODE .....</b>	<b>15</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN: .....	16
3.2 KVALITATIV METODE .....	16
3.3 METODE FOR INNSAMLING AV KVALITATIVE DATA .....	17
3.4 INTERVJUGUIDE, PRØVEINTERVJU OG TRANSKRIBERING: .....	18
3.5 UTVALG .....	19
3.6 RELABILITET OG VALIDITET: .....	19
3.7 OPPSUMMERING AV METODEDELEN: .....	20
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>20</b>
4.1 INTERVJU RUNDE 1 – JOURNALISTER SOM SKRIVER OM STRØMMARKEDET.....	21
4.2 INTERVJU RUNDE 2 – PERSONER MED KJENNSKAP TIL STRØMMARKEDET .....	24

---

4.3	INTERVJU RUNDE 2 – PERSONER MED KJENNSKAP TIL STRØMMARKEDET .....	28
<b>5.</b>	<b>ANALYSE.....</b>	<b>33</b>
5.1	FORTJENESTEMODELL .....	33
5.2	NETTVERK.....	34
5.3	PRODUKTYTELSE.....	34
5.4	PRODUKTSYSTEM.....	35
5.5	MERKEVARE.....	35
5.6	KUNDEENGASJEMENT.....	36
5.7	BÆREKRAFT .....	36
5.8	KUNSTIG INTELLIGENS .....	37
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>37</b>
6.1	ANBEFALINGER:.....	40
6.2	VEIEN VIDERE .....	40
<b>7.</b>	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>41</b>
<b>8.</b>	<b>REFERANSELISTE FIGURER.....</b>	<b>42</b>
<b>9.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>43</b>
9.1	VEDLEGG 1 DOBLIN-MODELLEN.....	43
9.2	VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE OG OVERSIKT OVER RESPONDENTER.....	44
9.3	VEDLEGG 3 TRANSKRIBERTE INTERVJU OG OPPSUMMERING AV INTERVJUENE.....	51

---

## Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er en fasinasjon rundt veksten til de nye digitale strømsalgsselskapene i Norge, og da spesielt veksten til Tibber. Det har vært spennende å følge reisen til strøm fra å være et lav-interesse produkt til å bli et høy-interesse produkt sterkt drevet av ekstremt høye strømpriser, priser vi ikke tidligere har opplev i Norge. De digitale strømsalgsselskapene vokser fort og sterkt drevet av innovasjon, men hva gjør de etablerte strømsalgsselskapene for å møte den sterke konkurransen fra sine heldigitale konkurrenter? Er evnen til å skape innovasjon til stede, og hvilke innovasjoner kan bidra til at de etablerte strømsalgsselskapene kan skape verdi i fremtiden? Det er dette vi ønsker å belyse i denne oppgavebesvarelsen.

I vår hypotesemodell har vi identifisert 8 faktorer som vi har beskrevet i kap. 2.1-2.4, disse er oppsummert i Figur 7. Faktorene utgjør vår hypotesemodell for hvordan de etablerte strømsalgsselskapene kan skape verdi og hvor de kan innovere i fremtiden. Vår antakelse er at samtlige faktorer er viktige for å møte konkurransen fra heldigitale utfordrere. Vi har gjennomført dybdeintervju med personer som har solid kjennskap til strømmarkedet, journalister som skriver om strømmarkedet, og vi har intervjuet 5 strømsalgsselskaper. På bakgrunn av disse og våre analyser har vi fått styrket antakelsen vår om at faktorene i hypotesemodellen bidrar til at de etablerte strømsalgsselskapene kan skape verdi i fremtiden. Samtidig har vi fått avdekket at viljen til innovasjon absolutt er til stede hos strømsalgsselskapene. Vi har valgt å bruke Doblin-modellen som hovedmodell. Videre har vi benyttet The Business Model Canvas og TLBMC i kommersialiseringsfasen for å utvikle verdiforslaget. Ved å bruke TLBMC utvides verdiskapningen til å omfatte mer enn finansiell verdiskapning. Vi har også sett litt på inntjeningskurven og tvilens dal, uten å inkludere det i vår hypotesemodell. Vi fikk igjennom våre intervjuer sterke indikasjoner på at innovasjon innen bærekraft bidrar til verdiskapning. Derfor mener vi det er viktig å inkludere denne. Når man kommer til realiseringsfasen mener vi det er viktig at The Business Model Canvas evalueres for å sikre at man tilbyr et oppdatert verdiforslag som kan skape vekst og innovasjon for fremtiden.

---

# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

I dag er det ca. 100 strømsalgsselskap som konkurrer om å selge strøm i det norske markedet. Disse selskapene kjøper strømmen på Nord Pool og selger den videre med påslag til forbrukere. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) påla alle nettselskapene å installere avanserte måle- og styringssystemer (AMS) hos alle sine kunder innen 2019. Dette var et initiativ fra myndighetene for å styre bruken av strøm og forsøke å ta ned belastning på strømmettet.

Strømregningen var tidligere basert på en omtrentlig beregning av forbruket, men med AMS-målerne får man en faktura basert på faktisk forbruk. Innføringen av AMS-målere bidro til å åpne døren for at digitale selskap som Tibber kunne etablere seg. Tibber så muligheten til ny innovasjon når de fikk tilgang til dataene fra AMS-målerne. De nye målerne har en HAN port som gjør det mulig å hente ut data i sanntid ved hjelp av en liten «pulsmåler» som også sender ut dataen på nett. Dette medfører også at forbrukere kan få tilgang til sanntidsdata og kan følge med på strømforbruket. Leverandører som eksempelvis Tibber og Motkraft fikk da muligheten til å utvikle en digital plattform som igjen muliggjorde datadrevet innovasjon. Ved hjelp av denne plattformen utviklet selskapene løsninger som skaper verdi for kunden. Løsninger som blant annet utnytter data fra AMS-målerne, og kan styre ulike produkt som eksempelvis billadere slik at de lader el-bilen når strømmen er billigst. Når du sitter på slike data kan du som leverandør gi dokumenterte råd til dine kunder om å kjøpe produkter som de sparer penger på. Fremtidens strømleverandører vil da ikke bare tjene penger på å selge strøm, men også på andre tjenester og produkter. Det handler derfor mye om og skalering og om å opparbeide seg en stor kritisk kundemasse.

### 1.1.1 Kraftmarkedet

I dag er det rundt 175 selskaper som produserer strøm til forbrukermarkedet og til næring og industri. All strøm som produseres i Norge og som kjøpes inn fra utlandet mates inn på et felles nett. Derfor er det ikke mulig for en forbruker å vite hvem og hvor selve strømmen er produsert, heller ikke hvor langt strømmen er

---

transportert igjennom nettet. Det er nettselskapene som har oversikt over hvor mye kraft den enkelte produsent leverer og hvor mye hver enkelt sluttbruker tar ut av nettet. Produsenten får betalt for den mengde strøm de leverer til markedet og sluttbruker betaler for sitt forbruk (Energifakta Norge, 2022). Selve kraftmarkedet kan deles inn i to deler, engrosmarkedet og sluttbrukermarkedet. I engrosmarkedet omsettes det store kraftvolumer, og aktører i dette markedet er kraftprodusenter, meglere, kraftleverandører og større industrikunder. Sluttbrukermarkedet for strøm omfatter privatkunder og næringskunder som handler strøm via en leverandør eller gjennom en megler.

### **1.1.2 Et marked i utvikling**

Da Norge i 1991 innførte markedsbasert omsetning av kraft ble markedet i prinsippet åpnet for alle, og strømselskapene kunne selge strøm over hele landet. (NVE, 2022). Hele kraftsystemet er nå i endring, drevet av det økende behovet for elektriskenergi, men også drevet av digitalisering og ny teknologi. Endringene skjer på tvers av alle aktørene i kraftmarkedet. I begynnelsen av 2000-tallet kan man si at den første digitaliseringen av kraftsalget begynte. Da ble det mulig å sende inn målerstanden på strømmåleren ved bruk av SMS. Før dette sendte man inn målerstanden per brev. Strømforbruket til forbrukerne blir nå automatisk lest av og alle dataene sendes til Elhub som er et sentralt IT-system som tar imot alle disse dataene og gjør dem tilgjengelig for kraftprodusenter, nettselskaper, strømsalgsselskaper og sluttkunder i Norge. Elhub er et datterselskap av Statnett (Elhub, 2022).

## **1.2 Problemstillingsgrunnlag**

Strøm og strømmarkedet har gått fra å være et lavinteresse-område til å bli et tema som står høyt på forbruker og næringslivet sin agenda. Dette skyldes hovedsakelig at prisene på strøm har eskalert til et prisnivå som vi ikke har sett i Norge tidligere. Dette har bidratt til at søkelyset har blitt rettet mot de etablerte strømsalgsselskapene og flere har fått kritikk fra Forbrukerrådet for dyre og uoversiktlige avtaler.

---

Samtidig ser vi at nye plattformbaserte selskaper vokser med en eksplosiv fart. Eksempler på dette er Tibber og Motkraft. Begge disse selskapene jobber hardt for å fremstå som annerledes strømsalgsselskaper. De markedsfører seg som digitale strømsalgsselskaper som ikke tjener penger på strømforbruket til sine kunder. De kommuniserer med kundene sine via mobiltelefon og utvikler smart teknologi som lar kundene kunne styre strømbruket til tider der strømprisene er lavest.

Tibber er det selskapet som har opplevd størst vekst de siste årene. I 2021 gikk Schibsted inn på eiersiden og gründerselskapet ble verdsatt til mer enn tre milliarder kroner. Med kjøpet av portaltjenesten Kundkraft fra Schibsted, fikk Tibber tilgang til 129.000 nye svenske kunder. Det betyr at Tibber ved utgangen av 2021 har over 400.000 aktive kunder. Utfordringen til Tibber er at de tross en formidabel økning i kunder ikke tjener penger. Selskapet forventer selv å gå i pluss mot 2022 (Solem, 2021). Med dette som bakteppe så ønsker vi ikke å sette søkelys på de nye strømsalgsselskapene siden de allerede er svært innovasjonsdrevet og disruptive. Vi ønsker å skrive en oppgave som heller retter seg mot de etablerte aktørene i strømsalgsmarkedet. Det store spørsmålet blir da hva de store strømsalgsselskapene kan gjøre for å møte konkurransen. På denne bakgrunn har vi formulert følgende problemstilling.

Problemstilling:

***Hvor sterk er evnen til innovasjon/digitalisering hos de etablerte strømsalgsselskapene i dag? Og hvilke innovasjoner kan bidra mest til verdiskapning fremover?***

Utdypning:

Hvilke innovasjoner og forretningsmodeller kan de etablerte strømsalgsselskapene ta i bruk for å møte konkurransen fra heldigitale strømsalgsselskaper å skape verdi og sikre posisjon i markedet. Vi ønsker å se nærmere på hvordan de etablerte strømsalgsselskapene kan møte konkurransen fra nye utfordrere slik som Tibber og Motkraft samt hvilke innovasjoner og forretningsmodeller de bør fokusere på for å skape verdi.



---

### 1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å avgrense oppgaven til bare å se på strømsalgsselskaper og ikke kraftprodusenter. Vi er kjent med at noen av strømsalgsselskapene også er eiet av kraftprodusenter, men det har vi ikke valgt å gå dypere inn på i denne oppgaven. Vi har også avgrenset vår undersøkelse til kun å omfatte privatmarkedet og ikke inkludert bedriftsmarkedet.

## 2. Teori

Vi ønsker i dette kapittelet å se på teori som er relevant for vår problemstilling: Hvilke innovasjoner og forretningsmodeller kan de etablerte strømsalgsselskapene ta i bruk for å møte konkurransen fra heldigitale strømsalgsselskaper for å skape verdi. Gjennom arbeidet med innovasjoner og forretningsmodeller har vi kommet frem til flere faktorer vi antar vil være viktig for de etablerte strømsalgsselskapene. De er oppsummert i vår hypotesemodell i kapittel 2.5.

### 2.1 Innovasjon

I boken *De ti typer innovasjon* skriver forfatterne at: «*Innovasjon ikke er oppfinnelse. Innovasjon kan inkludere oppfinnelse, men det krever flere andre ting i tillegg – inkludert en dyp forståelse av om kundene trenger eller ønsker den oppfinnelsen, hvordan man kan samarbeide med andre partnere for å levere den, og hvordan den vil finansiere seg selv over tid*» (Keeley et al., 2013, s.5).

Innovasjon handler om mer enn bare å tilby en ny tjeneste eller et nytt produkt, noe som kan være relativt enkelt for konkurrenter å kopiere. Bærekraftige innovasjoner inkluderer innovasjon på ulike områder, tar i bruk nye systemer og tilbyr nye tjenester slik at man kan tjene penger på flere ulike måter. Keeley et al. har laget rammeverket, *De ti typer innovasjon*, for å hjelpe bedrifter med innovasjon eller å analysere konkurranse. Disse innovasjonene er fremstilt i Figur 1, Vedlegg 1 – *De ti typer innovasjon*.

*De ti typer innovasjon* er strukturert i tre hovedkategorier:

konfigurasjon, tilbud og erfaring. Hver av disse hovedkategoriene har flere underkategorier av innovasjon. Hovedkategorien på venstre side, konfigurasjon, har et internt fokus, kategorien tilbud fokuserer på kjerneprodukt(ene) eller

---

kjernetjenesten(e), mens erfaring er mer fokusert på og synlig for sluttbrukeren. Innovasjoner som kombinerer flere typer innovasjoner er ikke bare enklere å forsvare, men de har også en tendens til å skape bedre tilbakebetaling (Keeley et al., 2013, s. 96). Med tanke på at de etablerte strømsalgsselskapene møter en ny type konkurranse fra heldigitale selskap som Tibber og Motkraft, er «De ti typer innovasjon» et godt verktøy for å forbedre egne innovasjoner og analysere den nye konkurransen. Rammeverket er intuitivt og enkelt, og det kan brukes som et verktøy for å berike en pågående innovasjon, eller til å analysere eksisterende konkurranse. Selv om dette er et godt verktøy, har den også svakheter man må være oppmerksom på. Modellen sier lite om innovasjonsledelse, kultur, lederskap og har et vagt strategiperspektiv.

## **2.2 Taktisk tilnærming**

For hver av de ulike hovedkategoriene (konfigurasjon, tilbud og erfaring) har forfatterne, gjennom empiriske analyser av tidligere innovasjoner, listet opp flere innovasjonstaktikker. Taktikkene er pålitelige generiske teknikker som forklarer hvordan en type innovasjon kan bli gjennomført (Keeley et al., 2013, s. 142). Taktikkene kan brukes som legoklosser til å bygge nye innovasjonskonsept, eller til å forbedre eksisterende forretningsmodeller. Forfatterne anbefaler tre ulike metoder ved valg av taktikk. Vi har valgt å sette søkelys på metoden som forfatterne kaller «anchor and extend» her oversatt til «å forankre og forlenge». Ved bruk av denne metoden velger man én type innovasjon som forretningskonseptet bygges rundt. Dette bør være kjerneverdien man leverer til sine kunder og hvordan man vinner over sine konkurrenter. Det kan være én av de ti typer innovasjon, eller én spesifikk innovasjonstaktikk under en av de ti typene. Basert på det skal man vurdere hvilke andre typer og taktikker som er nødvendig for å få konseptet til å fungere (Keeley et al., 2013, s. 148).

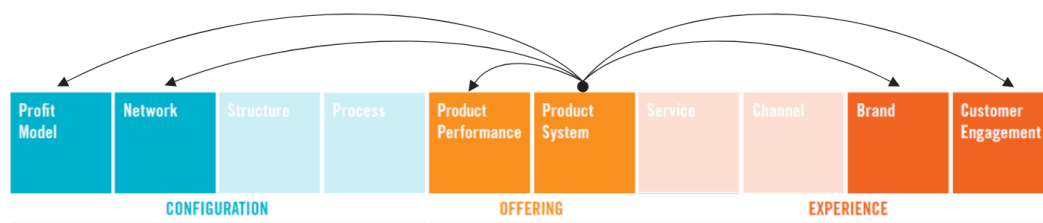
De fleste elektroniske produkt som selges til hjemmet profileres i dag som smarthusprodukt. Ofte må man laste ned én app for styring av varmpumpe, én app for styring av panelovner, én app for styring av lys, og nok én for styring av elbillader. Digitale strømsalgsselskap tilbyr en løsning som gjør at man som kunde enkelt kan innlemme produkt fra ulike leverandører inn i deres digitale plattform. Dette medfører at kundene får en mer komplett opplevelse av

---

smarthusproduktene og tjenesten strøm. En slik digital plattform ligger under «product system og «Product/Service Plattform» innovasjonen i modellen «The Ten Types of Innovation», her oversatt til produkt/service plattform.

Produkt/service plattform: Utvikler et system som kan kobles sammen med andre partners produkt og tjenester for å skape et holistisk tilbud (Keeley et al., 2013, s. 146). Den digitale plattformen fungerer som en bro som enkelt kobler sammen produktene og tjenestene de digitale strømsalgsselskapene tilbyr i samarbeid med andre selskap. Dette skal hjelpe deres kunder med å redusere strømforbruket.

Innovasjonen, under Produktsystem, forlengelser/tilkoblinger har sin styrke i hvordan ulike produkt og tjenester kobles sammen for å skape et sterkt og skalerbart system. Produktsystem innovasjoner bidrar til å bygge økosystem som fanger og begeistrer kunder samtidig som det beskytter mot konkurranse (Keeley et al., 2013, s. 38). Vi mener at de digitale strømsalgsselskapene setter søkelys på tjenesten redusert strømforbruk, og at det forankres gjennom deres digitale plattform som ligger under produktsystem. Vi har en sterk antakelse om at innovasjonsforankringen for de etablerte strømsalgsselskapene bør ligge under produktsystem gjengitt i Figur 2.



Figur 2 Forankre og forleng taktikk

### 2.2.1 Taktikk 1: Fortjenestemodell

Innovative fortjenestemodeller utfordrer ofte en bransjes gamle antakelser om hva en skal tilby, hva en skal ta betalt, og hvordan en skal ta betalt. I de fleste industrier vil den dominerende fortjenestemodellen være gjeldende i flere tiår uten å bli utfordret (Keeley et al., 2013, s. 18). For å lykkes må fortjenestemodellen, kanskje mer enn noen av de andre innovasjonstypene, være forankret in en bedrifts overordnede strategi og innovasjonsintensjon (Keeley et al., 2013, s. 18).

Keeley m.fl. skisserer i boken 21 ulike fortjenestemodeller. De som er nærliggende å tro vil fungere er; [Freemium](#), [Abonnement](#), [Takstameterbruk](#) og [fleksibel prising](#). Freemium-modellen: Kundene får tilgang til deler av løsningen

---

uten kostnad. For å få tilgang til tilleggstjenester og eller mer avansert funksjonalitet må de betale for det. Abonnementsmodellen: Kundene betaler en fast pris for å kunne bruke løsningen. Det kan være årlig eller månedlig. Taksameter modellen: Kundene betaler kun for det de faktisk bruker. Ett eksempel på det kan være mengden data man forbruker i ett dataabonnement, eller i vårt tilfelle mengden kilowattimer som blir forbrukt. Fleksibel prising modellen: Prisen på produktet varierer i takt med etterspørsel. Jo høyere etterspørsel jo høyere blir prisen (Keeley et al., 2013, s. 144). Vår hypotese er at dersom de etablerte strømsalgsselskapene endrer fortjenestemodell til en mer oversiktlig modell med abonnementstaktikk vil dette skape verdi. Figur 7 viser hvordan hypotesen om abonnementstaktikk er koblet mot muligheten til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene.

### 2.2.2 Taktikk 2: Nettverk

Nettverksinnovasjoner gjør at bedrifter kan utnytte andre bedrifters prosesser, teknologier, tjenester, kanaler og merkevarer – i tillegg til nesten alle andre komponenter av forretningene. Disse innovasjonene medfører at bedrifter kan kapitalisere på egne styrker og samtidig høste frukter av kapabilitetene og ressursene til andre (Keeley et al., 2013, s. 22).

Keeley m.fl. skisserer i boken 10 ulike innovasjoner under nettverk. De som er mest nærliggende å tro vil fungere for de etablerte strømsalgsselskapene er: [Oppkjøp og sammenslåinger](#), [samarbeid](#) eller [åpen innovasjon](#). Oppkjøp og sammenslåinger-modellen: Ved å gjennomføre oppkjøp og sammenslåinger får man gjerne større markedsandeler, og tilgang til nye kapabiliteter og eiendeler. Samarbeidsmodellen: Samarbeid med andre selskap kan gi gjensidig gevinst. Åpen innovasjon-modellen: Ved å benytte denne modellen kan selskapet få tilgang til prosesser eller andre selskaps patenter (Keeley et al., 2013, s. 145). Samarbeid som gjør at strømsalgsselskapene kan innlemme smarthusprodukt fra ulike leverandører i sin digitale plattform kan gi gjensidig gevinst. På den måten kan de kapitalisere på at kundene blir «låst til deres løsning». Vår antakelse er at samarbeidstaktikk den mest relevante for å skape verdi, den er gjengitt i figur 7.

---

### 2.2.3 Taktikk 3: Produktytelse

Produktytelse-innovasjon handler om verdien, egenskapene og kvaliteten i det en bedrift tilbyr. Denne formen for innovasjon inkluderer helt nye produkt og oppdateringer samt videreutvikling av eksisterende produkt. Innovasjon innen produktytelse er også det som er enklest for konkurrentene å kopiere (Keeley et al., 2013, s. 34). Keeley m.fl. skisserer i boken 12 ulike innovasjoner under produktytelse. Vi har identifisert **enkelt å bruke**, **bevaring** og **engasjerende funksjonalitet** som de mest relevante taktikkene. Enkelt å bruke: Gjør produktet enkelt og intuitivt å bruke. Vi mener denne faktoren er viktig, spesielt i en bransje hvor det tilbys mange ulike kompliserte produkt. Bevaring: Utvikle produkt som gjør at forbrukerne kan redusere energi- eller materialforbruk. Engasjerende funksjonalitet: Tilby en uventet eller nyhetsverdig funksjon som øker kundeinteraksjonen (Keeley et al., 2013, s. 146). Vår antakelse er at engasjerende funksjonalitet den mest relevante for de etablerte strømsalgsselskapene. Figur 7 viser denne antakelsen.

### 2.2.4 Taktikk 4: Produktsystem

Produktsysteminnovasjoner hjelper til med å bygge økosystemer som fanger og begeistrer kunder samtidig som det forsvarer mot konkurranse. I det 21. århundre har spesielt teknologiselskap brukt denne formen av innovasjon for å bygge plattformer som får andre til å utvikle produkter og tjenester for dem (Keeley et al., 2013, s. 38). Keeley m.fl. skisserer 6 ulike innovasjoner under produktsystem. Vi har identifisert **forlengelser/tilkoblinger** og **produkt/service** plattform som de mest relevante taktikkene. Forlengelser/tilkoblinger tillater sammenkobling med tredjepartsprodukter for økt verdi og funksjonalitet. Dette gjøres gjennom modularitet, integrasjon og andre måter å skape verdifulle koblinger mellom ellers forskjellige tilbud. Produkt/serviceplattform modellen utvikler et system som kobles sammen med andre produkt og tjenester for å skape et holistisk tilbud (Keeley et al., 2013, s. 146). Vår antakelse er at produkt/serviceplattform er den mest relevante for de etablerte strømsalgsselskapene, og dette er foreslått som vårt innovasjonsanker som de andre innovasjonene bør bygges rundt. Figur 7 viser denne antakelsen.

---

### 2.2.5 Taktikk 5: Merkevare

Merkevareinnovasjon bidrar til at kunder/forbrukere anerkjenner, husker og foretrekker dine produkt og tjenester fremfor konkurrenter eller andre. Dyktige tiltrekker seg kunder og formidler en identitet. Merkevareinnovasjon kan forvandle handelsvarer til høyt verdsette produkt, overføre mening, intensjon og verdi til en tjeneste eller et selskap. Merkevareinnovasjon kan få et selskap til å stå for en stor ide eller ett sett med verdier dersom man uttrykker dem transparent og konsistent (Keeley et al., 2013, s. 50). Keeley m.fl. skisserer i boken 8 ulike innovasjoner under Merkevareinnovasjon. Vi har identifisert **Merkevareovertak (Brand Leverage)**, **Åpenhet** og **Verdijustering**. Merkevareovertak tillater at andre selskaper bruker din merkevare for å gi dem økt kredibilitet og utvide ditt selskaps rekkevidde. Åpenhet lar kundene få innsyn i driften og lar dem ta del i merkevaren og tjenestene. Verdijustering lar din merkevare stå for ett sett verdier eller idéer, og uttrykker dem konsistent i alle selskapets aspekter (Keeley et al., 2013, s. 147). Vår antakelse er at merkevareovertak er den mest relevante for de etablerte strømsalgsselskapene. Vår hypotese er strømsalgsselskapene blir mer attraktive for sine kunder når de kan tilby integrasjon mot kjente merkevarer. Kundene vil blant annet få mulighet til å lade sin BMW/Audi basert på strømprisene og kan unngå å lade når prisen er høy. Strømsalgsselskapene utvider sin kredibilitet og rekkevidde ved «å låne» andre sterke merkevarer. Figur 7 viser hvordan hypotesen om merkeovertak er koblet mot muligheten til å skape verdi.

### 2.2.6 Taktikk 6: Kundeengasjement

Kundeengasjement innovasjoner dreier seg om å forstå kundenes og forbrukernes underliggende ambisjoner, og bruke den innsikten til å skape meningsfulle relasjoner mellom dem og et selskap. Gode kundeengasjement innovasjoner gir rom for utforskning, og de gjør livet enklere, mer minnerikt, oppfylgende og mer magisk. Man ser også at flere selskaper tar i bruk teknologi for å levere enkelhet innen områder som er ekstremt komplekse, noe som gjør livet enklere for kundene (Keeley et al., 2013, s. 54). Keeley m.fl. skisserer i boken 10 ulike innovasjoner under Kundeengasjement innovasjoner. Vi har identifisert **Automasjonsopplevelse**, **Fellesskap og tilhørighet**, **Status og annerkjennelse**. Automasjonsopplevelse fjerner byrden med gjentakende oppgaver og forenkler

---

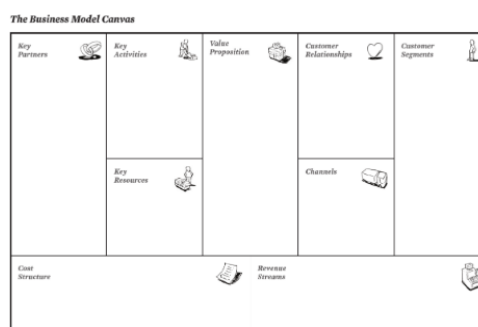
livene til forbrukerne, og gjør nye erfaringer magisk. Fellesskap og tilhørighet legger til rette for synlige forbindelser, slik at folk føler at de er en del av en gruppe eller en bevegelse. Status og annerkjennelse skaper assosiasjoner til meningsfulle ting, og de som interagerer med dem for å skape og pleie aspekt av assosiasjoner til dem (Keeley et al., 2013, s. 147). Vår antakelse er at Automasjonsopplevelse er mest relevant.

## 2.3 Forretningsmodell

### 2.3.1 The business model canvas

For å lykkes med sine innovasjoner må de etablerte strømsalgsselskapene også ha en oversiktlig forretningsmodell. Modellen «The business model canvas» er bygget opp av ni ulike byggeklosser som gir en oversikt over hvordan en bedrift skal skape verdi (Osterwalder et al., 2010, s. 44). I modellen skal man beskrive hvilke kundesegment bedriften betjener. Verdiforslaget skal løse utfordringene til kundene og tilfredsstille deres behov. Kanaler skal beskrive hvordan bedriften tenker å levere verdiforslaget til sine kunder gjennom salgskanaler, kommunikasjon og distribusjon. Strømsalgsselskapene må etablere kunderelasjoner og vedlikeholde disse for de ulike kundesegmentene. Inntektsstrømmene kommer som en konsekvens av at verdiforslaget er overlevert til kundene med hell. Videre må strømsalgsselskapene definere nøkkelressurser og eiendeler som kreves for å kunne tilby og levere disse elementene. Videre i modellen skal man definere partnere og hvilke nøkkelaktiviteter som kreves for å gjennomføre. Nederst til venstre i figuren finner vi kostnadsstrukturen

(Osterwalder et al., 2010, s. 17). Vi mener at de etablerte strømsalgsselskapene med fordel kan bruke denne modellen for å finne ut hvordan de skal operere. Modellen har sine svakheter ved at den er mer prosjektfokusert og det er ikke alle ideene den treffer på.



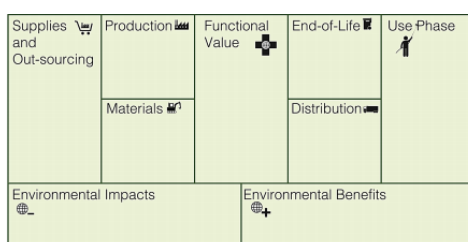
Figur 3 (Osterwalder et al., 2010, s. 44)

---

### 2.3.2 The triple layered business model canvas

Det er et økende press på bedrifter til å respondere på bekymringene og utfordringene knyttet til bærekraft. Det forventes at bedrifter og organisasjoner møter utfordringene knyttet til klimaendringer og knapphet på ressurser og energi etterspørsel. The Triple layered business model canvas (TLBMC) av Joyce & Paquin (2016) bygger på Osterwalder og Pigneurs (2010) økonomisk orienterte forretningsmodell Business Model Canvas (Joyce & Paquin 2016, s. 6). TLBMC er en utvidelse av nevnte modell, og den inkluderer et miljø- og sosiallag (Joyce & Paquin, 2016, s. 6). Modellen er ment som et verktøy for å hjelpe bedrifter med å sette søkelys på bærekraft i deres forretningsmodell. Miljøaspektet i TLBMC består av 9 punkt. Funksjonsverdi, Materialer, Produksjon, Forsyninger og Underleverandører, Distribusjon, Bruksfasen, Slutten på levetiden, Miljømessige Påvirkninger og Miljømessige Gevinster (Joyce & Paquin, 2016, ss. 5-6).

Vi har identifisert **produksjon**, **bruksfasen** og **miljømessige gevinster** som de mest relevante. Produksjon utvider kjerneaktivitetene fra den originale The business model canvas til miljø-laget og fanger opp aktivitetene en organisasjon gjør for å skape verdi. Bruksfasen fokuserer på påvirkningen en kundes deltakelse i en organisasjons funksjonelle verdi, eller kjerneprodukt og eller kjerneservice. Bruksfasen inkluderer vedlikehold og reparasjon av et produkt når det er relevant. Miljømessige gevinster utvider verdiskapningen til å omfatte mer enn kun finansiell verdiskapning. Fra et bærekraftperspektiv tar dette punktet for seg hvilke muligheter en bedrift har for å utforske produkt-, tjeneste- og forretningsinnovasjon som reduserer negativ miljøpåvirkning, og/eller øker miljømessige gevinster (Joyce & Paquin, 2016, ss. 5-6).



Figur 4 The environmental life cycle layer of the triple layered business model canvas (Joyce & Paquin, 2016, s. 6).

Modellen til Joyce & Paquin, TLBMC, har sine begrensninger. Den er bare et verktøy, den tilbys gjennom en ideell interesseorganisasjon som støtte for de som ønsker å utvikle en bærekraftig orientert endring gjennom forretningsmodell

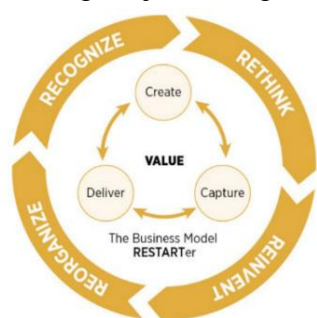


---

innovasjon, og den foreslår å konkretisere uformelle dynamikker gjennom vertikale og horisontale sammenhenger. Figur 7 viser hvordan hypotesen om miljømessige gevinster/bærekraft er koblet mot muligheten til å skape verdi.

### 2.3.3 Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon

I artikkelen *Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon* innleder Jørgensen, Pedersen & Skard med følgende: Bedrifter må i dag redesigne forretningsmodellene sine hyppigere enn før. Dette skyldes for det første en økende bærekrafts utfordring som setter bedrifter i alle bransjer under press. For det andre skjer det en dramatisk teknologisk utvikling, hvor tilgang til og utnyttelsen av data er en viktig komponent. For det tredje endres kundepreferansene kontinuerlig i tråd med disse to første utviklingstrekkene, på en måte som for eksempel gjør seg gjeldende i form av flere tilgangsbaserte forretningsmodeller og større bruk av digitale plattformer. Til sammen skaper dette et omfattende innovasjonspress på bedriftene om å innovere for å ruste forretningsmodellene for fremtiden, med hensyn til bærekraft, teknologi og kundepreferanser» (Jørgensen et al., 2019, s. 1). Videre skriver forfatterne av artikkelen et ledere møter bærekraftutfordringer på alle nivåer i organisasjonen, og det påvirker bedriftens relasjoner til alle typer interessenter. Det kan være kunder som ønsker grønnere produkter eller investorer som ikke ønsker å bli assosiert med klimaværstinger. Bærekraft er blitt noe styret må ha et aktivt forhold til og som må innlemmes i virksomhetens overordnede strategi (Jørgensen et al., 2019, s. 2). Forfatterne presenterer en prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og eksperimentering. Forretningsmodellen er plassert i midten av modellen som er utviklet for å hjelpe bedrifter med å restarte egne forretningsmodeller gjennom å eksperimentere med ny teknolog, sirkulære løsninger, tjenestetologikk, nye allianser etc. (Jørgensen et al., 2019, ss. 4-5).

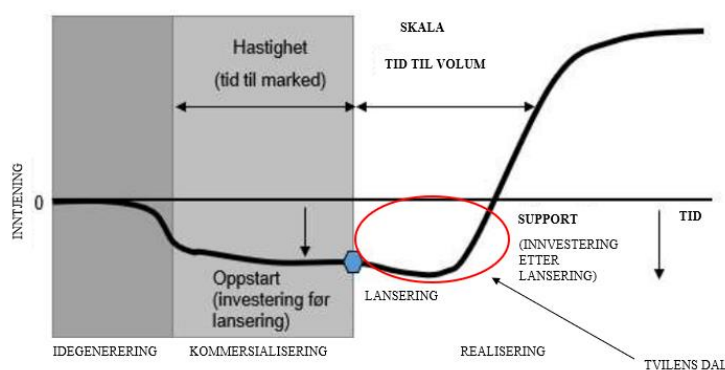


Figur 5 Prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og eksperimentering

Forfatterne oppsummerer modellen på følgende måte: «Man må forstå status quo ved dagens forretningsmodell og dens eksternaliteter, og så identifisere behovet for endring (Recognize). Når det er gjort må man identifisere muligheter for en ny og forbedret forretningsmodell (Rethink). Etter at man har identifiser nye muligheter må man utvikle konkrete piloter og hypoteser. Disse må testes og så kan man velge ny forretningsmodell basert på testene (Reinvent). Avslutningsvis må man iverksette den nye forretningsmodellen (Reorganize) (Jørgensen et al., 2019, ss. 4-5). I vår oppgave vil vi bruke modellen til Jørgensen et al., med søkelys på bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

### 2.3.4 Inntjeningskurven

Innovasjon er prosessen med å utvikle idéer med det formål å oppnå tilbakebetaling. Prosessen består av tre faser med aktiviteter med hver sitt sluttprodukt (Andrew et al., 2006, s. 5). Innovasjonene de etablerte strømsalgsselskapene bør utvikle må igjennom en idégenererings fase som er tiden de bruker på å skape nye ideer, teste og evaluere dem. Etter denne fasen må de utvikle idéene til produkt eller tjenester, denne fasen kalles kommersialiseringsfasen. Etter kommersialiseringsfasen må de igjennom realiseringsfasen (Andrew et al. 2006, s. 7). Strømsalgsselskapene bør bruke denne modellen som et verktøy for om de nye idéene lar seg kommersialisere og realisere. Strømsalgsselskapene må ha et klart forhold til når de kan forvente tilbakebetaling på investeringen, og om det er noen indirekte fordeler innovasjonene kan føre med seg. Tiden etter lansering omtales som «tvilens dal», og det er viktig at en innovasjon ikke blir terminert like før den begynner å oppnå tilbakebetaling.



Figur 6 Inntjeningskurven (Andrew et al. 2006, s.7)

---

## 2.4 Artificial Intelligence

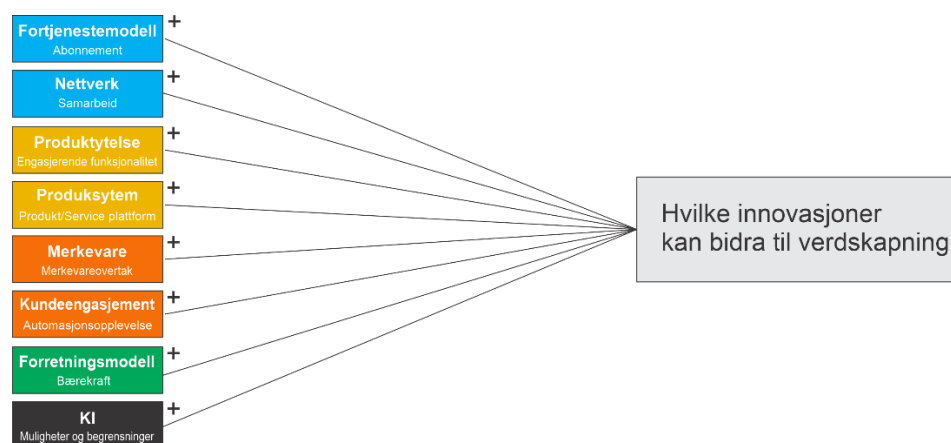
I artikkelen *The business of artificial intelligence* omtaler forfatterne hva Artificial Intelligence eller Kunstig Intelligens (KI) kan og ikke kan gjøre for din organisasjon (Brynjolfsson & McAfee, 2017). KI og maskinlæring har evnen til kontinuerlig å forbedre sin ytelse uten at mennesker trenger å forklare hvordan oppgaven skal løses. Effekten av KI vil bli forstørret i det kommende tiåret nå som nesten alle industrier transformerer sine kjerneprosesser og forretningsmodeller for å utnytte KI og maskinlæring (Brynjolfsson & McAfee, 2017, s. 2). Alle situasjoner hvor et selskap har mye data om adferd og prøver å spå et utfall er en mulig applikasjon for KI eller maskinlæring. Etter at det ble innført et regulatorisk krav om smarte strømmålere i Norge er vår oppfattelse at det finnes ekstremt mye data om den enkelte strømkundes forbrukeradferd. Noe som igjen åpner opp for flere muligheter for bruk av KI. Brynjolfsson & McAfee (2017) lister opp tre gode nyheter for selskap som ønsker å ta i bruk maskinlæring. For det første sprer kompetansen knyttet til KI seg fort, selv om det er et stort behov for dataingeniører og maskinlæringseksperter. For det andre kan man kjøpe eller leie nødvendige algoritmer. Selskap som Google, Amazon, Salesforce med flere lager kraftige maskinlæringsinfrastruktur som er tilgjengelig via skyen. Det siste punktet forfatterne av artikkelen tar opp er at man mest sannsynlig har ikke behov for mye data for å komme i gang med produktiv bruk av maskinlæring (Brynjolfsson & McAfee, 2017, s. 7). Brynjolfsson & McAfee mener at maskinlæring fører til endring på tre nivå; oppgaver og yrker, forretningsprosesser og forretningsmodeller. KI og maskinlæring har sine risikoer og begrensninger. Det kan være vanskelig for mennesker å forstå beslutningen systemet har tatt. Maskinlæring kan også ha skjulte fordommer, det er usikkert om systemet vil fungere i alle tilfeller og KI og maskinlæring gjør feil (Brynjolfsson & McAfee, 2017, s. 8). Det bør bemerkes at det kan ta svært lang tid før digitale tjenester generer driftsinntekter som kommer i nærheten av det som generes fra tradisjonelle tjenester. Dette forklarer hvorfor ledere har utfordringer med å tro på at inntektene fra de digitale tjenestene vil ta igjen inntektene fra de tradisjonelle tjenestene (Lansiti & Lakhani, 2020, s. 158). Brynjolfsson & McAfee konkluderer med at ledere som ikke øker innsatsen innen KI og maskinlæring, ikke gjør jobben sin. KI kommer ikke til å erstatte ledere, men ledere som bruker KI kommer til å erstatte de som ikke gjør det (Brynjolfsson & McAfee, 2017, s. 9). Figur 7 viser

---

hvordan hypotesen om KI og maskinlæring er koblet mot muligheten til å skape verdi og sikre posisjon for de etablerte strømsalgsselskapene.

## 2.5 Hypotesemodell - innovasjoner som kan bidra til verdiskapning

Faktorene som er beskrevet i kap. 2.1-2.4 er oppsummert i Figur 7. Disse faktorene utgjør v r hypotesemodell for hvilke innovasjoner de etablerte strømsalgsselskapene kan ta i bruk for å skape verdi. V r antakelse er at samtlige faktorer er viktige for å møte konkurransen fra heldigitale utfordrere.



Figur 7 Hypotesemodell for verdiskapning for etablerte strømsalgsselskap

## 3. Metode

I denne delen av prosjektoppgaven gjennomgår vi oppbyggingen av selve forskningsdesignet v rt. Dette har vi utarbeidet med fokus på å hjelpe oss å understøtte og finne best mulig svar på oppgavens problemstilling. Vi ser også på valg av metode og på hvordan denne kan bidra til å gi best mulig struktur på innsamling av primærdata. Vi har valgt å buke en hypotetisk-deduktiv metode da vi ønsker å vite mer om holdninger, oppfatninger og meninger til personer i strømmerketet og med kunnskap om strømmerketet. Det vil også bli gitt en kort beskrivelse av informantene, utvalg, og hvorfor akkurat disse ble valgt og deres relevans til besvarelse av forskningsspørsmålet. Vi vil også presentere sentrale emner relatert til valg av metode, hvordan vi har analysert datamaterialet fra våre unders kkelser, og til slutt vil vi belyse validitet og relabilitet knyttet opp mot valg av metode.

---

### 3.1 Forskningsdesign:

Ved utarbeidelse av en god og ikke minst presis problemstilling må det skisseres en overordnet strategi som beskriver hvordan selve oppgaven skal løses. Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan vi planlegger å hente inn og analysere data for å besvare selve oppgave-problemstillingen (Saunders et al., 2007, s. 135). Hovedsakelig er det tre typer forskningsdesign vi som forskere står overfor. Dette er det kausale, det beskrivende og det eksplorative (Askheim & Grenness, 2008, s. 68). Hvordan selve problemstillingen er formulert avgjør hvilken av de overnevnte forskningsdesigene som er best å benytte seg av. Siden vi har valgt å utforme vår problemstilling mer som et åpent spørsmål, krever dette igjen at vi opparbeider oss en bredere innsikt og forståelse av hvordan strømmarkedet fungerer og hvilke innovasjoner og forretningsmodeller de etablerte aktørene kan ta i bruk for å møte konkurransen fra sine «heldigitale» konkurrenter. Med dette som bakteppe taler det for at et eksplorerende-forskningsdesign vil egne seg best for vår problemstilling. Griprud et al. sier at dersom beslutningstakere i utgangspunktet vet lite om et saksområde, kan bedre innsikt i problemområdet være det viktigste (Gripsrud et al., 2006, s. 39). Fordelene ved et eksplorerende design er at man innhenter og analyserer problemet grundig samtidig som man har en fleksibilitet til å endre og justere problemstillingen underveis, ettersom man tilegner seg mer informasjon om selve problemet i prosessen. Det bør nevnes at vi har fått gode innspill fra veileder og fagansvarlig som har hjulpet oss med å ytterligere tydeliggjøre formuleringen av problemstillingen til denne oppgaven.

### 3.2 Kvalitativ metode

Ved besvarelse av forskningsspørsmål så skiller man vanligvis mellom to ulike forskningsmetoder. Dette er kvantitativ eller kvalitativ metode. Begge metodene brukes for å hente inn informasjon og de er ofte komplementære. Hvilken metode man benytter blir som oftest bestemt av hva man skal undersøke, og forholdene rundt det man ønsker å belyse. Kort fortalt kan man si at den kvantitative metode bruker tall og variabler for å kvantifisere og belyse funn, og brukes ofte når man ønsker å vite noen om mennesker i større grupper. Den kvalitative metode baserer sine funn på erfaringer og betraktninger fra enkeltindivider. «*Kvantitativ metode*

---

*brukes til å fastslå forskjellen mellom epler og pærer, men kvantitative metoder går ut på å telle hvor mange det er av hver» (Askheim & Grenness, 2008, s. 53).*

Den kvantitative metoden henter inn sin informasjon fra store grupper av respondenter ofte i form av en spørreundersøkelse. Den kvalitative metode brukes når man vil undersøke en problemstilling som er vanskelig å kvantifisere, og gjennomføres ofte i form av dybdeintervjuer. Ifølge Askheim & Grenness så er den kvalitative metode en måte og tilnærme seg virkeligheten på, og som er bedre for å få er utdypende svar, enn den kvantitative metoden er (Askheim & Grenness, 2008, s. 12).

Maxwell presenterer i sin bok fem intellektuelle mål der kvalitativ forskningsdesign er hensiktsmessig å benytte (Maxwell, 2005, s. 40).

1. Forstå holdningen til dem som deltar i undersøkelsen på hendelser, situasjoner, erfaringer og oppgaver som de er involvert, engasjert i. Holdninger og meninger utgjør en stor del av det som man ønsker å forstå.
2. Forstå den bestemte konteksten som deltakeren er i, og den påvirkningen dette har på deres handlinger.
3. Forstå prosessen der hendelser og handlinger finner sted. En styrke ved kvalitativ forskning er å avdekke prosesser som fører til resultatene.
4. Identifisere uventede fenomener og deres påvirkning på utfallet av undersøkelsen. Kvalitativ forskning har en fleksibilitet som gjør det mulig å endre design og fokus under forskningen for å forfølge nye elementer.
5. Finne årsaksforklaringer eller kausale forklaringer på hvordan et element kan påvirke et annet element.

I våre roller som forskere har vi vurdert den kvalitative metoden til å være mest hensiktsmessig å benytte for å gi oss svar på forskningsspørsmålet i vår oppgave. Dette fordi vi ønsker å avdekke holdninger og meninger noe som ikke lar seg gjøre når man må tolke dataene ved bruk av et dataprogram.

### **3.3 Metode for innsamling av kvalitative data**

Siden vi har valgt en kvalitativ forskningstilnærming så valgte vi å benytte semistrukturerte intervjuer eller såkalte dybdeintervjuer. Vi kunne også ha benyttet fokusgrupper som ifølge Tjora har blitt mer populær innenfor mange samfunnsvitenskaper (Tjora, 2021, s. 127), men siden vi er ute etter informasjon

---

som kan være forretningskritisk så valgte vi å benytte oss av enkeltvise dybdeintervjuer. Gripsrud et al. bekrefter dette resonnementet da de sier at slike intervjuer benyttes tradisjonelt når temaet vanskelig lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelse eller fokusgrupper, for eksempel ved sensitive tema der respondenten ikke ønsker å utale seg i nærvær av andre (Gripsrud et al., 2006, s. 40). En annen fordel med intervjuer er at man kan tilegne seg en større grad av individuell informasjon, og at man ikke har gruppepåvirkning (Gripsrud et al., 2006, s. 40). Ulemper med dybdeintervju er at det er tidkrevende, mindre involvering fra oppdragsgiver, ingen gruppedynamikk, og det kan være vanskeligere å sammenligne og analysere datagrunnlaget da ingen av intervjuene er like (Askheim & Grenness, 2008, s. 91). Tema og den aktuelle problemstillingen til denne oppgaven dannet bakteppe for utarbeiding av aktuelle spørsmål som vi ønsket å belyse gjennom intervjuene.

### **3.4 Intervjuguide, prøveintervju og transkribering:**

Ifølge Dalen vil det i alle prosjekter som anvender intervju som metode være behov for en intervjuguide (Dalen, 2019, s. 26). Vi la derfor ned mye arbeid i å utarbeide en intervjuguide som kunne hjelpe oss med å understøtte de åtte faktorene i hypotesemodellen vår som er beskrevet i kap. 2.5. Vi utarbeidet intervjuguiden ferdigformulert og ikke i stikkordsform, ifølge Tjora gir dette en bedre struktur på intervjuene (Tjora, 2021, s. 167). Det ble utarbeidet en detaljert intervjuguide og oversikt over respondentene som dere finner som Vedlegg 2 til denne oppgavebesvarelsen.

Det ble gjennomført to prøveintervjuer for å teste ut selve intervjuguiden, teste oss selv, og hvordan det tekniske opptaksutstyret fungerte. Ifølge Dalen anbefales det å gjennomføre prøveintervjuer i forkant (Dalen, 2019, s. 30). Læringen fra denne prosessen gjorde at vi ytterligere fikk spisset spørsmålene slik at de kunne bidra til å gi oss et bedre svar på selve problemstillingen. Det ble brukt lydopptak av intervjuene og respondentene ble informert om dette før selve intervjuene ble gjennomført. I etterkant ble intervjuene transkribert av oss selv siden denne prosessen gjorde at vi ble bedre kjent med våre egne data. Vi valgte å benytte verbatim transkripsjon, men vi valgte å filtrere bort det overflødige som ikke ga

---

oss noe nyttig informasjon. Samtidig er det ifølge Tjora ofte lurt å være mer detaljert enn det man tror er nødvendig (Tjora, 2021, s. 185).

### **3.5 Utvalg**

Siden vi har valgt å benytte en kvalitativ metode og vi har valgt å hente inn våre data i form av dybdeintervjuer, gjør dette igjen at vi får et noe begrenset utvalg av informanter. Grenness påpeker at siden kvalitative intervjuer og observasjoner vanligvis gjennomføres på et begrenset antall informanter, blir kvaliteten på undersøkelsen i mye større grad enn når vi jobber med store utvalg avhengig av kvaliteten på informantene (Grenness, 2012, s. 158). Kvaliteten på informantene er noe som vi i stor grad har hensyntatt i utvelgelsesprosessen, noe som igjen dessverre førte til en noe krevende rekrutterings- og overtalelsesprosess. En av grunnene til at det spesielt ble vanskelig å rekruttere respondenter fra strømsalgsselskapene kan være at de var engstelige for å røpe strategisk informasjon. Ifølge Dalen så kan en slik motvilje til for å delta i forskningsprosjekter ligge i en engstelse for at intervjuerne skal avdekke tvilsom eller krenkede praksis (Dalen, 2019, s. 20), men vi greide til slutt og få til 5 svært gode dybdeintervjuer med strategiske personer som jobber i selskaper som selger strøm. Vi valgte å dele respondentene inn 3 ulike grupper. Dette var personer med kjennskap til strømmarkedet, journalister som skriver mye om strømmarkedet, og personer som arbeider i strømsalgsselskaper. Grunnen til at vi ikke bare valgte å intervjuere respondenter fra strømsalgsselskapene er at vi ønsker å tilegne oss mer balansert informasjon, som igjen burde gi oss et bedre informasjonsgrunnlag for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Totalt så gjennomførte vi dybdeintervjuer med 11 personer, med en gjennomsnittlig varighet på 1 time per intervju. I ettertid har vi selv transkribert disse intervjuene, og dere finner dem som Vedlegg 3 til denne oppgaven.

### **3.6 Relabilitet og validitet:**

Når man arbeider med forskning vil alltid spørsmålet om relabilitet og validitet stå sentralt (Grenness, 2012, s. 106). Hva betyr det egentlig at en oppgave har relabilitet og validitet? Griprud, Olsson og Silkoset sier at disse begrepene ofte dukker opp når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett eller flere



---

fenomener (Gripsrud et al., 2006, s. 51). Relabilitet og validitet kommer i utgangspunktet fra kvantitativ forskning. Relabilitets begrepet viser til repliserbarheten med hensyn til hvorvidt en annen forsker ville komme frem til det samme resultatet ved å bruke de samme metodene (Askheim & Grenness, 2008, s. 22). Validitet i kvantitativ forskning er om man faktisk måler det man påberoper seg og ha målt. Det å vurdere undersøkelsens pålitelighet er noe andre forskere vurderer innenfor den kvantitative tradisjonen. Innenfor kvalitativ forskning ser man ofte at det er dem som gjør undersøkelsen som også står for kontroll av selve påliteligheten (Askheim & Grenness, 2008, s. 22). I vår kvalitative undersøkelse er validiteten sikret ved at vi under intervjuene spurte dem vi intervjuet om vi hadde forstått svarene deres rett. Dersom det var uklarheter så utdypet vi spørsmålet og fikk en bekreftelse fra respondenten slik at vi begge var enige om at vi hadde en felles forståelse av svaret. Samtidig gjorde vi all transkriberingen selv slik at vi ble enda bedre kjent med svarene til dem vi intervjuet. Når vi kommer til relabiliteten i undersøkelsen, er vi litt mer usikker. Dette skyldes hovedsakelig at vi er usikre på om vi har et tilstrekkelig stort nok utvalg til å kunne hente ut troverdige resultater av undersøkelsen.

### **3.7 Oppsummering av metoddelen:**

I denne delen av oppgavebesvarelsen har vi presentert bakgrunnen for valg av kvalitativ forskningsmetode. Vi mener at denne metoden egner seg best for å samle inn de dataen vi behøver for bedre og kunne svare på selve problemstillingen i vår oppgavebesvarelse. Videre i denne oppgavebesvarelsen vil vi analysere de dataen som vi har samlet inn, og se om disse kan hjelpe oss med å gi oss svar på forskningsspørsmålet vårt.

## **4. Resultat**

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal respondere på trusselen fra nyoppstartede heldigitale selskap som utfordrer det tradisjonelle verdiforslaget til en etablert bransje. Vår intervjuguide ble strukturert basert på vår hypotesemodell. Spørsmålene i hypoteseguiden er fargekodet med utgangspunkt i Doblin-modellen, for å gi oss en bedre oversikt over funnene. Svarene er også strukturert på samme måte.

---

#### 4.1 Intervju runde 1 – Journalister som skriver om strømmarkedet

I den første intervjurunden intervjuet vi journalister som skriver om strømmarkedet. Formålet med disse intervjuene var å avdekke informasjon om og indikasjoner på innovasjoner i bransjen. Journalister ser bransjen utenifra og det er lettere for dem å ha et kritisk blikk på bransjen sett fra et nøytralt ståsted.

Ut ifra intervjuene er det vår oppfatning at journalistene kun har overflatisk kjennskap til strømmarkedet. Dette til tross for at de skriver mye om det. Nedenfor presenteres en oppsummering og vår refleksjon rundt hvert av de ulike temaene:

**Fortjenestemodell:** Hovedinntektskildene for strømsalgsselskapene er fast avgift (abonnement) og påslag på strømforbruket per kWh, en tredje inntektskilde er fastpris-avtaler. Noen tjener også penger på å selge smarte dingser. Forsikring er også et nytt produkt dersom man eks. blir arbeidsledig eller strømmen går over et visst nivå. Noen selger også mobilabonnement.

*Sitat: «Jeg skal sende deg en artikkel jeg skrev. Her er de lure triksene for å selge mer strøm, og der var det altså mye rart». Haakon Barstad - Europower.*

Som forventet så kommer hovedinntekten til strømsalgsselskapene fra salg av strøm og fastpris abonnement. Det forundret oss at det ikke var større kunnskap om inntektskilder fra andre områder og da spesielt salg av "smarte dingser" og andre produkter.

**Nettverk:** Tibber har samarbeid med Easee og Zaptec, Fjordkraft har et samarbeid/fordelsprogram der man får rabatt hos ulike samarbeidspartnere. LOS samarbeider med Coop. Som rene salgskanaler samarbeider Norges Energi med Elkjøp og Fjordkraft med Power. Fjordkraft har også vært på messer med "messetilbud".

*Sitat: «Regel nummer en ikke kjøp fra noen som ringer eller står på gaten for det er de dyreste avtalene». Haakon Barstad - Europower.*

Respondentene var samstemte på at det virket som om strømsalgsselskapene var ukritiske til hvem de knyttet til seg av samarbeidsselskaper. Det viktigste fokuset var salg av strømvavtaler noe som igjen har skapt mye negativ omtale rundt strømbransjen.

---

**Produktytelse:** Respondentene tror at alle har en digital plattform/nettsider der kunden kan se forbruk, kostnader, faktura osv. Tibber ble nevnt av alle tre respondentene og Motkraft ble nevnt av to. Gudbrandsdalen Energi ble også nevnt som en leverandør som tilbyr slike løsninger.

*Sitat: «Mokraft har vel ikke smartstyring enda, de jobber med å få det til. Det er flere av selskapene som har det, men jeg kjenner ikke til alle».*  
Tormod Haugestad - Teknisk Ukeblad.

Også her får vi inntrykk av at respondentene ikke har dyp kunnskap rundt ulike funksjonaliteter og løsninger de ulike strømleverandørene tilbyr sine kunder.

**Produktsystem:** Respondentene trakk frem Tibber som eksempel på et selskap som har en app for å redusere strømforbruket og som styrer lading og varmpumper. Motkraft, Fjordkraft og Gudbrandsdalen Energi ble også nevnt som selskaper som tilbyr en app som kan redusere strømforbruket og som kan styre elektriske produkter.

*Sitat: «De har vel et system for å veilede kunder til å spare strøm, men det er bare bullshit».* Tormod Haugestad - Teknisk Ukeblad.

De digitale selskapene blir også her tatt frem som eksempler på hvem som har slike løsninger. Virket som at respondentene generelt hadde lav kunnskap om hvilke leverandører som hadde løsninger som kunne styre enheter og bidra til å redusere strømforbruket.

**Merkevare:** Respondentene viste at strømsalgsselskapene koblet seg mot ulike merkevarer. De mente at dette kunne oppfattes negativt dersom det fikk negativ omtale. Og positivt dersom de knyttet seg til humanitære organisasjoner som f.eks. Flyktningshjelpen.

*Sitat: «Vanskelig å si hvordan forbruker oppfatter det. Kommer an på tillitten til selskapet».* Jøte Toftaker - NRK.

Respondentene kunne ikke komme med tydelig eksempler på koblinger mot andre merkevarer, noe som virker litt rart siden de skriver mye om strømsalgsselskapene i de mediene de jobber for.

---

**Kundeengasjement:** Noen av selskapene engasjerer kundene med råd og veiledning igjennom app-er, SMS, eller på e-post. Samtidig er det noen som kjører en ulik kommunikasjon mot ulike målgrupper. Folk i Midt-Norge er ikke like engasjert i strøm som produkt som folk i Sør-Norge, og hovedårsaken er pris. Pris ble nevnt av to av respondentene som det som engasjerer kunder mest.

*Sitat: «Slik som Hafslund er tjent med å ha bevisstløse kunder. Nesten alle deres kunder sitter med den dyreste avtalen... så har du noen som er engasjerte. jeg har inntrykk av at nesten alle Tibber-kundene er det». Haakon Barstad - Europower.*

Vi ville med dette spørsmålet undersøke om strømsalgsselskapene som respondentene har kjennskap til forsøker å engasjere kundene sine, men det var ikke lett å få respondentene til helt å forstå hva vi var ute etter. Vi måtte derfor stille flere tillegsspørsmål for å få en god dialog rundt temaet.

**Bærekraft:** Tibber ble nevnt av alle respondentene som det selskapet som har størst fokus på bærekraft. Tibber ble også trukket frem som det selskapet som hjelper kundene mest med å redusere strømforbruket. Flere av respondentene mente at de fleste store strømsalgsselskapene jobbet med bærekraft som salgsargument.

*Sitat: «De skryter av at de har fornybar strøm, og det lure jeg litt på»  
Tormod Haugestad - Teknisk Ukeblad.*

Også her var det vanskelig å få engasjement fra respondentene. For oss fremstod det som at det var en selvfølge at strømsalgsselskapene hadde bærekraft og redusert strømforbruk i fokus i deres kommunikasjon med sine kunder. Likevel kunne respondentene kun nevnte Tibber som eksempel på et selskap som kommuniserte dette aktivt.

**Kunstig Intelligens:** Respondentene hadde generelt liten kunnskap om strømsalgsselskapenes bruk av KI. Kun to av respondentene hadde noen tanker rund temaet. Mindre arbeid for selskapene med administrativt arbeid som fakturering, purring og avlesning. Det ble også nevnt at KI kunne benyttes til å gi gode råd til kundene knyttet til strømsparing.

*Sitat: «Maskinlæring går igjen i flere av disse digitale selskapene. I hvor stor grad, det vet jeg lite om altså». Tormod Haugestad - Teknisk Ukeblad.*

---

Respondentene hadde noe kjennskap til KI, men samtidig virket det ikke som om de hadde reflektert mye rundt hvordan strømsalgsselskapene kan bruke det for å effektivisere drift, rådgivning og skape verdi for kunde, eiere og samarbeidspartnere. Respondentene mente at strømsalgsselskapene bruker KI, men hadde ikke noen konkrete eksempler å komme med. Vi mener at det er litt merkelig at journalister som skriver om strømmarkedet ikke har reflektert mer rundt bruken av KI. I samtalen med respondentene kom det frem at samtlige trodde at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å tape kunder, og at de digitale selskapene kommer til å vokse. I fremtiden vil flere kjøpe strøm fra leverandører som Tibber og Motkraft. To av respondentene mente at det vil bli vesentlig færre strømsalgsselskaper i fremtiden. Videre mente de at og at dagens løsning burde blitt avskaffet med tanke på at strømsalgsselskapene kun er et fordyrende mellomledd som ikke skaper verdi for kundene.

#### **4.2 Intervju runde 2 – Personer med kjennskap til strømmarkedet**

I den andre intervjurunden intervjuet vi personer med dyptgående kjennskap til strømmarkedet. Flere av respondentene har jobbet i ulike strømsalgsselskaper og en av respondentene jobber i reguleringsmyndigheten for energi i det offentlige. Formålet med disse intervjuene var å avdekke informasjon om bransjen, og snakke med personer som ikke er begrenset av redselen for å dele informasjon som kan være sensitiv. Ut ifra intervjuene er det vår oppfatning respondentene i denne gruppen hadde veldig god kjennskap til bransjen, hadde gode refleksjoner og prediksjoner om fremtiden. Nedenfor presenteres en oppsummering og vår refleksjon rundt hvert av de ulike temaene:

**Fortjenestemodell:** To av respondentene mente at strømsalgsselskapene, i tillegg til å tjene penger på strømsalg, tjener penger på salg av tilleggsprodukter og mobiltelefoni. Samtidig mener respondentene at det har blitt vanskeligere å tjene penger på bare salg av kun strøm. Respondentene mente også at strømsalgsselskapene har for kompliserte fortjenestemodeller som igjen har gitt dem et dårlig rykte.

*Sitat: «Det er vel så mange modeller som det er strømsalgsselskaper, de kaller jo produktene sine for alt mulig». Helge Dyrøy.*

---

Det er litt overraskende at flere av respondentene i denne gruppen nevner tilleggprodukter som hovedinntektskilde for strømsalgsselskapene så etterfulgt av salg av strøm.

**Nettverk:** Det var generelt lav kunnskap/interesse om hvem strømsalgsselskapene samarbeider med. Coop ble nevnt av en respondent. Det samme med Elkjøp, Power og Huseiernes Landsforbund. Det var god kunnskap om hvilke salgskanaler som ble brukt og digitalt salg ble nevnt av to av respondentene det samme med referansesalg og verving.

*Sitat: «Som nevnt så ser elektrobutikkene en stor salgskanal for strømsalgsselskapene for da er tydeligvis kundene i modus der de er lett å påvirke. Helge Dyrøy.*

Respondentene hadde som nevnt ikke mye kunnskap om hvem selskapene samarbeider med, men de hadde god kunnskap om ulike salgskanaler. Grunnen til dette kan være erfaringer som de har tilegnet seg som ansatte i strømsalgsselskaper og som kunder av strømsalgsselskapene.

**Produktytelse:** Respondentene nevner Tibber, Fjordkraft og LOS som selskap som leverer løsninger som engasjerer kundene. Smartmålere (AMS) ble også kommentert som katalysator for at kundene kunne bli mer engasjert i strøm. Samtidig mente respondentene at alle de "store" aktørene hadde løsninger som ga kundene mulighet for å sjekke strømforbruk, sammenlignende priser og finne betalingshistorikk m.m.

*Sitat: «Det som er problemet med de store selskapene er at de sliter med å være innovative. Det går ikke fort nok». Terje Tverberg.*

Også her får vi inntrykk av at respondentene ikke har dyp kunnskap rundt hvilke funksjonaliteter og løsninger de ulike strømsalgsselskapene tilbyr sine kunder. Samtidig mener alle respondentene at det er viktig å engasjere kundene og da må strømsalgsselskapene tilby relevant informasjon som gir kundene en merverdi i form av råd og tips for å redusere strømforbruket.

**Produktsystem:** Alle respondentene mener at de fleste strømsalgsselskapene har eller holder på å lage en løsning som lar kundene styre produkter som bruker strøm. Samtidig nevner to av respondentene at det er vanskelig for de store

---

selskapene og lage slike løsninger da de har mye "gamle" systemer og ta hensyn til. Dette har ikke de nye heldigitale selskapene.

*Sitat: «De fleste strømsalgsselskapene må ha skjont at de må ha en slik plattform, men de ligger nok etter». Helge Dyrøy.*

Det kan virke som om det er en felles forståelse for viktigheten av å kunne tilby kundene mer enn bare ren strøm. Det å kunne styre produkter for så å spare strøm blir nevnt gjentatte ganger som svært viktig. Det er også interessant at respondentene mener at det er vanskeligere for de store leverandørene og kunne levere slike løsninger på grunn av at de har mange systemer som må spille sammen.

**Merkevarer:** To av respondentene mente at strømsalgsselskapene i liten grad knyttet seg opp mot andre merkevarer. Power og Coop ble nevnt av én av respondentene. To av respondentene fremhevet viktigheten av at merkevarer er kompatible og ikke skader hver andre. Alle respondentene mente at det oppleves som positivt hos forbruker når strømsalgsselskapene samarbeider med andre merkevarer, og at det kan bidra til å skaffe nye kunder i et tøft kundemarked.

*Sitat: «Tror du for eksempel Power ikke er positiv til all den negative omtalen som Fjordkraft har fått den siste tiden». Helge Dyrøy.*

Vi oppfattet at respondentene hadde liten kjennskap til hvem strømsalgsselskapene samarbeider med. Men det er interessant at respondentene er så positive til samarbeid med andre merkevarer. Samtidig som det også er å interessant at de ser den negative siden ved slike samarbeid dersom det blir negativ presseomtale. En av respondentene dro også frem Fjordkraft og Power som et negativt eksempel på dette.

**Kundeengasjement:** To av respondentene nevner at strøm er et lav-interesse produkt, men samtidig så påpeker begge at dette skyldes tidligere generell lav strømpris. Høy pris som vi har i dag, gir høyt engasjement. Ved å levere digitale løsninger som knytter kunden tetter opp mot seg så tar strømsalgsselskapene kundeandeler og hindrer kunde-flukt. Alle respondentene mener at det er viktig å engasjere kunder.

---

Sitat: «Det har vært en saying i bransjen at strøm er et lav-interesse produkt». Helge Dyrøy.

Det er ikke overaskende at det er de høye strømprisene som har gjort at forbrukerne er mer engasjert i strøm nå enn tidligere. Det er litt interessant at respondentene ser at digitale løsninger som kan brukes til å kommunisere, styre digitale enheter er med på å knytte kundene tettere til strømsalgsselskapene.

**Bærekraft:** Samtlige respondenter sier at de fleste strømsalgsselskapene kommuniserer at de selger grønn energi, og at de kan hjelpe til med å redusere strømforbruket. Respondentene mener også at flere av strømsalgsselskapene som kommuniserer et slik budskapet ikke kan levere en slik tjeneste til sine kunder. Dette blir brukt som grønnvasking mot miljøbevisste kunder. Tibber blir nevnt av flere av respondentene som det selskapet som kommuniserer dette på best måte.

Sitat: «Alle skriver det med store bokstaver». Terje Tverberg.

Tibber blir igjen dratt frem som et selskap som har løsninger for å redusere strømforbruket til sine kunder. Samtidig er det svært interessant at respondentene mener at de store selskapene kommuniserer at de er grønne, selv om de ikke kan levere det som kommuniseres. Dersom dette stemmer er det merkelig at en bransje som er så sterkt i søkelyset velger å kommunisere noe de ikke kan levere.

**Kunstig Intelligens:** Her er det stort sprik mellom meningene til respondentene om bruken av KI hos strømsalgsselskapene. Én mener at det brukes i noen grad, én mener i liten grad, og én vet ikke. En av respondentene trekker frem Tibber som et eksempel på et selskap som bruker KI aktivt. Alle respondentene mener at KI kommer til å bli brukt til å styre enheter som bruker strøm i større grad i fremtiden. Samtidig mener to av respondentene at KI vil kunne komme med råd og veiledning til kundene.

Sitat: «Bruken av KI vil kunne revolusjonere markedet». Helge Dyrøy.

Det er spennende å se at samtlige respondenter er enige om at KI vil bli brukt til å styre enheter i fremtiden. Noen av respondentene mener også at KI vil komme med råd og veiledning til kundene i fremtiden. Det er interessant å bemerke at



---

respondentene også mener at KI ikke er i aktiv bruk i dag hos strømsalgsselskapene.

Respondentene ble spurt om de trodde at de etablerte strømsalgsselskapene kom til å vokse, opprettholde eller tape kunder i årene som kommer. Her hadde alle tre respondentene ulik oppfatning. Én mente at de store ville vokse, siden de var solide og hadde mange kunder. Én mente at de vill tape i konkurransen med de digitale, og én snakket seg helt vekk i fra spørsmålet. Avslutningsvis mener to av respondentene at strømsalgsselskapene vil forsvinne i fremtiden, og at forbrukerne vil kjøpe strøm selv direkte fra Nord Pool. Det at de store strømprodusentene som BKK og Hafslund har solgt seg helt ut av strømsalgsselskapene blir tatt frem som et argument for denne påstanden.

#### **4.3 Intervju runde 2 – Personer med kjennskap til strømmarkedet**

I den tredje intervjurunden intervjuet vi personer som jobber i strømsalgsselskaper. Som nevnt tidligere i oppgaven har det vært en krevende prosess å få på plass nok respondenter. Formålet med disse intervjuene var å komme inn under huden på selskapene som opererer i bransjen, og undersøke hvordan fortjenestemodeller de har, hvordan de innoverer og de ser på fremtiden. Nedenfor presenteres en oppsummering og vår refleksjon rundt hvert av de ulike temaene:

**Fortjenestemodell:** Alle fem strømsalgsselskapene selger selvsagt strøm, men tre av respondentene oppgir at deres selskap også selger mobiltelefoni. Av intervjuene fremkommer det at noen av strømsalgsselskapene selger solcellepanel, løsninger for smartlading av elbil og forsikring (dersom du mister jobben så dekker forsikring strømregningen for x-antall måneder). Alle selskapene tjener penger på faste månedsbeløp og på påslag på strømprisen. 4 av strømsalgsselskapene tilbyr fastpris, ett av selskapene selger bare spotprisavtaler. Dette var Motkraft som er det eneste heldigitale selskapet vi snakket med. Det virker som om det finnes en mengde med ulike modeller og tilbud. Selv dem som arbeider i disse selskapene virker litt usikker på hvilke modeller de tilbyr, og

---

hvordan de fungerer. To av respondentene nevnte at selskapet de jobber i fremtiden ville begynne å ta betalt for appen og smarte funksjoner.

*Sitat: «Vi kommer til å ta betalt for appen vår. Vi tilbyr strøm til både spot og sikrede produkter». Marius Roed Sveipe - Gudbrandsdalen Energi.*

Svarene vi fikk på fortjenestemodell, var vel slik vi hadde sett dem for oss. Alle tjener mest penger på strøm og fastbeløp. Noen av strømsalgsselskapene tilbyr fastpris, noen tilbyr ikke fastpris nå på grunn av de varierende strømprisene, og noen tilbyr det ikke. Det er litt overraskende at det hos noen av respondentene kan virke som det er litt forvirring rundt de ulike prismodellene de tilbyr sine kunder. Dette bekrefter at det er en mengde med kompliserte produkt ute i markedet, tilbud ikke alle forstår hvordan virker - selv ikke strømsalgsselskapene. Det var også interessant at to av selskapene nevnte at de ville begynne å ta betalt for appen deres, men dette skulle gjøres når den genererte verdi for kunden.

**Nettverk:** Tre av respondentene kunne fortelle om samarbeid med et stort utvalg av samarbeidspartnere. Dette var alt fra lydbøker til lokale butikker, alle steder hvor de kunne rekruttere nye kunder. To av respondentene har ikke et samarbeid med andre selskap. Det er Motkraft og det relativt nye selskapet elKompis. Likevel oppgir begge selskapene at de sonderer mulighetene for å kunne samarbeide med andre selskaper for å rekruttere nye kunder. Navn på samarbeidspartnere som kom opp under intervjuene var Power, XXL, Trumf og SAS Eurobonus.

*Sitat: «Vi har strategisk samarbeid med flere partnere. Alt fra lydbøker til lokale butikker der våre kunder kan få rabatter». Marius Roed Sveipe - Gudbrandsdalen Energi.*

Tre av strømsalgsselskapene i vår undersøkelse bruker samarbeidspartnere til å rekruttere nye kunder, og to vurderer å begynne å bruke samarbeidspartnere for å rekruttere nye kunder. Basert på dette kan det tolkes slik at alle strømsalgsselskapene i denne undersøkelsen er positive til en slik måte og rekruttere nye kunder på.

**Produktytelse:** Kun to av respondentene sine selskap tilbyr pulsmåler, som gjør at de kan følge strømforbruket i sanntid. To selskap har planer om å kunne tilby en pulsmåler i fremtiden til sine kunder. Én respondent sier de ikke kommer til å

---

tilby en pulsmåler i nærmeste fremtid. Alle respondentene mener det er viktig å kunne tilby en app som kan styre enheter og som igjen hjelper til med å redusere strømforbruket. Slike løsninger er med på å engasjere kundene. To av respondentene hadde en løsning som der man kan styre lading av el-bilen.

Sitat: *«Etter hvert vil det nok også bli integrasjon mot ulike smarthusprodukter».*  
Magne Omland - elKompis.

Pulsmåler er ifølge flere av respondentene en katalysator for å få kundene mer engasjert i strøm. Derfor er det interessant å se at bare to av fem strømsalgsselskaper har det. Det har også blitt nevnt at det kan være vanskelig for de store selskapene og lage slike løsninger da de har mange «gamle» systemer å ta hensyn til. Dette har ikke de nye heldigitale selskapene. Dette ble bekreftet av daglig leder Marius Roed Sveipe i Gudbrandsdalen Energi. Han sa følgende; *«Vi bygger det nå. Den har vært under oppbygging en stund, men vi har et gammelt avregningsystem som vi må bygge oss rundt».* Det er interessant at det er enighet i alle gruppene vi har intervjuet at man må kunne tilby tjenester i som styrer smarte produkter og hjelper kundene med å spare strøm, dersom man skal være konkurransedyktig i fremtiden.

**Produktsystem:** Gode tjenester som gir merverdi for kunden kommer til å prege fremtidens salg av strøm. Kundene velger selv hvem de ønsker å kjøpe strøm av basert på hvilke tjenester leverandøren kan tilby. En av respondentene sa rett ut i intervjuet at strømsalgsselskapene gir veldig liten merverdi. Det bør nevnes at én av respondentene meddelte det samme etter vi hadde stoppet opptaket. Dette er meget interessant og vi fikk samme tilbakemelding fra gruppen Journalister som skriver om strømmarkedet, og fra gruppen Personer med kjennskap til strømmarkedet.

Sitat: *«Ja vi har en side som gir grunnleggende informasjon om strømforbruk og fakture. Ikke noe som er i nærheten av Tibber».* Thomas Larsen - Norges Energi.

Det kan virke som om det er en felles forståelse for viktigheten av å ha en app som gir kunden den informasjonen han behøver. Fjordkraft har laget en app med tilsvarende funksjonalitet som Tibber. Alle aktørene, bortsett fra en, har en app som kan vise strømforbruk etc., men bare to av aktørene tilbyr en «smart måler» som gir kundene mulighet til å se strømforbruket i sanntid. Det er også

---

interessant å se at fire av respondentene har store ambisjoner for sin digitale plattform.

**Merkevare:** To av respondentene knyttet seg opp mot andre merkevarer der de kan styre deres enheter. De tre andre respondentene jobber mot en slik løsning. De mener også at det er svært viktig å kunne knytte seg mot andre merkevarer. Gudbrandsdalen Energi var den eneste som har nevnt Enova som samarbeidspartner, og da i sammenheng med at de skal tilby energirådgivning kombinert med støtte. Det er litt delte meninger om det er positivt eller negativt å samarbeide med andre merkevarer, men det er en overvekt av respondenter som mener det er positivt å knytte seg til andre solide merkevarer. Tre av respondentene mener også at det er viktig at en slik tilknytning gir verdi for kunden.

*Sitat: «Det må være noe som matcher med merkevaren, noe som er med på å trekke merkevaren opp og ikke ned». Magne Omland - elKompis.*

Vi ser at mange av strømsalgsselskapene selger strøm ved hjelp av samarbeidspartnere. Det er ikke overraskende at en overvekt av respondentene er positive til slikt samarbeid. Respondentene mener også at dette oppfattes som positiv av kundene.

**Kundeengasjement:** Alle respondentene ønsker å engasjere kundene sine. Motstrøm hadde ikke fokus på dette nå, men skulle ha det i fremtiden. Tre av respondentene jobbet aktivt med å utvikle tjenester for å engasjere kundene. To av respondentene nevner «sovende» kunder som de beste kundene. Det var bare to av respondentene som nevnte at de høye strømprisene skaper engasjement hos kundene. To av respondentene mente at det er de engasjerte kundene som bytter til de heldigitale strømsalgsselskapene, og er de minst lojale kundene som lett skifter når de får et bedre tilbud.

*Sitat: «Jeg vil si at vi gjør det i svært stor grad. Vi har doblet antall brukere av den digitale plattformen». Marius Roed Sveipe - Gudbrandsdalen Energi.*

Det er interessant å se at alle strømsalgsselskapene ser viktigheten av å engasjere kundene. Samtidig er det også litt interessant at to av respondentene nevner «sovende» kunder. Disse kundene er de mest lojale og de som ikke er så avhengig

---

av å bli engasjert. At bare to respondenter mener at det er høye strømpriser som skaper engasjement er heller ikke så overaskende.

**Bærekraft:** Alle respondentene mener at de har fokus på bærekraft og på hjelpe kundene med å spare strøm. Alle selskapene kommuniserer dette ut til sine kunder. Kun to av respondentene oppgir at dette er en del av selskapets strategi. Alle respondentene mente at bærekraft er et viktig tema for kundene, når det kommer til valg av strømsalgsselskap.

*Sitat: «Det er en del av kjernestrategien. Vi har en målsetning om å hjelpe kundene med å få ned strømforbruket med 30%». Marius Roed Sveipe - Gudbrandsdalen Energi.*

Det som er interessant er at en av respondentene forteller at det egentlig ikke er et så stort engasjement i organisasjonen for å hjelpe kundene med å spare strøm. Det er interessant å se at bare to av fem strømsalgsselsaper har dette som en del av selskapets strategi. Dette kan vitne om at selskapene ikke anser bærekraft som viktig, men kommuniserer det motsatte.

**Kunstig Intelligens:** Alle respondentene mener at KI vil påvirke strømmerketet i stor grad i fremtiden. Det vil utvikles smarte løsninger som vil hjelpe kundene til å spare strøm, styre enheter samt gi råd og prognoser fremover. Tre av respondentene nevnte at KI vil bidra til å effektivisere interne oppgaver i selskapet. Tre av respondentene sier at de bruker KI og at potensialet er stort, men at det ikke blir brukt aktivt i dag. To av respondentene sier at deres selskap ikke bruker KI, men har planer om å ta det i bruk.

*Sitat: «KI er jo mer en smart beslutningstaker, et middel som tar bedre beslutninger enn mennesker». Bjørn Stiegler - Motkraft.*

Det er interessant at alle respondentene mener at KI kommer til å ta inntog i strømmerketet, og at det vil brukes aktiv mot kundene. Det som er litt merkelig er at det var ingen av respondentene som brukte det aktivt og målrettet. Det virket også som om det var litt usikkerhet på hva KI kunne brukes til internt i strømsalgsselskapene, men stor enighet om at det kunne brukes ut mot kunde.

Om fremtiden mener fire av respondentene at de kommer til å vokse. Dette gjelder de «vanlige» strømsalgsselskapene vi har intervjuet, og selvsagt det eneste

---

heldigitale som er Motkraft. Det er også interessant at den ene aktøren som tidligere i intervjuet sa at de ikke skulle lansere en app eller pulsmåler i fremtiden nå mener at de vil vokse når/viss de lanserer en app. En av aktørene (Fjordkraft) mente at dersom de skulle vokse måtte dette være i Norden. Når det gjelder hvordan salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover var det noe sprikende svar fra respondentene. Tre av respondentene mente at det er de selskapene som tilbyr de beste tjenestene som vil vinne, og at gode tjenester som gir en merverdi for kunden kommer til å prege fremtidens salg av strøm. Respondentene mener at kundene i fremtiden selv velger hvem han/hun ønsker å kjøpe strøm av basert på hvilke tjenester leverandøren kan tilby. Oppsummeringen av resultatene fra de tre intervjurundene danner grunnlaget for videre analyse og drøfting. Disse oppsummeringene finner dere som vedlegg 3.

## **5. Analyse**

I denne delen av oppgaven tar vi for oss funnene og ser de opp mot vår hypotesemodell. Basert på intervjuene som er gjort vil vi analysere og drøfte resultatene sett opp imot teori.

### **5.1 Fortjenestemodell**

Igjennom våre intervju har vi avdekket at nye heldigitale strømsalgsselskap har utfordret den dominerende fortjenestemodellen som bransjen har hatt i flere tiår. Den har vært preget av flere kompliserte produkt- og prismodeller som hverken kundene eller flere som selv jobber i strømsalgsselskapene forstår. De kompliserte fortjenestemodellene har igjen ført til at strømsalgsselskapene har fått mye negativ pressedekning, hyppige konflikter i forbrukerrådet og som igjen har bidratt til å gi bransjen ett dårlig rykte. Utfordrere som Motkraft og Tibber har tatt konsekvensen av det og utfordrer bransjen med en enklere og mer oversiktlig produkt- og prismodell (abonnement + påslag) som kundene lettere forstår. Basert på våre intervjuer har vi fått styrket vår antakelse: Dersom de etablerte strømsalgsselskapene innoverer innen fortjenestemodell vil det bidra til å skape verdi og sikre posisjon for de etablerte strømsalgsselskapene.

---

## 5.2 Nettverk

Vi har igjennom våre tre intervjurunder avdekket at det er ulikheter mellom de heldigitale og etablerte strømsalgsselskapene hva gjelder samarbeid og nettverk. De etablerte baserer seg på ukritisk samarbeid med mange ulike aktører for å rekruttere nye kunder. Med ukritisk mener vi at de samarbeider med alt fra lydbøker til matvareforretninger som ikke har en direkte kobling til produktet strøm. Vi ser at de etablerte også samarbeider med store elektrovarerforhandlere og det er her de rekrutterer flest kunder, men samtidig er dette en av de største kildene til uoversiktlige produkt- og prismodeller som igjen har skapt mye negativ omtale for bransjen. De heldigitale strømsalgsselskapene bruker nettverk og samarbeid på en litt annen måte. Tibber har blant annet gjort oppkjøp av en konkurrent i Sverige for å få tilgang til deres kapabiliteter og kundemasse. Vi ser også at de samarbeider i mye større grad med leverandører av smarthusprodukter, for styring av hjemmet via deres digitale plattform. Basert på våre intervjuer har vi fått bekreftet vår antakelse om at innovasjon innen samarbeid vil bidra til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene.

## 5.3 Produktytelse

Vi har igjennom våre intervjurunder avdekket at flere av de etablerte strømsalgsselskapene har tjent og tjener gode penger på sovende og «bevisstløse» kunder. Her er det ingen form for interaksjon mellom strømsalgsselskapene og kundene. Frem til den enorme prisoppgangen i strømmarkedet har de kunnet leve godt med denne modellen. Heldigitale strømsalgsselskap utfordrer de etablerte med nye innovasjoner som engasjerer kundene med nye funksjonaliteter som igjen bidrar til å øke kundeinteraksjonen. Dette er et faresignal de etablerte strømsalgsselskapene bør ta på alvor, og vi ser at er stor bevegelse i kundemassene. Digitale strømsalgsselskap tilbyr en digital plattform som engasjerer kundene. Godt hjulpet av høye strømpriser har de klart å gjøre noe så kjedelig som strøm til noe som engasjerer. Deres digitale løsninger lar kundene blant annet se strømprisen time for time. I november 2021 førte skyhøye strømpriser til app-krasj for Tibber. Ifølge NRK var det stor pågang av kunder som logget inn i appen for å sjekke hva de betaler for strømmen (Tjoflot, 2021). Basert på våre intervju og undersøkelser er det vår oppfatning at vi har fått

---

bekreftet hypotesen om at innovasjon innen engasjerende funksjonalitet vil bidra til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene.

#### **5.4 Produktsystem**

I våre samtaler med respondentene har vi avdekket at de heldigitale strømsalgsselskapene bygger økosystemer som fanger og begeistrer kundene, dette bidrar også til å forsvare dem mot konkurranse. Flere av de etablerte strømsalgsselskapene har ikke et økosystem, men kun en enkel digital plattform hvor man kan se forbruk og betalingshistorikk. Likevel ser vi at noen av de etablerte nå kommer etter og prøver å kopiere løsningene til de heldigitale strømsalgsselskapene. De tilbyr smart lading av el-biler, smart oppvarming av bolig og smart styring av lys. Tibber tilbyr i tillegg til det et åpent API (Application Programming Interface) for utviklere som ønsker å koble opp produkter som ikke allerede er klargjort for Tibbers økosystem. Vi føler at vår antakelse om at produkt/serviceplattform er den mest relevante for de etablerte strømsalgsselskapene å bruke som innovasjonsanker er styrket etter vårt forskningsarbeid.

#### **5.5 Merkevare**

Igjennom våre kvalitative dybdeintervjuer har vi funnet ut at de etablerte strømsalgsselskapene i stor grad benytter seg av taktikken merkevareovertak. Det vil si at de tillater andre selskap slik som Elkjøp, Power, Coop og Flyktninghjelpen for å gi dem økt kredibilitet og utvide sitt selskaps rekkevidde. Vi ser at de heldigitale selskapene i større grad kombinerer merkevareovertak og verdijustering. Tibber kommuniserer at den grønneste strømmen er den du ikke bruker (verdijustering), pluss at de benytter merkevareovertak i form av samarbeid med Easee, Zaptec, Tesla, BMW med flere. Motkraft lar sin merkevare stå for et sett verdier som ingen av de andre i bransjen er i nærheten av. De er registrert som en veldedig organisasjon, og skal ikke tjene penger på salg av strøm. Vi føler at antakelsen om at innovasjon innen merkevareovertak er koblet mot muligheten for å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene er styrket.



---

## 5.6 Kundeengasjement

I våre intervjuer har vi som tidligere nevnt avdekt at flere av de etablerte strømsalgsselskapene lever godt av sovende og «bevisstløse» kunder. Dette er kunder som strømsalgsselskapene har liten eller ingen kommunikasjon med, annet enn fakturering. Det gjør det utfordrende å forstå kundenes og forbrukernes underliggende ambisjoner, og bruke den innsikten til å skape meningsfulle relasjoner mellom dem og de etablerte strømsalgsselskapene. Tibber tilbyr en digital plattform som kan automatisere ulike scenarioer. Tibber kan blant annet tilby automatisk styring av varmen i en bolig ved hjelp av smarte algoritmer for å redusere kundens strømkostnader og strømforbruk. Strømpris, værvarsel og termisk treghet inngår i hvordan systemet fungerer. Forbrukere kan også legge inn natt- og dagsenkning av temperaturen. Samtidig foregår all kommunikasjon mellom kunde og selskap via deres app. Her får man blant annet varsel om når strømprisen er unaturlig høy, og anbefalinger om å redusere strømforbruket i en gitt tidsperiode etc. Dette bidrar til å gjøre livet enklere og skape verdi for Tibber sine kunder. Vi mener at vår antakelse om at innovasjon innen kundeengasjement kan bidra til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene er styrket.

## 5.7 Bærekraft

Dybdeintervjuene vi gjennomførte avdekket dessverre at bærekraft ikke var spesielt prioritert hos noen av de etablerte strømsalgsselskapene. En stor del av forretningsmodellen til de etablerte strømsalgsselskapene er å tjene penger på deres kunders strømforbruk. Jo mer strøm kundene bruker, jo mer tjener de. Hvordan påvirkes dette av de nye utfordrerne, og deres fokus på miljø og spare strøm? Hverken Tibber eller Motkraft tjener som nevnt ikke penger på strømforbruket til sine kunder, og de jobber også aktivt for å hjelpe sine kunder med å redusere strømforbruket sitt. Videre ser vi at Motkraft, som er registrert som en ideell organisasjon, har bærekraft høyt oppe på sin agenda. De utfordrer blant annet ordningen med opprinnelsesgaranti. I deres strømvtale kan kundene velge å betale 10 kroner ekstra i måneden som øremerkes til innovative prosjekter som kan bidra til å realisere FNs bærekrafts mål 7 «Ren energi til alle». Dette kan f.eks. være bidrag til innovative startups eller etablerte prosjekter. 100% av kundens bidrag går til innovasjon og utvikling som bidrar til det grønne skiftet.

---

Vår antakelse om at miljømessige gevinster/bærekraft er koblet mot muligheten til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene er styrket.

## **5.8 Kunstig Intelligens**

I våre intervjuer under avdekket vi at alle respondentene kjenner til KI, og mener at det er fremtiden. Likevel er det et paradoks at de færreste hadde en klar formening om hva KI kunne benyttes til. De etablerte strømsalgsselskapene har mye data om sine kunders adferd, og her er det et uforløst potensial. Det er spesielt interessant med tanke på hvordan Tibber har kommet inn på det norske strømmarkedet. De bruker smarte algoritmer for å styre oppvarming av hjemmet til sine kunder basert på værmelding, strømpris og termisk treghet. Som utfordrer har Tibber vesentlig mindre data enn de etablerte strømsalgsselskapene, likevel føler vi at de har kommet lengre. Dette underbygger påstanden til Brynjolfsson & McAfee om at man mest sannsynlig har ikke behov for mye data for å komme i gang med produktiv bruk av maskinlæring (Brynjolfsson & McAfee, 2017, s. 7). På bakgrunn av våre funn mener vi at også denne hypotesen er styrket.

## **6. Konklusjon**

Vi har igjennom vår oppgave sett klare tegn på at de etablerte strømsalgsselskapene må gjøre ulike tiltak for å møte den sterke konkurransen fra sine heldigitale konkurrenter. I oppgaven har vi brukt Doblin-modellen, The Business Model Canvas og The Tripple Layer Business Model Canvas, vi har også sett på bærekraft og Kunstig Intelligens. Vi har også fått testet vår problemstilling:

**Hvor sterk er evnen til innovasjon/digitalisering hos de etablerte strømsalgsselskapene i dag? Og hvilke innovasjoner kan bidra mest til verdiskapning fremover?**

Igjennom dybdeintervjuene har vi avdekket at strømsalgsselskapene er ressurssterke og har tjent gode penger over tid. Samtidig foregår det en kundeflykt fra de etablerte strømsalgsselskapene over til de heldigitale. Samtlige av strømsalgsselskapene har bekreftet at fremtiden vil bli digital, og at de vil

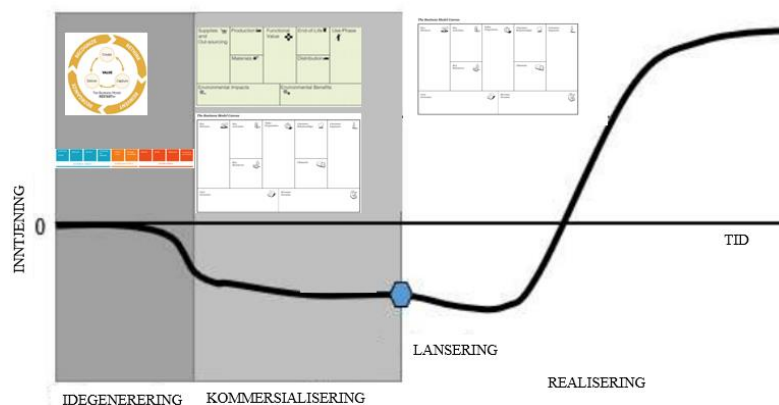
---

kommunisere med sine kunder gjennom en digital plattform/app. Flere av strømsalgsselskapene holder også på å utvikle en slik plattform. Selv om de utvikler en digital plattform er de hemmet av gamle kompliserte system som ikke er bygget for å kommunisere effektivt med nye system. For oss fremstår det som om at de kan ha utfordringer med å innovere på flere områder samtidig. Tilbakemeldingene fra intervjurunde 1 og 2 ga et klart bilde på at de eksisterende strømsalgsselskapene ble oppfattet som dinosaurer og at de kom til å tape markedsandeler i fremtiden. En av hovedårsakene til dette var manglende evne til innovasjon og at de ikke omstiller seg hurtig nok. Dette understøttes av sitatet til Terje Tverberg: «*Det som er problemet med de store selskap er at de sliter med å være innovative. Det går ikke fort nok*». Igjennom vårt forskningsarbeid fikk vi også klare indikasjoner på at KI vil bidra til å skape verdi for de etablerte strømsalgsselskapene. Likevel kan vi ikke konkludere med hvordan eller innenfor hvilke områder. Samtlige respondenter mente at KI ville være viktig for fremtiden, men ingen av dem klarte å konkretisere dette. Dette var det som overrasket oss mest under arbeidet med denne oppgaven. Vi ble også overrasket over at samtlige strømsalgsselskaper, selv om de taper store markedsandeler i dag, mener at de skal vokse i fremtiden. Helt motsatt av tilbakemeldingene fra intervjurunde 1 og 2. Det tredje som overrasket oss var at en overvekt av respondentene i gruppen, journalister og personer med kjennskap til strømmarkedet mener at strømsalgsselskapene burde vært avvirket og kun er et fordyrende mellomledd. De mente også at forbruker i fremtiden burde få kjøpe strøm selv. At to respondenter fra strømsalgsselskapene mener det samme (en offisielt og en «off record») vitner om at dette er en bransje som kan stå overfor store strukturelle endringer i årene som kommer.

Igjennom dybdeintervjuene har vi sett tendenser at ved å bruke flere ulike innovasjonstaktikker innenfor de ti typene innovasjon, som beskrevet i Doblin-modellen, vil det ha en positiv effekt for de etablerte strømsalgsselskapene med tanke på verdiskapning. I vår oppgave definerte vi Produkt/service plattform som anker. Antakelsen var så å bygge de andre innovasjonstaktikkene rundt denne for å få konseptet til å fungere. Igjennom vårt forskningsarbeid har vi fått styrket vår antakelse om at dette kan bidra til verdiskapning for de etablerte strømsalgsselskapene. Tibber har med stor suksess bygget en digital plattform

---

som alle de andre innovasjonene deres er bygget rundt. Styring av smarthusprodukt, priser, kommunikasjon og rådgiving skjer via denne plattformen. Igjennom dybdeintervjuene har vi også sett tendenser på at innovasjon innenfor Fortjenestemodeller og Nettverk vil ha en positiv effekt. Vår antakelse er at ved å tilby enkle og mer oversiktlige produkt- og prismodeller, samt samarbeide med leverandører av smarthusprodukt så vil det ha en positiv effekt. Ved å innovere innenfor fortjenestemodell og nettverk mener vi at de etablerte strømsalgsselskapene vil få mer fornøyde og lojale kunder. Det vil også føre til at det skapes mer verdi for kundene. Videre fikk vi styrket vår antakelse om at innovasjon innen produktytelse og kundeengasjement som er bygget rundt den digitale plattformen (anker) også vil ha en positiv effekt på verdiskapningen. Engasjerende funksjonalitet og automasjonsopplevelse skaper engasjement og gir verdi for kundene. Når det gjelder innovasjon innen merkevareovertak kan det skape verdi dersom man bruker merkevarer som gir verdiskapene funksjonalitet. Vi har sett tendenser til at innovasjon innen merkevareovertak kan ha negativ effekt dersom det har liten relevans og benyttes som en ren salgskanal. Vi fikk igjennom våre intervjuer også sterke indikasjoner på at innovasjon innen bærekraft bidrar til verdiskapning. Dette kommuniseres på ulikt vis, slikt som blogg-innlegg, rådgivning knyttet til strømsparing, direkte dialog via digitale plattformer. Motkraft bidrar til forskning og utvikling. Med bakgrunn i våre samtaler med respondentene vil anbefale følgende modell for de etablerte strømsalgsselskapene. Start med å finne ulike typer innovasjoner i idégenereringsfasen – Doblin modellen. Modellen til Jørgensen et al., 2019. kan benyttes til å forstå status med dagens forretningsmodell og identifisere behovet for endring. Etter å ha identifisert nye muligheter anbefales det å utvikle piloter og hypoteser. Når de er testet kan man velge ny forretningsmodell. Videre anbefales det å benytte The Business Model Canvas og TLBMC i kommersialiseringsfasen for å utvikle verdiforslaget. Ved å bruke TLBMC utvides verdiskapningen til å omfatte mer enn finansiell verdiskapning. Som nevnt fikk vi igjennom våre intervjuer sterke indikasjoner på at innovasjon innen bærekraft bidrar til verdiskapning. Derfor mener vi det er viktig å inkludere denne. I realiseringsfasen mener vi det er viktig at The Business Model Canvas evalueres for å sikre at man tilbyr et oppdatert verdiforslag.



Figur 8 Forslag til plassering av modeller langs inntjeningskurven

## 6.1 Anbefalinger:

Med bakgrunn i vår forskning anbefaler vi de etablerte strømsalgsselskapene å utvikle en digital plattform som bygger økosystemer som fanger og begeistrer kundene. Med dette mener vi en plattform som kobler sammen smarthusprodukt, kommuniserer med kunden og gir råd, engasjerer/begeistrer og skaper verdi for kunden, samarbeidspartnere og selskapene. Vi anbefaler de etablerte strømsalgsselskapene også å rydde opp i sine fortjenestemodeller for å unngå ytterligere negativ publisitet og misfornøyde kunder. Når det kommer til KI, vil vi anbefale de etablerte strømsalgsselskapene å utvikle en strategi for dette området. Det anbefales at de undersøker på hvilket område KI kan skape verdi for kundene, samarbeidspartnere og selskapene. Dersom de etablerte strømsalgsselskapene kombinerer innovasjoner fra flere av de ulike innovasjonene i Doblin-modellen vil innovasjonen bli lettere å forsvare og vanskeligere å kopiere.

## 6.2 Veien videre

I denne oppgaven har vi ikke hatt fokus på kundene eller funksjonalitet knyttet til digitale plattformer. Dersom de etablerte strømsalgsselskapene ønsker å utvikle en digital plattform som engasjerer og begeistrer kundene anbefaler vi dem å involvere kunder og potensielle kunder i idégenereringsfasen. Her ville vi anbefalt dem å bruke modellen Vinnende verdiforslag (Osterwalder et al., 2015, ss. 42-43). Modellen gir en stegvis oppskrift for å utvikle et verdiforslag. Videre ville vi anbefalt de etablerte strømsalgsselskapene å benytte modellen Service Innovation Triangle (Furseth & Cuthbertson, 2016, s. 35). Styrken til denne modellen er at man kan utarbeide en overordnet strategi og innovasjonsplan.

---

## 7. Referanseliste

- Askheim, A & Grenness, T. (2008). *Kvalitative Metoder*. (5.utg.)  
Universitetsforlaget
- Elhub AS. (2022, 24. februar). Om Elhub. Elhub.<https://elhub.no/om-elhub/>  
Energifakta Norge. (2022, 5. januar). Kraftmarkedet. Energifakta Norge.  
<https://energifaktanorge.no/norsk-energiforsyning/kraftmarkedet>
- Furseth P. & Cuthbertson, R. (2016). *Innovation in and advanced consumer society. Value-driven service innovation*. Oxford University Press.
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite at noe er sant?* (2.utg.) Cappelen  
Damm Akademisk.
- Gripsrud, G. Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2006) *Metode og dataanalyse*. (2.utg.)  
Høyskoleforlaget.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughs*. Wiley.
- Maxwell, A.J. (2005) . *Qualitative research design: An interactive approach*  
(3.utg.). Sage Publications, Inc.
- NVE, 202. 1991: Den nye energiloven - fra forvaltning til forretning.  
<https://www.nve.no/om-nve/vassdrags-og-energihistorie/nves-historie/1991-den-nye-energiloven-fra-forvaltning-til-forretning/>
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2007) *Research Methods for business Students* (4.utg.) Prentice Hall, Financial Times
- Solem, L.K. (2021, 5. september). Schibsted priser gründersekskapet Tibber til 3,1 milliarder: – De har klart å gjøre noe så kjedelig som strømforbruk til noe interessant. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/gronn-okonomi/tibber/schibsted/schibsted-priser-grunderselskapet-tibber-til-31-milliarder-de-har-klart-a-gjore-noe-sa-kjedelig-som-stromforbruk-til-noe-interessant/2-1-1061963>
- Tjøflot, E. (2021, 30. november). Skyhøge stråmprisar førte til app-krasj. *NRK*.  
<https://www.nrk.no/norge/skyhoge-stramprisar-for-te-til-app-krasj-1.15750853>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal  
Akademisk.

---

## 8. Referanseliste figurer

Figur 1 Doblin Modellen: De ti typer innovasjon fordelt på kategori.....	6
Figur 2 Doblin: Forankre og forlenge taktikk.....	8
Figur 3 Osterwalders: The business model canvas.....	12
Figur 4 Joyce & Paquin: The environmental life cycle layer of the triple layered business model canvas .....	13
Figur 5 Jørgensen, Pedersen & Skard: Prosessmodell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og eksperimentering.....	14
Figur 6 Inntjeningskurven Andrew & Sirkin.....	15
Figur 7 Hypotesemodell for verdiskapning for etablerte strømsalgsselskap.....	17
Figur 8 Plassering av modeller langs inntjeningskurven til Andrew & Sirkin....	40

---

## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1 Doblin-modellen



Figur 1 – De ti typer innovasjon

Keeley et al., 2013, s.16-17



---

## 9.2 Vedlegg 2 Intervjuguide og oversikt over respondenter

<b>Personer med kjennskap til strømmarkedet</b>	<b>Stilling og bakgrunn</b>
Helge Dyrøy	Tidligere Forretningsutviklingssjef i BKK. Før dette og nå Key Account Manager i ATEA.
Terje Tverberg	Tidligere analysesjef i Norges Energi nå Senior Rådgiver i Norsk Kommunikasjonsmyndighet (Nkom)
Kjell Rune Verlo	Seniorrådgiver NVE. Seksjon for kunde og nett
<b>Journalister som skriver om strømmarkedet</b>	<b>Stilling og bakgrunn</b>
Haakon Barstad	Journalist i EroPower i 15 år
Tormod Haugstad	Redaktør i Teknisk Ukeblad
Jøte Toftaker	Journalist i NRK
<b>Personer fra strømsalgsselskaper</b>	<b>Stilling og bakgrunn</b>
Stig Rune Utstrand	CDO – Chief Data Officer i Fjordkraft
Thomas Larsen	Digital sales analytist i Norges Energi
Bjørn Spieler	Daglig leder i Motkraft. Student på NTNU som startet eget strømsalgsselskap
Magne Omland	Senior Markedsfører SkandiaEnergi (EL Kompis)
Marius Røed Sveipe	Daglig leder i Gudbrandsdal Energi AS

---

## Intervjuguide

### Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet

### Personer med kjennskap til strømmarkedet

Dato:

Navn:

I hvilket selskap jobber du i?

Hvilken stilling har du i selskapet?

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

---

1. **Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet slik at vi ser

2. **Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenner til?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

3. **Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?**

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

4. **Hvilke strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med som du kjenner til?**

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

5. **Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?**

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

---

- 
6. Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power-ups?

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med “gammel forretningsmodell”.

- a. Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?

7. Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de etablerte selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

8. Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?

Hensikten er å finne ut om det er mange strømselskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

- a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapene har en grønn miljøprofil.

9. I hvilken grad jobber strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg for å hindre kundeflukt.

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

- a) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/ troverdighet for selskapet merkevare.

- 
11. **Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

12. **Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?**

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

13. **I hvilken grad benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskapene?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpne selskaperne er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

14. **I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskaperne tror at bruken av KI vil være en disruptiv eller positivt for bransjen.

- a) **På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?**

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskaperne skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskaper.

15. **Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

---

## Intervjuguide

### Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet

### Personer som jobber i strømsalgsselskaper

Dato:

Navn:

I hvilket selskap jobber du i?

Hvilken stilling har du i selskapet?

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

---

1. **Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette er et hinder for å endre forretningsmodell.

2. **Hvilke inntektskilder har selskapet?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

3. **Hvilken fortjenestemodell har selskapet?**

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskaper har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

4. **Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?**

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

5. **Hvilke salgskanaler benytter selskapet?**

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

---

6. **Har dere noen digitale kundeplattformer?**

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med “gamle forretningsmodeller”.

a) **Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?**

7. **Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?**

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

8. **Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?**

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

9. **I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?**

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

10. **I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?**

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

a) **Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

11. **Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjon som foregår i dagens marked.

---

12. **Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?**

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

13. **I hvilken grad benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

14. **I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskaperne tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

a) **På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?**

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskaperne skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

15. **Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?**

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

---

### 9.3 Vedlegg 3 Transkriberte intervju og oppsummering av intervjuene

#### Intervjuguide

#### Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet journalister med kjennskap til strømmarkedet

Dato: 4.4.2022

Navn:

Haakon Barstad

I hvilket selskap jobber du i?

Europower. En uavhengig bransjeredaksjon som dekker kraftmarkedet.

Bransjefolk og politikere som er deres kunder.

Hvilken stilling har du i selskapet?

Journalist.

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

10 år

---

#### 1. [Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?](#)

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet.

Respondent:

Gjennom å jobbe som journalist i markedet, der jeg har kunnskapen og kompetansen fra. Bransjefolk, politikere, gjennomjobbet markedet som journalist.

#### 2. [Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenne til?](#)

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.



---

Respondent:

På det enkle nivået er det to inntektskilder. Fast avgift på strømvitalene sine, og påslag på avtalene. Regner med at det er kjente begreper som jeg ikke trenger å forklare. Så finns det en tredje som er mye mindre.

Hvis man opererer med fastprisavtaler kan strømsalgsselskapene kjøpe inn en viss mengde kraft til fastpris, også selger de den dyrere. Det er vanskelig å få innsikt i hvor stor del det er. Vi vet ikke hva den er kjøpt for eller hva den er solgt for, eller hvilke volum. Men det er en mulig inntektskilde. En fjerde er å selge tilleggstenester som APP-er som styrer elbillading, de selger også tilleggsprodukter som forsikring. Hvis strømprisen blir så og så høy, eller man blir arbeidsledig... Stort sett produkt som ikke er verdt noe som helst, bare tull å kjøpe. Men de tilbyr det så de tjener penger på det.

Intervjuer:

Bare for å få klarhet i det. Hvis man mister jobben sin så får man da en fastpris på strømmen, eller dekket strømkostnadene sine?

Respondent:

Jeg har ikke alle detaljene på det, men jeg vet at Fjordkraft har en forsikring som gjør at man får dekket strømmen i 3 eller 6 måneder hvis man mister jobben (eller noe sånn). Den er jo litt omstridt. To uker etter at pandemien brøt ut så endret de vilkårene slik at det ikke gjaldt for som mistet jobben på grunn av slike ting. Så det skrev vi en sak om. En annen type forsikring er å sikre en makspris. Så hvis strømprisen går over et visst nivå så er det et slags tak, men det taket er helt helt urealistisk. Og når strømprisene går opp, så går også det taket opp. Så du betaler kanskje en krone per dag for produkter du aldri benytter deg av.

### 3. [Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?](#)

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

---

Respondent:

Det er litt vanskelig å svare på. Jeg jobber egentlig med alle selskapene.

Det er mange varianter. Vanskelig å svare på.

#### 4. Hvilken strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med?

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Er det egentlig så mye av det da? Vi kommer vel inn på Tibber etter hvert, og de har et samarbeid med typ elbilladere Easee og Zaptec. Ellers så har Fjordkraft sånn at du kan få rabatter hvis du er kunde. Fordelsprogram er vel en slagssamarbeidspartner. Jeg skal sende deg en artikkel jeg skrev. «Her er de lure triksene for å selge mer strøm», og der var det altså så mye rart. Jeg gikk inn i alle selskapene og leitet. Er du kunde så får du kjøpt billig kinobillett, Fjordkraft tilbydde jo helsetjenester, ski på XXL.

Norgesenergi er veldig aktiv. De samarbeider med Power og Elkjøp, og man får 500kr. i rabatt om man skifter avtale. Der er det jo veldig lavt kunnskapsnivå på de som selger strøm. En gang jeg handlet en iPad, og sa ingenting om at jeg ville skifte strømsalgsselskap, og ble ikke spurt. På vei ut av butikken fikk jeg SMS med velkommen til Norgesenergi. Jeg hadde ikke gitt noe samtykke. Dagen etter ringte jeg til sjefen i Norgesenergi og strøk avtalen, pluss at jeg beholdte 500kr. i rabatt. Men det er ikke mange som er i posisjon til å gjøre det.

#### 5. Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder. Dette spørsmålet kan oppleves konkurransesensitivt av strømsalgsselskapene.

Respondent:

Power og Elkjøp. Den mest kontroversielle er telefonsalg, fordi at man blir oppringt. De står jo også på gaten, det er vel en salgskanal. Regel nummer en, ikke kjøp fra noen som ringer eller står på gaten for det er de dyreste

---

avtalene. Det er veldig enkelt. Internett er vel en salgskanal. De nye selskapene har jo ryktebørsen som sin viktigste salgskanal. Det går fra ånd til ånd. De er også veldig opptatt av presseoppslag, presseoppslag, media. Men en gang vi skriver en sak så er de veldig på og vil legge den ut på sin egen nettside. De er bevisste på det. Sosiale medier, det er gratis.

6. **Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power- ups?**

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

Respondent:

Det er flere, men jeg klarer ikke å liste opp flere nå. Selv har jeg en avtale, jeg har flere avtaler, jeg har bolig og hytte. For eksempel Hurum kraft har er et lite selskap som har en veldig billig avtale. Men hvis jeg skal ha andre tjenester må jeg over på en dyrere avtale. Typisk. At man har rimelige alternativ, men skal man ha andre typer tjenester så man over på litt dyrere avtale.

Intervjuer:

Er det flere enn Tibber og Fjorkraft som har HAN-dongel (smart dongel).

Respondent:

Ja det er flere aktører som har en smartdongel, men jeg kommer ikke på det nå.

a. **Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?**

Respondent:

Vi har absolutt store ambisjoner for vår digitale plattform, det er v være eller ikke være slik jeg ser det.

Intervjuer:

Har du hørt om denne Elkompis?

---

Respondent:

Det er et selskap som ligger i bakgrunnen her, som noen studenter fra NTNU startet opp, og som leverer tjenester til nettselskap. Man kan kjøpe den tjenesten. Det var ikke Elkompis, men appstyringen. Det finnes mange artikler om nye aktører. Med en gang det kommer et nytt selskap så går vi inn og ser på hvilke modeller de har. Alle sier de er billig, så ser vi om de faktisk er billig.

7. Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de ulike selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Tibber er det eneste selskapet som aktivt bruker det å redusere strømforbruket som reklame. Det tror jeg kun det er Tibber som bruker for å profilere seg. Men hvilke selskap som har en digital plattform, så tror jeg alle har det. Alle de store, men de som har jeg ikke helt oversikt over. Jeg tror alle har det. Nå tenkte jeg APP, alle har din side. Det tror jeg det er mange som har.

8. Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?

Hensikten er å finne ut om det er mange strømselskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

Kommer bare på Tibber der altså.

- a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

---

Respondent:

Som jeg kommer på så er det bare Tibber.

9. I hvilken grad jobber deres strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Det er veldig forskjellig. Du kan sammenligne to store. Hafslund Strøm (eid av Fortum). De kjørte for ikke lengesiden: «Du trenger ikke å tenke på strøm, det tar vi oss av». Da var det bilde av ei dame som satt og tenkte det er finest med blåfarge i dette rommet. Det kan du tenke på, vi tar oss av strømmen. De vil ikke at du skal tenke på strømmen.

Samtidig kjører jo Fortum no. «Kristin er elbilkunde, hun har Fortum hun har et selskap som tenker aktivt på. De vil skape et bilde av den bevisste kunde». Hafslund vil ha den ubevisste kunde, Fortum strøm eid av samme selskap vil ha den bevisste kunde. Det er et stor paradoks, ingen av disse selskapene nevner selvsagt at Fortum er stor på kullkraft.

Intervjuer:

Er det bevisst tror du?

Respondent:

Det kan ikke være bevisst. Altså det er bare så påfallende at det er så stor kontrast.

Intervjuer:

Er det ikke slik at leverandøren aktivt leter etter den ubevisste og den bevisste kunden? Slik at man uansett får tak i deg? Det kan vel være veldig spekulativt og bevisst?

---

Respondent:

Slik som Hafslund er tjent med å ha bevisstløse kunder. Nesten alle deres kunder sitter med den dyreste avtalen. Så de betaler 5øre i påslag. Jeg har også Hafslundavtale, og betaler null i påslag. Det er greit å ha bevisstløse kunder så lenge de betaler.

Intervjuer:

De sovende kundene er kanskje mer lojale enn de som følger med?

Respondent:

Ja, hvis du vil kalle dem lojale fordi at de ikke foretar seg noe som helst?

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

Respondent:

Det vi var innom da. Det som er mest vanlig er å selge slike Elkjøp produkt, og sånn. Det er jo en del kulturtilbud. Også har du koblingen mot mobilmarkedet, Fjordkraft har jo mobilkunder. Gudbrandsdalkraft har jo mobilkunder. Tror det er flere uten at jeg kommer på. Å si at det er merkevare er jeg usikker på.

Intervjuer:

Det vi har tenkt på, er at i den Tibber Appen så har de et samarbeid med Tesla, du med den Easee laderen, du har alle de produktene fra Philip hue du kan bruke i hjemmet ditt. Er det andre aktører som bruker merkevarer for å fremme seg selv, og fremstå mer troverdig? De som bruker kobling mot mobilkunder, bruker de kobling mot Apple og HTC eller hva det heter.

---

Respondent:

Det er en del slike koblinger, men jeg kommer ikke helt på det i farta. Et par type koblinger mot Flyktninghjelpen. Det er ikke koblinger mot merkevarer, men det er koblinger mot goodwill da.

Intervjuer:

Hva har det med strøm å gjøre? Du prøver jo å styrke merkevaren din. Kanskje at du har noe CSR-inn i bildet. At du prøver å gjøre noe for andre?

Respondent:

Jeg kommer ikke på flere. Skulle ønske jeg hadde optimal hukommelse, men jeg kommer ikke på flere i farten.

b) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Jeg tror at de aller fleste strømkunder er passive, sovende, bevisstløse slik vi har vært inne på. De har et lite forhold til det, iallfall den store mengden strømkunder. Så har du noen som er engasjerte. Jeg har inntrykk av at nesten alle Tibber- kundene er det. Det representerer noe nytt, selv om de betaler alt for mye for strømmen der. Det har ikke de oppdaget. At Tibber tar seg meget godt betalt, det er det ingen som bryr seg om. Men sånn generelt tror jeg ikke folk bryr seg i det heletatt.

Intervjuer:

Skriver dere om Tibber, og modellen?

Respondent:

Vi skriver om markedet. Vi stryker all reklame, og prøver å skrive om nye forretningsmodeller som kan være interessant for de andre aktørene. Det er

---

måten vi skriver på. Vi har veldig lite forbrukerrettet stoff. For ikke lenge siden skrev jeg: Dette er de beste VARIGE avtalene, det var forbruksrettet. Forbrukerrådet har sin portal, men vi gikk inn og la inn et par subjektive kriterier. Typ at avtalen må være varig, ikke evig varig men varig. Så kåret vi de beste. Og da ble det mye styr. Det er mange som henger seg på og sier at vi er enda bedre.

11. Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

Respondent:

Jeg tror de kommer til å tape. Fordi det er en påfallende transformasjon i strømmarkedet. Sånn som det har vært nå, så har de store strømsalgsselskapene hatt en standardavtale, typ 5øre i påslag, så har de hatt noen billige avtaler som er litt mindre synlige. Sånne som folk som meg har valgt. Men nå kommer det avtaler som profilerer seg på en veldig lav pris. Det er en del APP-selskap og det som heter Elekt. Det er et viktig selskap. Ett øre påslag, ingen binding og ingen månedsavgift. Ikke krav til noe som helst. Det er klart at slike selskap, de blir det en del av. Det er en del slike Klarkraft, Motkraft og sånt. Alle dyrere. Også har du Elekt, som ikke markedsfører seg, de bruker en del sånne kanaler som vi har snakket om. Og det kommer flere og flere slike. Og etter hvert vil du se at det vil komme reelle negative priser. Slik Elekt sier: Her er det ingen binding, og du trenger ikke å kjøpe noe som helst. Det vi skal tjene penger på det er at vi kommer til å tilby tilleggstjenester som du kan velge om du vil ha. Og hvis de opplever at det er mange nok som vil ha de

tilleggstjenestene og betaler for dem, det så kan de gå negativt. Og ikke bare sånn lokketilbud i 3 måneder. Vi tilbyr strømmen gratis, og da har du tilgang til det. Og så må du kanskje betale 30 kr. i mnd. for elbillading, eller et eller annet slikt. De er det første selskapet som går ned på 1 øre, og som er varig, og hvor det ikke er obligatorisk å kjøpe tjenester. Et selskap



---

som Skandiaenergi har litt av det samme. Men de har det obligatorisk at man må kjøpe tilleggstjenester.

Intervjuer:

Jeg føler at det blir flere og flere strømselskaper?

Respondent:

Ja, det er jo stadig folk som prøver seg, og kommer med modeller som jeg virkelig har prøvd å forstå. Og jeg kan dette her, men jeg har ikke nubbesjanse. Det er bare tull og tøys. De kommer, og de forsvinner. Du merker det når de kommer, men du merker det egentlig ikke når de forsvinner. Så det er veldig mange forskjellig. Det er veldig lett å opprette et strømsalgsselskap, det er veldig lite som skal til. Mange av dem blir organisert via Energisalg Norge. Energisalg Norge er de som håndterer porteføljene deres. Det er jo krav til at de kjøper strøm på Norpol, så må du jo ha kapital tilgjengelig slik at Norpol vet at de får betalt. Prisen er veldig veldig høy, så det er et ganske stort mellomlegg. Så man må ha finansene på plass, og ofte er dette løst med rammelån og organisert gjennom Energisalg Norge. Men det er lett å etablere strømsalgsselskap altså.

Det som skjer nå er at kundene er mye mer bevisst nå enn for ett år siden, på grunn av de høye strømprisene. Det gjør at de ser seg litt om, og da kan de komme over den type selskap som Elekt hvor de ser at de slipper å betale noe for selve strømvartalen. Den er bortimot gratis. Den bevisstheten gjør at de store selskapene kommer til å bli mindre. Se på børsverdien til Fjordkraft. Den har gått fra 12 milliarder til 5 milliarder, det er ikke uten grunn. De mister jo. De har jo hatt ekstremt dyre avtaler, tilrettelagt for sovende kunder. Nå går tilbyr de mye lavere priser enn før, det markedet tvinger seg frem av nye aktører. Det er flere aktører slik som Motkraft, som sier at vi skal ødelegge dette markedet her. Det tjenes alt for mye penger her og vi skal ødelegge det. Og det er fordi Fjordkraft, Fortum og disse har tjent grovt med penger som de ikke har trengt å tjene.

---

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

Respondent:

Tenker du da på salgskanalene da eller?

Intervjuer:

Ja, jeg tenker på salgskanalene. Det er mange som sier det, jeg skal ikke legge ord i din munn, men har vi bruk for disse? Har vi bruk for dette mellomleddet, eller har vi en annen måte å gjøre det på? Det er det ene. Det andre er hvordan salg kommer til å utvikle seg rett og slett.

Respondent:

Det er flere som mener at man ikke trenger det. Strømnettutvalget er et helt annet tema, men det er kommet innlegg fra tidligere sjefen i Eidsiva, som heter et eller annet Rinnan Mørkerud. Han argumenter for at vi trenger ikke dette. Vi lar nettselskapene håndtere Spotprisavtaler, og så fjerner vi alle strømsalgsselskap og så har vi et par som kan selge fastprisavtaler. Det er en bevegelse, og det er det jeg lever av å snappe opp. Det er et politisk stemningsskifte på gang som går på, hvordan organisere dette. Det ligger jo mange forslag. Det forrige Stortinget på den forrige Regjeringen, saken må hele tiden flyttes så nå er det den nåværende Regjering - Skal utrede organisering av strømsalg. Det er vedtatt og det kravet er at strømvavtaler skal være lettere å forstå.

I dette bildet, har SP foreslått å opprette Statstrøm. Et selskap som skal tilby fastprisavtaler, og de skal ikke profitere på det, men de skal bli en så stor aktør at de kan kjøpe opp store volum. På lik linje med kraftkrevende industri, og dermed kunne tilby billig faststrømvavtaler. Hvis det blir noe av så må jo halvparten av strømsalgsselskapene bare legge på/oppføre. Da har ikke de noe marked igjen, SP foreslår også at Spotprisavtaler skal nettselskapene ta seg av. Det er jo interessant. For nå har vi brukt 10 år på

---

en politisk prosess for å skille strømsalg fra nettvirksomhet. Og nå vil politikerne la nettselskapene selge strøm.

Intervjuer:

Det er ganske utrolig egentlig!

Respondent:

Det er like utrolig som at det er nettselskapene som håndterer strømstøtten.

Intervjuer:

Tror du personlig at det er den veien det går?

Respondent:

Nei, det tror jeg ikke. Men det vil tvinge seg frem et eller annet som vi ikke helt vet hva er. Det vil nok ikke bli opprettet Statstrøm, men det vil bli på et eller annet vis lagt til rette for enda større andel av fastprisavtaler. Og det vil påvirke dette

markedet her veldig. Disse høye strømprisene disse siste 8 månedene påvirker veldig bevisstheten hos kundene. De vil ha billigere avtaler, og da er det fastpris som gjelder. Så til sommeren nå vil vi se et helt annet fastpristilbud, og veldig mange vil nok gå over på det. Det vil påvirke mye av dynamikken oppi alt dette. Det hjelper liksom ikke at Tibber sier at vi skal lade bilen din billigere om natten når forskjellen er 10 øre. Dersom du har fastpris kan du redusere kilowattprisen med 1 krone.

Intervjuer:

Jeg er helt enig. Og Tibber har jo ikke en slik fastpris avtale.

Respondent:

Nei, det er litt få som har det.

---

Intervjuer:

Det kan bli en «game changer» til sommeren nå som prisen går ned? Hvis de store selskapene begynner å tilby fastprisavtaler, kan det jo hende at det blir en kundeflukt fra Tibber igjen?

Respondent:

Ja. Dere må ikke stole helt på. Jeg har ikke dekning for dette, men Tibber er veldig flinke på å profilere seg. Det er jo et suksess-selskap, de har jo etablert seg på ganske kort tid. Men vi har ikke helt oversikt over hvor mange kunder de faktisk har, og de tallene de bruker er jo omsetningstall. Og det er jo klart at når strømprisen fra 2020 til 2021 åttedoblet seg, så øker jo omsetningstallene. Det er jo en del av omsetningen deres. Det er ingen gevinst, for det er inntekter og utgifter. Det er mange selskap som har prøvd seg på den at de økte omsetningen noe voldsomt fra 2020 til 2021.

13. I hvilken grad benyttes benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskapene?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent:

Jeg har ikke noe særlig å melde. Ikke så mye greie på.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen?

Respondent:

KI er jo på mange nivå. Jeg vil tro at mange av Appene har maskinlæring og sånn at det blir mindre administrativt arbeid for selskapene. Sånn utadrettet strømsalg mot strømkunder, det vet jeg ikke helt hvordan vil fungere. Jeg vet ikke, dette er jeg egentlig ganske blank på.

---

15. Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Vi har vært innom mye. Generelt det som er interessant er: Jeg har lest flere 100 strømvavtaler, og alle fremstiller seg selv som prisgunstig. De har ikke lov å bruke begrepet billigst, men de er alle lønnsom, prisgunstig, den er blant de billigste.

Selv de aller dyreste avtalene fremstilles som billig. Helt helt konsekvent. Noen selskaper spekulerer i å bli dyrere. De innretter modellene sine slik at de ligger øverst på forbrukerrådet sin portal. Ofte navn på A, for da ligger de øverst om to er lik i pris. Dette er jo skurker, ikke skurker for de driver jo lovlig. Men de har klar å skape dårlig rykte for strømkunder. For avtalene blir dyrere og dyrere. De har store avslag på vei inn, og så går de etter kort tid over på dyrere avtaler.

Intervjuer:

Jeg synes Fjordkraft hjelper godt til. Det er jo sjelden TV2 hjelper deg uten att Fjordkraft er med?

Respondent:

Fjordkraft er jo veldig profilert, og jeg har vært inne og sett. Altså de strømvavtaleneavtalene de har er jo helt helt uaktuelle. Det er jo så dyrt at...

Jeg stusser litt over Skagerak. Fjordkraft ble opprettet av BKK Skagerak. De slo sammen strømsalgsselskapet også solgte de seg ut litt etter litt. For par år siden så solgte Skagerak seg helt ut, og jeg tenkte er det så lurt for det selskapet bare stiger og stiger. Men de traff nesten toppen. Nå er Fjordkraft kraftig på vei nedover.

Jeg skrev en sak som tar for seg litt av det dere holder på med. Tre nye aktører som kun baserer seg på APP. Det finnes ikke nettside. De er kun på APP. Det er jo en sånn utvikling som er ganske ny da. De ser helt nye

---

ut, så går jeg inn i selskapet så ser jeg at det ligger andre/mer kjente selskap bak. Typ East, som er et Moldeselskap.

Det er to type marked. Privatmarkedet som all reklame går mot, og så er det bedriftsmarkedet. Bedriftsmarkedet er stort altså. Det ligger det helt andre aktører. Det er der de rike folkene jobber. Det er mye mer skjult. Avtalene er ikke åpne. Interessant, men vanskelig tilgjengelig.

De kjente selskapene leverer ikke til bedriftsmarkedet. Tibber leverer ikke til borettslag f.eks. Så har du det siste markedet som er skikkelig kraftkrevende industri. De som driver smelteverk, Elkem etc. Bedriftsmarkedet er interessant, men vanskelig å lese om.

---

## Intervjuguide

### Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet journalister med kjennskap til strømmarkedet

Dato: 25.04.2022

Navn:

Jøte Toftaker

I hvilket selskap jobber du i?

NRK

Hvilken stilling har du i selskapet?

Journalist

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

---

#### 1. [Fra hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?](#)

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet og om denne kunnskapen er relevant for vår oppgave.

Respondent:

Det er fra sak til sak. Avhengig av interesse for sakskomplekset. For min del handler det om at den siste tiden har det blitt dyrt, og det er saker som våre seere og lesere er opptatt av. Så jeg er en ganske all round journalist som kan lite om mye. Du tilegner deg. Jeg kan lage sak som strømmarkedet den ene dagen, så jeg er ikke en dyp kilde i det her. Men det handler først og fremst om den kunnskapen du trenger for å fortelle den saken, den dagen.

---

2. **Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenner til?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

Respondent:

De strømsalgsselskapene jeg kjenner til har inntekter fra vind- og vannkraft. Det er vel egentlig det jeg kjenner til, jeg kommer ikke på at det er noe med sol eller noe annet.

Intervjuer:

Andre produkter?

Respondent:

Eh... Ja, de som jeg dekker så, jeg dekker primært det som er i Trøndelag. Det som er i trøndelag er Trønderenergi og NTE, de har jo en... NTE har en ganske solid internettdel. Hvor viktig det er for dem vet jeg ikke, men Trønderenergi opplever jeg som et mer rent strømsalgsselskap. Ja, jeg har ikke laget noen saker på disse selskapene så er både behov selskap også videre.

Intervjuer:

I vår oppgave har vi gjort en avgrensning, og vi tar ikke for oss kraftprodusenter, men kun de rene strømsalgsselskapene. Vi er derfor på utkikk etter deres inntektskilder. Altså nr. 1 de selger strømmen, men også hvilke tilleggstenester de også selger/tjener penger på. Faktureringsgebyr og en del slike ting.

Respondent:

Jeg skjønner, men jeg har egentlig ikke noen dyp kjennskap til det.

3. **Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?**

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.



---

Respondent:

Det er jo slik jeg vet, hovedsakelig påslag på kilowatten og månedsavgifter. Gebyrer og alt.

4. **Hvilken strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene som du kjenner ti med?**

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Det vet jeg ikke, som jeg kommer på toppen av hodet.

Intervjuer:

De strategiske samarbeidspartnerne vi kjenner til er jo slik som LOS som har samarbeid med Coop. Slik at man får 2% kjøpeutbytte på strømmen man kjøper fra LOS. NoresGruppen har vel også en slik ordning at man får Trumfbonus hvis man kjøper strøm gjennom et visst selskap. Det kan jo være eksempel på strategiske samarbeidspartnere.

Respondent.

Nei, jeg kjenner ikke til noe som er på de trønderske bedriftene.

5. **Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?**

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler selskapene benytter for å rekruttere nye kunder. (Dette spørsmålet kan oppleves konkurransesensitivt av strømsalgsselskapene).

Respondent:

Nei, de bruker jo telefonsalg og nett. Kommer ikke på noe mer enn det.

6. **Av de selskapene du kjenner til hvem av dem har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power-ups?**

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

---

Respondent:

Svaret er vel nei. Jeg kjenner ikke til hvor langt NTE har kommet.

Intervjuer:

Er det andre du kjenner til som har det?

Respondent:

Nei, kjenner ikke til det. Mitt fokus er primært Midt-Norge.

7. Av de selskapene du kjenner til hvem har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om hvor mange som har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Ja. Tibber, og så går jeg ut fra at Motkraft har det uten jeg kjenner til det.

8. Av de selskapene du kjenner til hvem av dem har en strategi for å redusere kundens sitt strømforbruk?

Hensikten er å finne ut om selskapene ser på dette som en merkevareverdi.

Respondent:

Nei. Jeg går ut fra at alle har det, men ikke noe som jeg har sett noe inngående på. Vet at Tibber har en slik strategi. Men jeg regner med at det vil være salgsargument for alle strømsalgsselskapene. Siden det er dyrt.

- a) I hvilken grad føler du disse selskapene kommuniseres dette ut mot sine kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapene har en grønn miljøprofil.

Respondent:

Eh, nei jeg har egentlig ikke noe spesielt inntrykk av det.

---

Intervjuer:

Grunnen til at vi spør er jo at Tibber og Motkraft spesielt, de kommuniserer at de ønsker å ha en plattform som hjelper kundene å bruke mindre strøm. Og bruke strømmen når den er rimeligst. Historisk sett har jo de etablerte aktørene tjent penger på vårt forbruk. Jo mer strøm vi forbruker jo mer penger har de tjent. Det er derfor vi berører dette punktet. Det gjør noe med deres forretningsstrategi. Hvis forretnings modellen til de nye aktørene er å hjelpe forbrukerne med å bruke mindre strøm, og de etablerte selskapene har skodd seg godt på kundens forbruk. Så er jo det en interessant inngangsvinkel for oss å se på.

Respondent:

Jeg vil jo tro at det er noe som de fleste strømkjøperne må forholde seg til uansett. Og de vil jo selvsagt selge så mye strøm som mulig, men når de blir underbydd av andre så er jo det smart å kommunisere ut.

9. **I hvilken grad jobber selskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?**

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Vet ikke om jeg har noe svar på det.

Intervjuer:

Det er en ærlig sak det. Grunnen til at vi spør om det er jo at historisk sett er jo strøm noe de fleste tar for gitt. Du plugger inn et støpsel i stikkontakten for å lade telefonen din. Men nå når strømprisen, spesielt lengre sør i Norge, har blitt så høy har jo temaet blitt veldig dagsaktuelt.

Respondent:

---

Det er jo en spesiell greie at det er delt. Det som er taken i Midt-Norge og lengre nord så er det ikke så dyrt. De som bor her er ikke så opptatt av det. Regner med at det er et helt annet bilde der det er veldig dyrt.

Intervjuer:

Et relevant punkt vi kan ta inn i oppgaven, at det er geografiske forskjeller. Mer aktuelt lengre sør, hvor prisen er høy?

10. **I hvilken grad samarbeider selskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?**

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

Respondent:

Som forbruker seg jeg at Coop gir noen prosenter. Og det samme med Cirkle K. Men nei, ikke noe jeg har skrevet om.

**b) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Vanskelig å si. Kommer an på tillitten til selskapet. Jeg tror nok at Coop har en større medlemstilhørighet, og det gir et såkalt godkjentstempel enn f.eks. Cirkle K.

11. **Tror du at de etablerte og de nye strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

Respondent:

Jeg tror de kommer til å tape.

Intervjuer:

Hvorfor det?

---

Respondent:

Jeg tror de kommer til å tape fordi at det - Fordi mange anser dem som dinosaurer som ikke endrer seg fordi de vil kundens beste, men endrer seg fordi de må. Da har det en sånn klassisk Askeladden story, slik som Morkraft. Mer som et slik korstog, og samler seg en heiagjeng. På en hjelt annen måte. Så jeg tror de vil tape mange kunder.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

Respondent:

Jeg tror at mange vil kjøpe via løsninger som Tibber og Motkraft. Mer sånn nedskalerte organisasjoner. Mer sånn som i flybransjen at folk kjøper sine egne billetter med gode nettløsninger, mye mer automatisert. Og digitalt.

13. I hvilken grad benyttes benyttes Kunstig Intelligens (KI) i strømsalgsselskaperne du kjenner til?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpne selskaperne er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent:

Det vet jeg ikke. Jeg vil gå ut fra at de som følger med i boka benytter de verktøyene de kan. Kan gi deg kjappe svar på store datamengder, så er det helt sikkert noe som utforskes.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskaperne tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondent:

---

Det her jo bare ren synsing fra min side. Jeg tror at vi får et mer automatisert strømmarked. Slik at forbrukerne gjør mer av jobben selv, via enkle apper. I en slik forretningsmodell tenker jeg at det helt sikkert er kan være plasser hvor KI kan være smart. Man har identifisert ting som man da kan gi tilbake i stort volum til kundene og si her eller her kan du gjøre lure ting.

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Jeg er jo sånn sidekilde. Det er liksom, jeg tenker at det jeg først og fremst skal uttale meg om er det jeg har gjort som journalist. For meg er det en ganske flyktig dekning. Men først og fremst basert på forbrukerperspektivet. At mange er opprørt over hvordan strømmarkedet er nå. Og tilfeldigvis den delen av landet jeg er i nå er det jo en del som synes at det er veldig dyrt i Oslo og sørpå. Og det oppleves som om vi er veldig heldig. Vi er glade vi bor her. Så er jo Motkraft etablert i Trondheim, og jeg har skrevet et par saker om dem. Det er jo en symbiose. Jeg er på utkikk etter å lage saker om nyheter og nye trender, og Morkraft ønsker jo maksimal oppmerksomhet rundt sitt prosjekt så... Vi har gitt dem en del oppmerksomhet, og vi gjør det med åpne øyne. Vi vet at det er bra for dem, men samtidig mener vi at det er journalistisk relevant. Og at de har noe å komme med som er verdt å fortelle.

Intervjuer:

Hva har fokuset vært i de sakene du har skrevet?

Respondent:

Det er jo demmers story. At de skal ikke tjene penger. Men vi har jo kontrollert det, og de har en helt annen forretningsmodell i privatmarkedet. De har jo etablert seg som en stiftelse, i frivillighetsregisteret. Jeg vet jo at de har en bedriftsdel som de har tenkt å tjene penger på.

---

Intervjuer:

Det der er veldig interessant. For det er litt det vi har fokusert på. Den kommersielle biten på strømsalget skal de ikke tjene penger på sier de. Du sier at dere har kontrollert dem. Føler du at det stemmer det de kommuniserer?

Respondent:

Altså, hva har de i årslønn. Jeg har det i en reportasje. Jeg tror topplederne der har en årslønn på typ 600.000 eller noe slikt. Og det hadde vært noe annet hvis de hadde tre millioner i lønn hver. Nei, så... Da er det lettere for meg å være positiv. For har vi kunnet tatt dem på det, så hadde vi tatt dem på det.

Intervjuer:

Hva er forskjellen på å være registrert i frivillighetsregisteret og registrert i enhetsregisteret? Skal de ikke ta ut utbytte de da?

Respondent:

Ja, de har ikke lov til det.

Intervjuer:

Da må evt. overskudd skytes inn i driften igjen da?

Respondent:

Ja, også sier de at da skal jo de heller kutte priser. Eller tilbake i driften. Men det er ikke slik at de har 2 millioner i lønn liksom.

Intervjuer:

Så det blir troverdig det de sier liksom?

Respondent:

Ja.

---

## Intervjuguide

### Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet journalister med kjennskap til strømmarkedet

Dato: 4.4.2022

Navn:

Tormod Haugestad

I hvilket selskap jobber du i?

Teknisk Ukeblad

Hvilken stilling har du i selskapet?

Redaktør

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Siden 2008

---

#### 1. Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet.

Respondent:

Det er i forbindelse med jobben som redaktør i Teknisk Ukeblad, vi skriver mye om energikilder og energiforsyning. Så det er jo en del av jobben min å følge med på det markedet der.

#### 2. Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenner til?



---

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

Respondent:

Inntekter fra forbrukerne. De kjøper strøm av strømsalgsselskapene. Det er vel noen kraftselskaper som produser og selger strøm. Da er det jo inntekter fra strømproduksjon også, ikke bare slag av strøm. Jeg vet ikke om du tenkte på andre ting?

Mange av disse nettselskapene tilbyr jo ulike tjenester som ladesystemer, strømstyringsenheter som det så fint heter. At du kan få smartstrøm inn i huset ditt. Det er ulike ting som selges i tillegg. Pluss at de tilbyr Apper som gjør at du kan følge med på strømbruken din. Men det er jo ikke et produkt de tjener penger på, men et produkt som følger med abonnementet.

Intervjuer:

Vi tenkte andre, abonnement er vel også en slik inntektskilde?

Respondent:

Det er jo det. De fleste selskapene har jo en abonnementspris, det har jo både Motkraft og Tibber også. De har så vidt jeg vet ble Motkraft tatt av Forbrukertilbybet på at de hadde en ulovlig markedsføring. De måtte korrigere sin markedsføring, og en av de tingene de ikke markedsførte seg ikke til å begynne med, med påslag. Det må dere sjekke, jeg husker ikke helt. Jeg tror de har påslag i dag. Det eneste de har i dag som Tibber ikke har, er vel en lavere abonnementspris. Dette er jo studenter, guttunger som har startet et strømsalgsselskap på siden. Nå har det blitt en fulltidsjobb, nå må de slutte med studiene sin fordi det er så stor pågang. Jeg kjenner jo faren til Bjørn Spiler, Oskar Spiler han har vært direktør i Frontline hos Jon Fredriksen i mange år. Og er nå investor i ulike startups, og han sier at sønnen begynte på et ingeniørstudie, men jeg har alltid sagt at Bjørn egentlig ikke er egnet til å bli en ingeniør. Han er mer en økonom, nå har

---

han fått beviset. Bindingstid har ikke Motkraft, men Tibber har foreløpig flere tjenester.

3. **Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?**

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Det har vi snakket litt om.

4. **Hvilken strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med?**

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Tibber har samarbeid med Easee og Zaptec på billadere. Så har de vel noe med Clas Ohlson, hvor de selger en del av utstyret sitt. Det kan være flere uten at jeg har satt meg inn i det. De skryter av at de har fornybar strøm, og det lurer jeg litt på. Jeg har selv Tibber-abonnement og prøver å følge med. Jeg forstår ikke hvordan det går an at kan si at de bare har fornybar strøm, når de henter det fra nettet de som alle andre. Det er verdt å finne ut av.

Intervjuer:

Vi tenkte jo også, er det noen andre de samarbeider med? Noen bruker fordelsprogrammer igjennom Coop. Hvor du får 2% Coop bonus på strømmen man bruker.

Respondent:

Jeg vet, men det er ikke noe jeg lar meg fascinere av. Det er flere. Circle K har vel noe samarbeid, både her og der. Men det er jo et vell av

---

strømsalgsselskaper, så hvem de enkelte samarbeider med er ikke noe jeg har satt meg inn i.

#### 5. Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder. Dette spørsmålet kan oppleves konkurransesensitivt av strømsalgsselskap.

Respondent:

Gatesalg som Fjordkraft har benyttet mye. Som de også har blitt sterkt kritisert for. Du blir jo nappet i armen når du går nedover veien. Det synes jeg er ubehagelig, og det har jeg sagt ifra om. Så er det jo utstillinger og konferanser. Type ONS. Så har du jo selvfølgelig Telefonsalg, som også er en plage. Som jeg tror er gammeldags og som folk ikke lar seg fascinere av lengre. Det er vel også noe samarbeid med disse som selskapene som selger fibertjenester? Er det det? ONS – messe- Offshore Northern Sea. Fornybarkonferanse.

#### 6. Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power- ups?

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

Respondent:

Motkraft har vel ikke smartstyring enda, de jobber med å få det til. Det er flere av selskapene som har det, men jeg kjenner ikke til alle. Jeg kjenner bare til de jeg har kjennskap til. Gudbrandsdal energi tilbyr smartlading, og reklamerer med det. Jeg vet ikke hvor mange kunder de har, men jeg er også kunde der på hytta mi. Den kjenner jeg til. Teknisk Ukeblad skriver jo ikke så mye om markedssituasjonen, vi skriver mer om energikildene og hva som ligger bak av infrastruktur.

---

7. Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de ulike selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Jeg kjenner bare til Gudbrandsdals energi gjør det, og så vet jeg at Fjordkraft har begynt med det. De fleste selskapene har vel nå en App hvor du kan følge med på strømforbruket ditt, men det vet jeg forlite om. <https://www.ge.no/app>. De er også veldig store, og har vunnet mange kundetilfredshetsundersøkelser de siste årene og har nå blitt veldig utfordret av Tibber. Men har fortsatt en stor kundebase, fordi de er kjent for å ha gode produkter.

Intervjuer:

Bare sånn av egen nysgjerrighet. Hvorfor har du Gudbrandsdals energi på hytta og Tibber hjemme?

Respondent:

Det var et veldig godt spørsmål. Jeg hadde Gudbrandsdals energi både på Nesodden der jeg bor, og på hytta. Så lot jeg meg fascinere av en kollega som hadde Tibber. Og det var før strømprisene gikk i været. For å si det sånn, jeg burde holdt meg til Gudbrandsdals energi også privat på Nesodden. De hadde nemlig en slik 3-måneders avtale som het GE-Trygg. Den tror jeg de har endret navn på, men de hadde en fastpris i 3 mnd. Så fikk du varsel 14 dager før perioden gikk ut om eventuelle endringer i pris. Og på slutten av høsten, så begynte dette å gå litt opp når jeg skiftet i desember. Så tenkte jeg, nå holder jeg meg til Tibber for nå kommer Gudbrandsdals energi også til å gå opp. Alle avtaler har egentlig gått i været.

8. Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?

---

Hensikten er å finne ut om det er mange strømsleskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

Det er vel de samme selskapene som har, holdt jeg på å si, noen av de største selskapene. Alle har vel et system for å veilede kunder til å spare strøm. Det er jo bare bullshit.

De er forpliktet til det nå. Det har vært så mye kritisk søkelys på strømsalgsselskapene at de er nødt til å komme opp med en veiledning for at folk skal få en metode for å spare strøm. Men jeg tror de aller fleste strømkundene har dette i sitt eget hode. Men når prisen er så høy som i dag blir du så skremt, så sjokkert at du legger om uten å se på en APP. Det er bare selvfølgeligheter det de gjør. Mange kunder fyrer jo nå mer med ved, de sitter nå i ullklær for ikke å fryse. De bruker bevisst mindre strøm på grunn av prisen. De alle fleste strømkundene har dette i sitt hode. Folk legger om forbruket sitt. Det er bare selvfølgelighet.

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

Respondent:

De kommuniserer dette ut, og de gjør så godt de kan. Tibber kommer med jevnlig meldinger, enten på SMS eller på sin egen APP eller på e-post. Hvor han Edgeir, han som er Konsernsjef, skriver i en veldig personlig tone. Selv om jeg har hilst på han, så har ikke jeg noe forhold til han. Det er jo sånn de opererer, de skal være mest mulig personlig. Jeg eh, jeg har sansen for noe av det de gjør. Blant annet det PUSH varselet de gjør når strømmen er på sitt høyeste og sånn. Det er jo veldig greit. Det samme gjør

---

Gudbrandsdal energi. Gudbrandsdal energi sender også ut analyser om hvordan det kommer til å utvikle seg.

9. I hvilken grad jobber deres strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Det viktigste styringen er prisen. Når prisen blir så høy, så gjør folk det de kan for å spare. En informativ APP og varslinger via SMS eller e-post, eller informasjon om strømmarkedet bidrar jo til et mye større engasjement i markedet og blant kundene. Det er det ingen tvil om, og sånn sett så gjør jo mange av disse strømsalgsselskapene en mye bedre jobb enn før. Ved at de klarer å kommunisere bedre med kunden, og at kunden er mye mer observant og interessert i hva de kommer med. Men jeg står fast ved at prisen er den viktigste driveren.

Intervjuer:

Jeg ser jo også at Fjordkraft nå prøver å omprofilere seg eller profilerer seg med at de har smarthus, smartstrømstyring av bil osv. Det er jo en ny type markedskommunikasjon de nå kommer ut med, og i våre øyne etterligne Tibber litt.

Respondent:

Selvfølgelig. Det er bare på grunn av Tibber at de gjør det. De blir jo utfordret av de digitale selskapene som at også de må legge om sin markedsstrategi.

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

---

Respondent:

Samarbeider med de fleste der de kan få nye strømkunder. Virker som de jobber sammen med mange ulike aktører, men de virker ukritisk til hvem de kobler seg opp mot. Vi ser jo at strømsalgsselskapene som selger abonnement igjennom Elkjøp og Power har fått mye negativ omtale på grunn av nettopp dette.

Intervjuer:

Hva er grunnen til det tror du?

Respondent:

Jeg tror det er mangel på kunnskap hos dem som selger strømabonnementet hos elektrobutikkene. Samtidig virker det som om selgerne får provisjon for hvert salg og dermed blir det litt for mye «bilselger».

**b) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Dersom det komme på TV og på nett så oppfattes det jo negativt fra forbruker vil jeg tro.

11. Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disrupsjonen som foregår i dagens marked.

Respondent.

Jeg tror de digitale vil vinne. Alle vil bli digitale. Sånn at det er ikke et enten eller. Alle vil bli digitale, og spørsmålet er om noen kanskje vil få økonomiske problemer. Fordi det vil bli andre deler enn selve strømmen som kanskje blir utslagsgivende. De som er flinkest på tilleggstenester,

---

service og systemtjenester. De vil kanskje danke ut de andre, hvis de klarer å konkurrere med de på pris ikke sant?

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

Respondent.

På kort sikt. De neste 5 årene kommer det til å være slik det er. På lengre sikt så kan det godt hende at dette vil endre seg. Sann at det f.eks. bare blir kanalisert igjennom Statsnett? Jeg vet ikke om det er mulig sann rent praktisk. Fordi dette er vel en rekke av disse selskapene har egen kraftproduksjon. Jeg har ikke noen innsikt i hvordan dette blir på lengre sikt. Tror det blir færre selskaper.

13. I hvilken grad benyttes benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskapene?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent.

KI i den forstand. Det er vel det Tibber gjør? Tibber har maskinlæring på kundebasen sin relatert til strømprisen. Maskinlæring går igjen i flere av disse digitale selskapene. I hvor stor grad, det vet jeg for lite om altså. Den største maskinen er Elhub. Norpol og det systemet de har utviklet er basert på maskinlæring, også har du ELHUB. Det er vel maskinlæringssystemer som brukes der vil jeg tro. Det som ikke har slått til, og det som er litt interessant og som jeg burde skrevet mer om er jo disse AMS-målerne. Som alle i Norge fikk installert. Hva er effekten av det?

Null og niks. Vi er akkurat lite inne i sikringselskapet sånn som før. Vi har ingenting inni der å gjøre foreløpig. Og ikke får vi noen informasjon om det heller. Hva den AMS-måleren skal gjøre. Det er strømsalgsselskapene som måler hva som forbrukes, og den delen har jo blitt mye mer utnyttet. Slik at du hele tiden får mye mer informasjon om hva ditt eget strømforbruk er. Men vi som forbrukere ble jo lovet at vi i større grad kunne regulere vårt eget forbruk.



---

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondent.

Ja, det tror jeg helt sikkert. Det spørres hva som menes med KI. Er det KI i forhold til hva? Er det KI i forhold til hvordan strømsalgsselskapene skal markedsføre og selge strøm? Eller er det sett ut fra kundens ståsted?

Intervjuer:

Det kan være alt det. Også interne prosesser slik som fakturering, salg. Mange forskjellige områder.

Respondent.

Det vil helt sikkert bli mer av det. Det er jo helt gitt at det vil bli. Det er jo stadig mer fokus på det.

15. Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Det aller viktigste har dere ikke spurt om. Hvorfor er strømmen så dyr? Hvorfor har det blitt så inni helvete fokus på strømprisen. Det skyldes jo en helt ny situasjon når det gjelder energiforsyning i Europa. Trenger ikke repetere alt som har kommet om det, men faktum er at alt er snudd på hodet. Plutselig klarer vi ikke å levere nok olje og gass, det var jo egentlig et økende krav om å slutte med olje og gass. Nå er det knapt noen som tør å ta det i sin munn. Bortsett fra miljøbevegelsen. Det er faktisk det som ligger bak dette strømprissjokket, som

ingen hadde forventet. Det er jo bare halvannet år siden strømmen var gratis på enkelte dager og tidspunkter.

---

Intervjuer:

Det er litt morsomt, for det har vi fortsatt i Trondheim fra tid til annen. Og hvorfor skal strømmen være så mye billigere i en del av landet sammenlignet med en annen en? Det er jo samme tjeneste.

Respondent:

Det der det er kjempeviktig. Det er jo sånn at folk i Sør-Norge er ganske forbannet. Og jeg vil tro at de som bor nordpå, slik som du i Trondheim, dere sitter stille i båten.

Intervjuer:

Ja, jeg ler litt nå når strømprisen er 16 øre per KWH, og den har også vært negativ. Og da var jeg sikker på å lade opp elbilen min slik at jeg skulle få igjen noen kroner.

Respondent:

Ja, og nå er den oppe i over 2 kroner per KWH. Og den har vært oppe i 5-6 kroner. Og vi i Teknisk ukeblad har også laget en sak om det faktisk er dyrere å lade elbilen enn å kjøpe diesel. Det er ikke langt fra at det på visse tidspunkt er dyrere å lade bilen. Så alt er endret på kort tid.

Intervjuer:

Hva er breaking point på diesel kontra elektrisitet? Vil det være 5-6 kroner KWH?

Respondent:

Jeg husker ikke. Den saken ligger ute, den ble lagt ut i påsken. Så den kan du bare søke på. Det er fortsatt litt billigere med strøm, men det vil variere igjen med dieselprisen så det er umulig å være eksakt på det. Men hvis dieselprisen er oppe i 25-26 kroner literen så er det ikke så er det ikke billigere. Men jo lavere dieselprisen er jo nærmere kommer man punktet hvor det er billigere med diesel enn med strøm.

---

Naboene i Folldal kan oppleve å ha helt forskjellig pris. Det er bare et jorde imellom. Du skal ikke se bort fra at dette kan føre til aggresjon og konflikter hvis det ikke blir gjort noe med det. Men det er vanskelig å gjøre noe med det også, for det må lages nye forsyningslinjer.

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer med kjennskap til strømmarkedet**

Dato: 21.03.2022

Navn:

Helge Dyrøy

I hvilket selskap jobber du i?

Atea, Før dette BKK

Hvilken stilling har du i selskapet?

Atea – Key account, BKK - Forretningsutviklingssjef

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

3 måneder

---

#### **1. Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet.

Respondent:

Jeg har jobbet to runder i Atea. Første gang var jeg rådgiver til BKK/Fjordkraft i mange år og var med å utvikle den «Smart måleren» som Fjordkraft tilbyr sine kunder. Ble så rekruttert til BKK for å jobbe

---

med forretningsutvikling var der i to år før jeg igjen takket ja til en ny stilling i Atea. Har generelt en stor interesse for strømmarkedet, kunnskap om IOT og om digitalisering av tjenester.

## 2. Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenne til?

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

Respondent:

Strengt tatt kan et strømsalgsselskap selge alt mulig. Er ikke er regel som sier at de bare skal selge strøm. Den viktigste inntektskilden er jo salg av strøm. Alle strømsalgsselskapene gjør i utgangspunktet det samme. De kjøper strøm på Nord Pool og selger det til privatkunder og bedriftskunder. Det er jo ingen kraftprodusenter som sitter med en egen salgsorganisasjon lenger, denne er satt ut i eget selskap. Fjordkraft er jo et glimrende eksempel dette. De har strøm, bedrift, mobil også har de markeds plass der man kan kjøpe smarte produkter til hjemmet, men de selger jo snøbrett og ski og det er ikke måte på hva de selger.

Intervjuer:

Kan du utdype det litt nærmere?

Respondent:

De begynte jo veldig tidlig med å selge mobilabonnement. De bruker jo Telenor som leverandør og de er da en virtuell operatør på samme måten som for eksempel Onecall osv. I utgangspunktet kan jo deres salgsorganisasjoner selge alt mellom himmel og jord. Nå ser vi at mange har begynt å selge smarte produkter som kan styre strømforbruket.

## 3. Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

---

Respondent:

Det er vel så mange modeller som det er strømsalgsselskap, de kaller jo produktene siner for alt mulig. De fleste kjøper strøm og legger til et påslag, kombinert med et fast beløp. Ofte i kompliserte modeller som ingen skjønner noe ting av. Har jo vært mange slike saker hos Forbrukerombudet, bare å søke på Google så finner dere mange saker som omhandler disse temaene. Mange føler seg lurte etter å ha inngått avtaler som kostet skjorta og som er vanskelige å komme seg utav.

4. [Hvilken strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Da må jeg igjen dra frem Fjordkraft igjen. De er de som har kommet lengst innen dette området. De har vært fremme i skoene og vært veldig innovative på egen lest. De går i kompaniskap med ikke konkurrerende tredjeparter, og blir da en plattform for deres produkter og tjenester. Alle strømsalgsselskapene er jo et salgsselskap, et selskap som selger en vare eller flere, men det var strøm de begynte å selge. De er rigget for å selge hva som helst bare kundene vil kjøpe det. Ustekveikja kunne jo begynt å selge timeshare dersom det ble bestemt at dette var strategisk smart å gjøre.

Intervjuer:

Er det andre samarbeidspartnere du kjenner til?

Respondent:

Alle strømsalgsselskaper er på jakt etter inntektsmuligheter. Men det ligger jo i selskapet natur at de ser etter tilknyttede tjenester som har med strøm å gjøre. Tibber er jo et godt eksempel siden de kommer fra en verden der de ikke selger andre ting som ikke har med strøm og gjøre.

---

Fjordkraft har jo et strategisk samarbeide med Power og Norgesenergi har en avtale med Elkjøp.

5. **Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?**

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

Det er stor forskjell på de gamle strøm selskapene og de nye. De nye har jo automatisert salgspattformen deres, dette er jo en av de tingene som Tibber skryter av, at de ikke har selgere. At alle nye kunder kommer inn via plattformen og word of mouth og sosiale media. Ellers så bruker de alle de kanaler de kan. De ringer, dørsalg, kryssalg, har du mobiltelefoni så skal du ha strøm og andre veien igjen. Bruker rabatt for å binde kundene til seg. Litt slik som forsikring, jo flere produkter du har jo større rabatt får du. Alle steder hvor du møter mulige kunder brukes, stand på kjøpesentre osv.

Intervjuer:

Kjenner du til flere salgskanaler som blir benyttet av strømselskapene?

Respondent:

Som nevnt så er Elektrobutikkene en stor salgskanal for strømsalgsselskapene for da er tydeligvis kundene i et modus der de er lett å påvirke. Dersom de blir kunde av strømsalgsselskapene så får de direkte avslag på produktene de kjøper.

6. **Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power- ups?**

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

Respondent:

---

Jeg vil tro at de fleste har dette. Jeg var veldig involvert i dette for noen år siden. Vi viste at dette kom, nye tariffer og ikke minst smartmålere hjemme hos alle strømforbrukere. De fleste strømsalgsselskapene må jo ha skjønt at de må ha en slik plattform, men de ligger nok etter. Er ikke mange strømsalgsselskaper som har en slik «Han-dongel» eller «Tibber Pulse». Fjordkraft har dette, men jeg håper virkelig at det er flere enn Tibber og Fjordkraft som har dette. Dette er jo bare første steget, disse dataene kommer inn, og kobles mot data som selskapet har fra før. Det interessante er jo selve økosystemet som man bygger. Alt må henge sammen slik at man kan selge kunden produkter som kunden ikke vet han/hun behøver. Det er ikke lett å sette sammen alle de gamle systemene for de gamle selskapene. Denne fordelingen har de nye, de bygger en plattform fra bunnen av der alt spiller sammen. Men konklusjonen er at de fleste må ha skjønt viktigheten av å ha, eller så er de ferdig på et eller annet tidspunkt.

7. **Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?**

Hensikten er å finne ut om de ulike selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Du har jo selvsagt Tibber og Fjordkraft, kjenner ikke til så mange andre. Men det jobbes garantert med dette hos alle selskapene. De ser jo at de må ha en slik løsning for å kunne konkurrere i fremtiden. Men det er utrolig tøft og få en slik løsning opp å gå når man er et gammelt selskap. Da har man masse løsninger som ikke spiller sammen. Eksempelvis et CRM system som ikke spiller sammen med de andre systemene.

8. **Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?**

Hensikten er å finne ut om det er mange strømselskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

---

Respondent:

Hmmm ja... Det er jo et tveegget sverd. I utgangspunktet tjener de penger på å selge strøm, så jo mer strøm du bruker jo mer penger tjener de. Men samtidig har jo dette endret seg med hensyn til bærekraft og sosial responsibility. Tibber har jo en slik modell, der de sier at de ikke tjener penger på strøm, noe som ikke er helt riktig, men det ser jo veldig bra ut på papiret når formålet er å rekruttere nye miljøbevisste kunder.

Intervjuer:

Hva er årsaken til at dette mener du?

Respondent:

Alle vil jo spare penger. Mange av de nye selskapene som kommer opp har jo en helt annen måte og se på dette. Hele Norge har jo grønn strøm og produktene vi har i dag bruker jo mye mindre strøm en før. Tørketromler har varmepumper osv.

a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

Respondent:

Svarte på dette over.

9. I hvilken grad jobber deres strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Har jo vært en saying i bransjen at strøm et lav-interesse produkt. Grunnen er at strømmen har vært billig frem til nå, men dette har jo snudd helt nå når strømmen er så dyr. Bare tenk på dem som for 10 år siden ble rådet til



---

ikke å installere vedovn, men bare skulle bruke strøm til oppvarming har fått dette i fanget nå. Alle selskap som leverer en tjeneste eller produkt er jo opptatt av og ha kunden tett knyttet opp mot seg. Derfor jobber de fleste med å finne løsninger på dette. Ved å knytte kundene tettere mot selskapene med flest mulig produkter, jo vanskeligere blir det å bytte leverandører.

Intervjuer:

Hvilke løsninger tenker du på?

Respondent:

Jeg tenker da hovedsakelig på plattformtjenester som knytter kunden opp mot leverandøren er jo et fantastisk virkemiddel for å knytte kunder opp mot selskapene og hindre kundeflukt. Derfor tror jeg de fleste av selskapene ønsker å engasjere kundene sine.

Intervjuer:

Så engasjerte kunder er bra?

Respondent:

En engasjert kunde er en kunde som er mer lojal og vanskeligere å rekruttere for andre strømsalgsselskaper.

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

Respondent:

Det viktigste for strømsalgsselskapene er å finne andre selskaper som ikke konkurrerer, men som man har felles interesser med. Kan det hjelpe dem å få et bredere nedslagsfelt så inngår de samarbeid. Power var nevnt her i

---

sted, de selger ikke strøm, men de kan gi tilgang til masse nye potensielle nye kunder. Men, det er viktig at merkevarene som de samarbeider med passer med deres merkevare, har de rette verdiene osv. ellers kan det oppfattes negativ og trekke ned merkevaren.

a) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Så lenge verdiene er positive og ikke negative så mener jeg at det må oppfattes som positivt for forbruker og øke troverdigheten til selskapet som selger strøm. Men det er lett å trå feil. Tror for eksempel at Power ikke er positiv til all den negative omtalen Fjordkraft har fått den siste tiden. I slike tilfeller er det negativt med samarbeid.

11. Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

Respondent:

Bakgrunnen for Tibber sin vekst er at de har kommet inn med en ny og enklere modell som gjør at man kan gjøre alt selv. Det er jo unaturlig mange strømsalgsselskaper i forhold til befolkningmassen. Nå når markedet er åpnet opp og ikke er monopol lenger vil vi ha en avskalling av selskaper, men det vil også komme til nye. De som har de beste tjenester vil vinne. Er ikke sikkert Tibber vil vinne. Mange av de store selskapene sitter på store resurser som gjør at de absolutt kan vokse. Jeg tror at de store vil vokse i fremtiden, og det vil bli en avskalling av de små.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

---

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

Respondent:

Vanskelig spørsmål. Som privatperson så får man ikke handle på Nord Pool selv. I utgangspunktet burde man jo kunne kjøpe strøm direkte. Jeg tror at alt blir automatisert og at forbruker kjøper strøm selv og at strømsalgsselskaperne vil forsvinne og at strømleverandørene vil ta mer av verdikjeden selv. Dersom de ikke kan tilby en verdi utover det å tilby strøm så har de ikke livets rett.

13. I hvilken grad benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskaperne?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent:

Brukes veldig lite i dag. Tibber har en løsning som styrer laderene til bilen og til diverse andre smarte produkter. Kan jo på en måte si at dette har en del av AI i seg.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskaperne tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondent:

Bruken av AI vil kunne revolusjonere markedet. For nettselskaperne handler det jo om lastbalansering av strømmnettene. Dette vil AI kunne styre på en helt annen måte. Varmepumper, billadere, varmtvannsberedere osv. Alt vil styres av AI

15. På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskaperne skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

---

Respondent:

På alle områder der man bruker strøm, «sky is the limit» på mange måter. Men innen salg vil det bli mye brukt. Strømsalgsselskapene vet hvilke produkter du trenger før du vet at du trenger det selv. AI vil kunne analysere dataene på strømforbruket til kunden og så tilby kunden produkter som han/henne ikke kan si nei til å kjøpe.

16. Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Det du ikke har spurt om er ledelse. Det som vil avgjøre hvem som vinner i dette markedet er selskapene som har en ledelse som forstår viktigheten av å digitalisere og tørre og investeringen med å digitalisere. Man kan ikke sitte stille i båten for da synker den. Ledelsen må kunne skjønne hvordan digitalisering fungerer og kunne ta de tøffe valgene.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer med kjennskap til strømmarkedet**

Dato: 6.5.2022

Navn:

Kjell Rune Verlo

I hvilket selskap jobber du i?

NVE – Reguleringsmyndigheten for energi. En uavhengig enhet i NVE

Hvilken stilling har du i selskapet?

Senior rådgiver – Teamleder for fagområdet som jobber med sluttbruker.

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

7år

---

#### **1. Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet.

---

Respondent:

Jeg jobber i regulatoren i NVE, så jeg har jo jobbet med strømmarkedet i 7 år fra regulators side. Sånn sett får man et helhetlig inntrykk og overblikk over alle fasettene og siden av kraftsystemet. Det er egentlig min innfalsvinkel.

2. **Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenne til?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

Respondent:

Det blir litt utenfor kjerneområdet vårt da, men de tjener penger på salg av strømsalg selvfølgelig. Og så har de tilleggstjenester. Etter hvert de nye aktørene tilbyr mer og mer andre type tjenester og duppe dingser som elbil-lader og sånne strømstyringshjelpemiddel. Tibber driver jo og ser på f.eks. å tilby fleksibilitet opp mot Statnett sitt reguler kraft marked.

Intervjuer:

Hva vil det si?

Respondent:

Statnett er systemansvarlig og i driftstimen kan det være at de har behov for å regulere opp eller ned forbruk eller kraftproduksjon. Og der har det hittil vært klart enklest å regulere kraftproduksjonen. Men nå har de kjørt noen piloter hvor Tibber har gjennom sine kunder og sitt strømstyringssystem kunnet tilbudt forbruksreduksjon i driften av kraftsystemet. Og da melder de inn da. Vi kan redusere 1 mega watt den timen, også kjøper Statnett det da.

Intervjuer:

Oj, det hørtes spennende ut. Er det noen andre på det Norske strømsalgmarkedet som kan gjøre det?

---

Respondent:

Ja, det mener jeg. Jeg tror ikke det er noen strømleverandører som gjør det, men du har jo i Agder så har du denne markedsplassen de driver og prøver å utvikle som heter Notes. De driver og jobber med en markedsplass for forbrukerfleksibilitet og fleksibilitet litt lenger ned i strømmettet. Det finnes masse forskningsprosjekt.

3. [Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?](#)

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Nei, det er jeg ikke noe særlig kjent med.

4. [Hvilke strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Det blir i så fall bare gjetting. Det kan være teknologileverandører, eller kraftprodusenter for kjøp og salg av kraft. Det virker jo som om de nye kraftleverandørene eller strømsalgsselskapene i større grad fokuserer på i større grad fokuserer på å være teknologiselskap og levere teknologiplattform eller en app eller en sånn type tjeneste. Og så kjøper de den tradisjonelle kraftsalgstjenesten av de tradisjonelle aktørene. Faktura og sånn kundesenter tjeneste kan være andre type samarbeidspartnere.

5. [Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder. Dette spørsmålet kan oppleves konkurransesensitivt av strømsalgsselskap.

Respondent:

Ja, det blir jo også litt sånn inntrykk fra meg som privatperson og ikke meg som fagperson. Det er jo Facebook og reklame i sosiale media, stille

---

opp i debatten på TV. Prøve å ta plass i nyhetsbildet. Telefonsalg og gatesalg, og oppsøkende virksomhet.

6. **Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power- ups?**

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

Respondent:

Tibber reklamerer jo med det... Hvilke andre da... (tenkepause). Kjenner ikke så godt til det.

7. **Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?**

Hensikten er å finne ut om de ulike selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

De fleste strømlleverandørene har vel en app som viser forbruket. Men de fleste forbruksdataene blir jo tilgjengelig først dagen derpå. Så det er i sånt retroperspektiv de viser det. Det er jo flere og flere som selger denne pulsmåleren eller HAN-dongelen, som gjør at de kan vise deg sanntidsdata.

8. **Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?**

Hensikten er å finne ut om det er mange strømsleskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

Det er jo de her nye aktørene, de har jo. De reklamerer med at de ikke ønsker å selge strøm, men at de ønsker å tilby tjenester sammen med strøm. Motkraft eller Elekt, eller Tibber. De er jo sånn sett ganske like, men Tibber er jo kommet noen sjumilsskritt lenger.



---

a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

Respondent:

De reklamerer med at de ikke tar noe påslag, eller at de ikke tar noe for å selge strømmen. Det er litt sånn det inntrykket jeg har da.

Intervjuer:

Og slikt sett tjener de kanskje ikke penger på kundens strømforbruk? Mens historisk sett har strømsalgsselskapene tjent på forbruket. Jo mer strøm vi som forbrukere har brukt, jo mer penger har de tjent.

Respondent:

Ja.

9. I hvilken grad jobber strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Hvis vi skal fokusere på de litt tradisjonelle strømsalgsselskapene så er jo mitt inntrykk at det skjer i mindre grad. Det først de som fokuserer tjenestene som gjør det da.

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

Respondent:

---

Ikke i så stor grad. De samarbeider med butikkjeder eller forsikringsselskap. Eller sånne rabatterte tilbudstjenester hvis du kjøper en god strømvavtale.

Intervjuer:

Har du opplevd det? At du får rabatt på forsikringen din eller kjøpeutbytte hos Coop på ditt strømforbruk? Hvordan opplever du som forbruker det?

a) **Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Nå kjenner jeg jo kanskje det markedet litt bedre enn den gjennomsnittlige innbyggeren. Så jeg kan jo bruke det til min fordel på en måte. For de fleste kunder er det jo en fordel, men man må jo bare følge litt med. Så jeg har ikke sett på det som så voldsomt negativt. Det er mer en vurdering om man ønsker å bytte ofte eller man ønsker å ha en mer stabil og lang avtale.

Intervjuer:

Er det noen fordeler med å bytte ofte kontra det å ha en lang avtale?

Respondent:

Du kan jo gjerne utnytte de tilbudene som varer i tre måneder eller to måneder eller. Der du enten får veldig store negative påslag eller du kan utnytte det til å kjøpe noe nytt på Elkjøp.

11. **Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

---

Respondent:

Det er jo litt vanskelig å spekulere i, men det kommer an på om de tilpasser seg omverden. Nå har NorgesEnergi sagt opp alle avtaler om gjennomfakturering. Det vil si at kundene til NorgesEnergi i dag får både nettleie og strømforbruk på en regning. Men det tilbyr jo ikke de her nye aktørene; Motkraft, Elekt og Tibber. De har bare sin egen faktura å ta hensyn til. Så det er kostnader du sparer ved å si opp de avtalene. Det er jo et grep de nå gjorde for å bli mer konkurransedyktig.

Intervjuer:

Hvem er det som nå da fakturerer for nettleien til NorgesEnergi sine kunder? Tensio eller de som eier nettet selv?

Respondent:

Ja.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsaktørene tror markedet vil endre seg.

Respondent:

Hvis jeg skal håpe, så håper jeg at fokuset flyttes mer over på å skape merverdi for kunden. At de klarer å utnytte informasjonen, og klarer å gjøre kunden i stand til å dele informasjonen med andre tjenestetilbydere. Det blir mulig å tilby gode tjenester til kundene om det er strømsparing eller å bytte strømleverandør, eller det er å få oversikt over forbruket sitt? Og hvor mye de har spart og kan spare. Eventuelle grep de kan gjøre for å få det billigere.

Du har jo Elekt. De har jo en banklisens. De går inn og sjekker kontoutskriften din, og finner strømvartalen også sammenligner de med sin egen strømvartale også gir de deg et estimat på hvor mye du sparer på å bytte til dem. Eventuelt så sier de nei, du har en bedre avtale enn det vi kan tilby. Der kan du se for deg at vi får en tettere kobling mot banksektoren og finntek. Der du kan samle fakturaene i en APP, i en plattform for

---

eksempel, sånn at. Jeg nevnte en regning som NorgesEnergi hadde sagt opp, det kan jo være at det ikke er behov for slike, avtaler. Du trenger bare at kunden din gir deg tilgang til banken og bankinformasjonen og fakturaen, slik Vipps gjør i dag. Så kan du hente inn alle de relevante fakturaene og tilby all informasjonen i din app. Det kan jo være en utvikling der strømleverandørene gjør det enklere for kunden å få informasjon da. Og gjøre det enklere for kunden å være trygg på at det de betaler for er det de har brukt og at det er de riktige prisene, og det riktige forbruket.

13. I hvilken grad benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskapene?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent:

Så godt kjenner jeg ikke til motorene bak inni strømsalgsselskapene.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondent:

Fjordkraft har jo sett på noen algoritmer som skal analysere profilen. Slik at den skal kjenne igjen vannkoker profilen. Jeg vet ikke om det er KI som gjør de analysene. Det kan jo være en måte istedenfor å installere målere sånt i hver dupperings du eier. Så kan algoritmer analysere spenningen og strømmen din.

Intervjuer:

Ja, ikke sant? For nå får man vel igjennom HAN-dongelen bare vite nøyaktig strømforbruk, men man vet ikke hvilket produkt som bruker hvor mye strøm. Men det kan vel måles igjennom de spenningene du nå snakker om? Er det ikke slik?

Respondent:

Ja.

---

15. På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

Samme som vi snakket i forrige spørsmål

16. Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Hva er fokuset i oppgaven? Basert på spørsmålene så virker det som om det er tett knyttet opp mot de nye plattformene?

Intervjuer:

Ja, det er jo det. Hovedformålet er som nevnt innledningsvis; «Hva kan de etablerte strømsalgsselskapene gjøre for å møte den nye konkurransen fra heldigitale selskap slik som Tibber?» Noen anser jo de etablerte selskapene som dinosaurer, som har veldig mange misfornøyde kunder. Det er ingen hemmelighet. Hvis man går på forbrukerombudet sine sider finner man flere kunder som føler seg lurt av strømsalgsselskapene. Det finnes eksempler på kunder som har inngått fastprisavtaler, og når strømmen går opp så har strømsalgsselskapene sagt opp avtalen fordi de taper penger på den. Det er litt det som er tanken med oppgaven. Hva kan de etablerte selskapene gjøre for å møte digitaliseringen og innovasjonene til de ny oppstartede bedriftene. Var det Fjordkraft som hadde fått redusert verdien i selskapet fra 11 milliarder i 2020 til 5 milliarder i 2022.

Respondent:

Jeg tenker jo det er jo vanvittig mange strømleverandører i markedet. Det er jo godt over 100, og blant de vil det alltid være noen som ikke er like pålitelige og ærlige. Og når du har en krise som nå, med høye priser. Det

---

er ikke strømleverandørene som er grunnen til den krisen eller kraftsystemet og sluttbrukermarkedet som er grunnen til den krisen. Det er mange andre faktorer som har gjort at det er så høye priser. Men det er gjerne de her store aktørene som tar den her smellen.

Jeg vil tenke at det er litt snevert å tenke at det er grunnen til at de her store etablerte aktørene ikke har den her samme verdiutviklingen eller er like attraktiv som de her nye. De store kan jo bare etterligne Elekt og Tibber, og det tror jeg de klarer ganske greit. Og veldig mange av de nye kjøper jo tjenestene sine fra Fjordkraft eller Statkraft som igjen er eier av Fjordkraft. Å bare imitere de nye ikke er helt tingen. Jeg tror de kan gjøre mer ved å innovere selv. De store etablerte har jo gjerne mange kunder, og det er gjerne nøkkelen til å skape en plattform der du kan skape verdi på mer enn bare strømsalg. Jeg tror nok, at hvis de klarer å skape et økosystem der strømsalg ikke er den eneste veien til inntjening. Og du kan da i større grad reklamere med at du kjøper strøm til den samme prisen som alle andre. Vi tar ikke noe påslag og du får vanvittig mye bedre tjenester hos oss, eller vanvittig mye bedre oversikt eller app. Bedre kontroll. Eller du kan koble deg med andre tjenester. Du kan få forsikringen din i vår app, du kan få strøm, nettleie. Du kan få alle andre faste avgifter som du må etablere og som det er vanskelig å ha kontroll over. Det kan være den type tjeneste innovasjon.

Intervjuer:

Det er veldig spennende dette. Jeg tror det var Fjordkraft som hadde mistet 30000 kunder på ett kvartal. Så tiden er definitivt inne for å gjøre noe. Og selskap som Tibber og Motkraft og de andre kommer fort. Men det er solide og sterke selskap som har muskler til å ta grep og møte konkurransen. Men vi lurte på om de er for sent ute eller hva er det. Så det skal bli spennende å følge med på.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer med kjennskap til strømmarkedet**

Dato: 28.3.2022

Navn:

Terje Tveberg

I hvilket selskap jobber du i?

Norsk Kommunikasmyndighet,

Hvilken stilling har du i selskapet?

Senior rådgiver

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

6 måneder

---

1. [Hvor har du opparbeidet deg kunnskap om strømmarkedet?](#)

---

Hensikten med spørsmålet er å finne ut og verifisere hvor intervjuobjektet har tilegnet seg kunnskap om strømmarkedet.

Respondent:

I fra bransjen. Jobbet i Norgesenergi 13-14 år.

## 2. [Hvilke inntektskilder har de ulike strømsalgsselskapene som du kjenne til?](#)

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene.

Respondent:

Strømsalgsselskapene generelt tjener minimalt på selve strømleveransen, ofte ingenting. Det de tjener penger på er alle tilleggsprodukter; fakturagebyr etc. Tilleggssalg det kan være f.eks. telefoni som flere og flere har slått seg inn på. Det blir vanskeligere og vanskeligere å tjene penger på å selge strøm.

Intervjuer:

De begynner å se på andre inntektskilder da?

Respondent:

Problemet er forbrukerombudet, som har laget et helvete på jord for strømsalgsselskapene. Og for å si det sånn, det var på tide.

Intervjuer:

Det er jo veldig komplisert noen av disse avtalene de har, slik som spottepris, spottespott, spott ditt og fast datt.

Respondent:

Gunnar Norheim som startet Norgesenergi er jo kongen av å pakketere «bullshit-produkter».

Intervjuer:

Pakketerer det så det høres veldig bra ut?



---

Respondent:

Og ikke minst finner på nye ting. Fjordkraft har vel også kopiert Norgesenergi i stor grad, selv om de også har funnet på mye selv også. Ingen er bedre enn noen andre, det er like galt.

3. [Hvilken fortjenestemodell har de ulike strømsalgsselskapene du kjenner til?](#)

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

De kjøper muligheten til å få kunder.

4. [Hvilke strategiske samarbeidspartnere samarbeider strømsalgsselskapene med?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner de ulike selskapene benytter seg av.

Respondent:

Det avhenger av i hvilken sammenheng du spør. I salg samarbeider de med alt de kan samarbeide med. Coop-kjeden. Alle andre som omsetter noe kan være en partner i det?

Coop avtalen er ekstremt dyr. Coop er en av de som tar aller mest betalt. Alt i alt så tjener strømsalgsselskapene lite på strøm, og de må knytte partnere til seg for å få tilgang til deres kunder. De kjøper mulighet for å få deres kunder. Huseiernes landsforbund går da ut og anbefaler strømvavtaler til sine medlemmer. Det er en vanvittig kostnad å få nye kunder.

5. [Hvilke salgskanaler benytter selskapene du kjenner til?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder. Dette spørsmålet kan oppleves konkurransesensitivt av strømsalgsselskapene.

Respondent:

---

---

Det skjer en voldsom endring der ikke sant. Den endringen består i at selskapene har lenge direktesalg. Strøm i butikk - Elkjøp, salg på telefon har vært den store lenge. Det har blitt strammere og strammere. Kundegrunnlaget blir oppbrukt, listene blir oppbrukt. Salg gjennom samarbeidspartnere. Mye det det går i. Selskapene har gjerne et tredjepartsselskap selskap som selger for dem.

6. **Kjenner du til hvilke selskaper som har en digital plattform som gjør det mulig for å styre el-bil lading, smarthus produkter og power- ups?**

Hensikten er å finne ut om selskapene har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gammel forretningsmodell".

Respondent:

De aller fleste selskapene er veldig sent ute, og ligger mange hakk bak. Veldig mange av strømsalgsselskapene sliter med kunderekuttering, og de har stor kundeavgang. Det som skjer med Tibber er at de har en såkalt organisk vekst, og som blir. Kundene oppsøker selv Tibber. Andre strømsalgsselskaper har gjerne lovet noe de ikke kan holde, eller tilbyr et prisgrunnlag de ikke holder. Kundene føler seg så lurt, også forsvinner de igjen.

Intervjuer:

Hva tror du er grunnen til at kundene selv oppsøker Tibber?

Respondent:

Tror og tror, det er det jeg har lest. De andre selskapene taper kunder til Tibber. Tibber driver ikke med aktivt salg. De annonserer, men driver ikke med aktivt telefonsalg. Tibber har fått ett oppsving nå på grunn av strømprisene, og fordi at de etablerte har fått mye pepper.

Respondent:

---

Det som er med Norgesenergi og Fortum og det maskineriet der, er at det er så tungt og svært. Det som er problemet med store selskap er at de sliter med å være innovative. Det går ikke fort nok.

Intervjuer:

Vet du om og den gjengen der. Vet du om de også tenker tanken og jobber med det?

Respondent:

I Fortum lanserte de et heldigitalt appselskap i Danmark. De prøver kanskje i andre land i noen grad, men de har ikke lykkes med det heller. Og de har ikke foreløpig kommet godt i gang i Norge.

7. **Kjenner du til hvilke av selskapene som har en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?**

Hensikten er å finne ut om de ulike selskapene har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Akkurat det er litt annerledes. De aller fleste selskapene, inkludert Los og alle andre har på typisk på mine sider eller APP en god funksjon hvor du kan gå inn og lese av strømforbruket ditt. Nesten litt sånn som Tibber. Det som skiller dem, er at Tibber har mange gadgets de kan styre. Jeg har en varmepumpe jeg kobler opp mot Tibber, og Tibber styrer varmepumpen. Det jeg har lagt merke til er at varmepumpa går jo aldri, og det er stort sett alltid altfor kaldt. Du får ikke kjøpt så mye billigere strøm hos Tibber, men du slipper mas og fjas om tilleggsprodukter, fakturagebyr og drit og lort.

Intervjuer:

Fjordkraft og Tibber har en slik smart dongel, for å se «live» strømforbruk. Kjenner du til flere som har det?

---

Respondent:

Nei, kjenner jeg ikke til.

8. Kjenner du til hvilke selskap som har en strategi på å redusere kundene sitt strømforbruk?

Hensikten er å finne ut om det er mange strømsleskaper som ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

De fleste sier de har det, men kun ytterst få har det. Tror det kun er Tibber og Motkraft. Slik jeg kjenner dem fra før av så er det mange store ord, men ikke mye action.

a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

Respondent:

Alle skriver jo dette med store bokstaver.

9. I hvilken grad jobber deres strømsalgsselskapene med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapene bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Før har dette vært ekstremt krevende. Det har vært et lavinteresseprodukt så det holder. Fram til nå da. Men du kan jo si, jeg var i England det må ha vært en 8år siden. I England, Tyskland og Danmark og for så vidt utgjør jo strømforbruket en helt annen andel av husholdningsbudsjettet. I England den gangen tror jeg det utgjorde ca. 40%. Strøm hadde jo en helt annen standing der, og en helt annen attention. Pga. prisen.

---

Intervjuer:

Det er prisen som gjør til at strøm nå ikke er et lavinteresseprodukt, og det gjør kanskje til at Tibber har truffet bra.

Respondent:

Tibber har jobbet med dette i mange år og ikke tjent penger på det, de har vært heldig med timingen.

10. I hvilken grad samarbeider strømsalgsselskapene med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapene samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide deres rekkevidde.

Respondent:

Det er fint lite vil jeg påstå.

Intervjuer:

Du nevnte jo Tibber og styring av varmpumpen din:

Respondent:

Ikke mange som gjør det. Tibber gjør det i stor grad. De etablerte selskapene ser til Tibber. De ser at Tibber lykkes, nå er de på en måte den som tar virkelig posisjon. De tenker at før har de liksom litt ledd av Tibber, og de er ingen ting å frykte. Tibber tar mange kunder. Nå må de jo frykte Tibber. Det ganske dramatisk.

a) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Tror ikke det er negativt. Det at de kan koble til Mitsubishi varmpumpe er veldig positivt.

11. Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

---

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

Respondent:

Det er et spennende spørsmål. Det tror jeg de tenker fryktelig mye på, hvordan de skal unngå å tape. Husk at strømsalgsselskapene har jo i mange år tjent enorme summer. De har hatt en inntektsstrøm som er helt sinnsyk. Når du har 400.000 kunder og du tar 1,50 kr. per dag eller måned, eller hva søren det og ganger det med minst halvparten av kundemassen din 200.000. Da, da blir det penger av det. De har mistet veldig mye inntekter på tilleggsprodukter de har måttet fase ut, en del av de. De styggeste, som har vært ren svindel. Og i tillegg så har de mistet nesten 30% av kundemassen, noen i hvert fall. Jeg tror ikke de etablerte kommer til å vokse. Jeg tror antakeligvis at nye heldigitale selskap kommer til å ta den posisjonen de etablerte har hatt. Egentlig er ikke dette noe annerledes enn det mange andre industrier har opplever. Du får nesten en slik liten revolusjon innimellom.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsaktørene tror markedet vil endre seg.

Respondent:

Jeg tror de tradisjonelle kanalene har blitt brukt opp, rett og slett. Det å selge strøm via Coop eller Elkjøp eller alle disse kanalene. De store selskapene har sloss om å ta en posisjon der, og de har tatt seg godt betalt. De kanalene har blitt vanvittig dyre.

Intervjuer:

Det er en dyr måte å få kunder på?

Respondent:

Sånn direktesalg er jo en forferdelig dyr kanal. Ikke bare fordi at du må betale disse seglerne en klekkelig godt, men også fordi at du har veldig høy kundeavgang på disse kanalene.

---

Intervjuer:

Noen mener at vi ikke burde hatt disse strømsalgsselskapene?

Respondent:

Det kan jeg jo for så vidt være enig i. Man ville jo på en måte løse opp Monopolet som var før i tiden, men det har jo egentlig bare medført at du får ekstremt mange useriøse aktører. Det har gått ut over kundene. Mange kunder har betalt vanvittig mye mer en de har trengt. Det er greit at du tar et lite påslag for å fakturere strømmen videre, for du leverer jo egentlig ikke en dritt. Du kjøper jo et volum som du videreselger, men det er jo ikke stort mer enn det. Det er jo det og faktureringa da. Den rollen har en liten funksjon. Det er forhandler ledd som vi lurer på hvor lenge har livets rett.

Det foregår en del lobbyvirksomhet. Det vil jo slå grunnlaget under en del business. De store selskapene, de vanlige selskapene – det har jo stor betydning. Hafslund og BBK solgte jo unna all strømhandel. Det er egentlig smart. Mange ser at det er utdøende. Den tradisjonelle formen for strømhandel.

13. I hvilken grad benyttes benyttes Kunstig Intelligens (KI) hos strømsalgsselskapene?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondent:

I dag benyttes det i noen grad. Stort sett benyttes det ikke veldig avansert. Det benyttes litt for å prediktere fremtidig forbruk, og ulike scenario. Gjør du slik og slik bruker du mindre strøm, eller sammenligner med strømforbruk med nabo eller tilsvarende bolig. Det Tibber gjør er at de drar det litt lengre. De snakker om avansert strømstyring. Jeg tror at i alle bransjer, ikke bare i strøm vil det få en sentral posisjon.

---

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen,

Respondent:

Mot kunder i stor grad.

15. På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

Smart strømstyring f.eks. Og som jeg sier du har mulighet til å predikere ulike ting. Når bør du lade elbilen, og på hvilken måte bør du lade elbilen eller andre produkt eller dupperingser. Du får smarte produkter i større grad. Du har det til en viss grad i dag (om ikke KI), men med ganske mye finesse – kjøleskap som kan fjernstyres etc. Smart strømstyring vil ha en veldig sentral plass. Det med solceller og egenproduksjon.

Intervjuer:

Du nevnte en gang at du prøvde å predikere om kundene kom til å slutte?

Respondent:

Ja. Det som er problemet med det, er at kundene legger ikke igjen så mange spor. Du har ikke så mange varsler når de slutter. Kunden blir bare rett og slett borte. Det som gjør det så vanskelig, du har ikke så mange varsler. Du kan se hvilke kunder som kommer inn via visse kanaler, som har en større sannsynlighet til å gå ut alle de tinga der. Men det er ikke noe aktivitet eller måter å oppføre seg på før de plutselig er ute. Man finner jo lett at enkelte kanaler genererer mer kundeavgang enn andre.



---

16. Er det noe du føler vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondent:

Et veldig viktig moment er at de store selskapene sliter med innovasjonstakten. Det gjelder ikke bare strøm, det gjelder i alle bransjer. Det å snu seg fort rundt og komme med nye ting til markedet. Det er et problem for veldig mange bransjer, fordi de sliter litt med å gi på de modellene de har, fordi de har så store kostnader. Det er derfor de store selskapene starter med sånne små sideselskaper, pop-up innovasjonsselskaper. Da prøver de å teste ut ting der. For tester du det ut store kundemasser kan du lett gjøre det dårlig eller tape penger.

Intervjuer:

En av konklusjonene er vel at de er så store og har et kostnadsbilde som gjør at de må sparke alle folkene sine? Det er ikke enkelt det heller.

Respondent:

Nei, men hvis du tar selskapet Elkompis. Det er ikke lenge siden de bemannet opp en stor salgsavdeling, hvor de nå holder på å nedbemanne. Fordi de ser at den tradisjonelle måten å selge strøm på ikke er levedyktig.

Det er to vidt forskjellige ting å være i strømmarkedet nå, kontra 20 år siden.

Jeg tror de vil leve godt noen år til. De har mye penger. De kan kjøre knallhard på markedsføring og push salg, og vil overleve noen år til. Kundeavgangen blir høy, kostnaden med å ta inn nye kunder blir høy. Mister mer og mer kredibilitet. Det er veldig klassisk, ikke bare i strøm. Plutselig får du en helt annen situasjon. Disrupsjon, disruptiv innovasjon.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer som jobber i Strømsalgsselskaper**

Dato: 26.04.2022

Navn:

Bjørn Spieler

Hvilket selskap jobber du i?

Respondent:

Motkraft

Hvilken stilling har du i selskapet?

Respondent:

Daglig leder

---

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Respondent:

Jeg fikk ideen 13. mars i fjor. Vi stiftet selskap 26. juni, og så lanserte vi tjeneste 7. oktober.

---

1. Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette et hinder for å endre forretningsmodell.

Respondent:

Bare kraftleverandør. Formidling.

2. Hvilke inntektskilder har selskapet?

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

Respondent:

Påslag og månedsbeløp er det som dekker utgiftene våre.

Intervjuer:

Dere har ikke andre ting, som internett, bredbånd, telefoni og sånne ting?

Respondent:

Bare strøm.

3. Hvilken fortjenestemodell har selskapet?

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Vår modell er litt annerledes enn andres modell. Vi har et konsern, så vi bygger en større plattform, hvor en av tjenestene vi skal levere til

---

forbrukerne, er motstrøm, non-profit, gjennom non-profit-selskapet. Så vi vil alltid holde det selskapet og det verdiforslaget helt vanntett, både juridisk og ved at det skal være non-profit, vi har ikke noe mål om å gå med overskudd. Det er sånn oppbyggingen er. Hva var spørsmålet igjen?

Intervjuer:

Det går på fortjenestemodell. Hvilken fortjenestemodell har selskapet? Og det er for å se om de etablerte har en annen forretnings- eller fortjenestemodell enn det utfordrerne har. Du har for så vidt fortalt litt om det.

Respondent:

Isolert i Motkraft har vi ikke noe fortjeneste. Det er bare kostnadsdekning.

Intervjuer:

Men dere er det eneste strømsalgsselskapet i Norge som har den strukturen på selskapet?

Respondent:

Ja, vi er juridisk bundet til den modellen. Vi er jo registrert i frivillighetsregisteret og har vedtektsfestet det formålet, som regulerer både hva som skjer med verdiene og overskuddet. Vi setter jo ned prisen når vi får mange nok kunder. Så vi kommer bare til å skru ned prisen. Vi har ikke noe mål om å gå med overskudd.

Når du får flere kunder, vil kostnadene fordele seg på flere osv., og så går prisen ned?

#### 4. [Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

---

Respondent:

Vi sonderer muligheten. Tror absolutt det vil ha en positiv effekt. Men der selskapet er i dag, har vi ikke overskudd, eller kapasitet, i organisasjonen akkurat nå. Nå bygger vi fundamentet for å skalere.

## 5. Hvilke salgskanaler benytter selskapet?

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

Sosiale medier og redaksjonelt.

## 6. Har dere noen digitale kundeplattformer?

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gamle forretningsmodeller".

Respondent:

Vi har en app, ja.

Intervjuer:

Det er det dere har, for å si det sånn. Det er vel 100 % digitalt?

Respondent:

Jo, det er jo en app. Jeg vil bare oppklare, for den digitale ... Alle strømsalgsselskapene i Norge er bygget opp likt, med samme infrastruktur på innhenting av måleverdier gjennom Elhub og fakturering. Det meste går av seg selv og er automatisert. Så alle er digitale. Det handler egentlig om hvordan salget foregår. Selskapene kommuniserer annerledes. De gammeldage har kanskje ikke et så stort ønske om å fortelle alle at jobben de gjør, er veldig lite krevende. Og ønsker å bygge opp merkevaren med at de er trygge, og dette med strøm klarer de.

### a. Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?

---

Intervjuer:

Har dere planer om å skulle styre dingser på lik linje med Tibber og Fjordkraft? For det krever jo litt, vil jeg tro.

Respondent:

Det ligger i pipelineen.

7. Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Per nå er det kun oversikt over forbruk av strøm. Vi har ikke noe funksjonalitet som reduserer strømforbruket, eller som hjelper dem å redusere det. Utover at med den oversikten kan man justere forbruket hvis man ser at det er veldig høye strømpriser en time, så kan man sette på vaskemaskinen litt senere, f.eks.

Intervjuer:

Har dere tilgang til smartmåler andre aktører har? Som måler fra sekund til sekund.

Respondent:

Nei, det har vi ikke nå. Men vi sonderer det. Det er vanskelig. Markedet for det tror jeg er for superbrukerne. Vi ser jo mot Tibber, som bygde hele den smart-el- bil-lader-funksjonaliteten sin. Og nå ser du masse tilbydere av det.

8. Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

---

Absolutt. Vi har disse oversiktsmodulene, både forbruk og strømpris, og så vil vi etter hvert komme med denne typen funksjonalitet som man ser Tibber har, med smart el-bil-lading, optimalisering av strømforbruket, optimalisering av ... med de nye nettleietariffene. Men det krever en ekstra rigg med en hardware-pakke som man kobler på huset sitt. Det er en problemstilling man må ta. Man må gjøre noen vurderinger der, for investeringene er ekstremt store, og man setter retning når man først begynner med det. Så hvis du først starter, må du fortsette. Og hvis du er litt for tidlig ute, koster det deg ti ganger så mye som hvis du bare treffer på riktig tidspunkt. Og det går kanskje an å kjøpe ferdige pakker. Hvis du er først ute, er du helt i frontline, og etter hvert kan du kanskje kjøpe ferdige moduler også, vil jeg tro.

Respondent:

Det ser vi med Tibber, som bygde hele den smart-el-bil-lader-funksjonaliteten sin. Og nå ser du masse tilbydere av det.

a) I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?

Respondent:

Kommunikasjon og salg i Q1 har vært veldig lite. Vi har ikke hatt fokus på det i organisasjonen. Vi har hatt fokus på å bygge og legge fundamentet til videre vekst, både når det gjelder merkevare, markedsrigg, teknisk rigg, organisasjon. Så vi har vært helt fraværende på kommunikasjon i Q1. Vi begynte tre karer. I oktober var vi tre karer.

En på kundesenteret og jeg og min medgründer Anders, og nå er vi 24 ansatte og har et tyvetalls konsulenter i tillegg. Så det er en del prosesser og internrutiner og ting som skal på plass for å rigge det også, i tillegg til at man skal bevege seg fremover, og så har du funding oppi det hele.

9. I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

---

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

De spørsmålene du stiller nå, er noe vi kommer til å ha fokus på fremover. Jeg tror det blir et riktigere svar enn at vi ikke har fokus på det nå. Men per nå er vi i en byggefase, men å kommunisere med kunden, lære opp kunden ... Vi ønsker å gjøre kundene mer kjent med hvordan markedet fungerer, hva som bare er luft og hva som er sannhet. Og at det ikke er noe forskjell, egentlig, på strømleverandørene sånn sett. Men det er jo en helt annen interesse rundt strømpriser, og du har jo det grønne skiftet. Og som strømleverandør mener vi det er helt i vårt mandat å lære opp kundene og gjøre de mer informerte til å kunne ta bedre valg og gjøre det lett tilgjengelig både med hardware og kunnskap, til å bidra til kraftledet, både når det gjelder peak-shaving, som vil hjelpe nettselskapene med videre utbygging av kraftnettet, hele den regla der.

10. **I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?**

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

Respondent:

Noe. Vi har konkurranser med andre merkevarer.

Intervjuer:

Tibber jobber jo sammen med Smartlader, eller ladeleverandører, Easee og ... Har dere noen sårne samarbeid, eller konsentrerer dere dere fullt om å få opp organisasjonen og den biten?

Respondent:

Det ligger i pipelinene, men akkurat nå bygger vi organisasjonen. Rundt årsskiftet så har vi det klart.

a) **Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**



---

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

**Respondent:**

Svært positivt. Det virker som det er en del av dem.

11. Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

**Respondent:**

Vokse, definitivt.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

**Respondent:**

Jeg tror bare salgsprosessen ... Jeg tror man får en mindre grad av telefonsalg enn tidligere. At det kommer til å være mer merkevare og andre verdiforslag selskapene kommer med enn bare strømformidlingen.

13. I hvilken grad benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

**Respondent:** Nei.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskaperne tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen?

**Respondent:**

Det er vanskelig å si. Det blir nok på et annet nivå enn der vi jobber.

Kanskje mer på fleksibilitetsmarkedet, den type ting.

---

Intervjuer:

Men tror dere ikke dere kommer til å ta i bruk noe AI hos dere for å strømlinjeforme en del prosesser?

Respondent:

AI er jo mer en smart beslutningstaker, et middel som tar bedre beslutninger enn mennesket. Så i vår modell ... Den dagen man har fulle smarthjem, hvor man er koblet på termostater og varmtvannsberedere og el-bil-ladere og dette her, da kan man bruke nevralt-nettverk for å kunne si noe om forbruksmønsteret til kunden og optimalisere forbruket, eller de forskjellige komponentene deretter.

Men til å strømlinjeforme prosesser har ikke AI egentlig noen spesiell funksjon.

a) På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

Ja, det vil ta beslutninger bedre når det gjelder å senke eller øke forbruket, eller outputen på varmeovner eller el-bil-lader eller varmtvannsbereder. Samt å kunne gjøre en kalkulert gjetning på hvor mye du bruker på oppvarming, så mye på ditten og så mye på datten bare basert på døgnprofilen til kunden.

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondenten:

Nei. Hva er konkret hypotesen eller teorien dere vil teste?

---

Vi ønsker å teste hva de etablerte strømsalgsselskapene gjør. Hvilke innovasjoner og hvilke forretningsmessige grep kan de gjøre for å møte den konkurransen de får?

Respondent:

Men bare et spørsmål tilbake: I den prosessen og de du har pratet med nå, hva er det som har overrasket deg mest? Har du hatt noen andre aha-opplevelser enn dette med (utydelig)?

Det som har overrasket meg, er at de store strømsalgsselskapene har enorm selvtillit.

Respondent:

Ok. Det er jo positivt for oss.

Supert, Bjørn. Da takker jeg så mye og ønsker dere lykke til.

Respondent:

Herlig. Takk for det. Vi snakkes.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer som jobber i Strømsalgsselskaper**

Dato: 09.05.2022

Navn:

Magne Omland

I hvilket selskap jobber du i?

Respondent:

Elkompis

Hvilken stilling har du i selskapet?

Respondent:

Senior Markedsfører

---

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Respondent:

I Elkompis og SkandiaEnergi i markedsavdelingen Tidligere i NorgesEnergi  
2008–2017

---

1. **Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette er et hinder for å endre forretningsmodell.

Respondent:

Vi er kun et salgsselskap, som kun selger strøm.

2. **Hvilke inntektskilder har selskapet?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

Respondent:

Det er primært strømsalg. Man legger på et ørepåslag eller et månedspåslag på strømmen vi kjøper inn på Nord Pool.

3. **Hvilken fortjenestemodell har selskapet?**

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Det er påslag på den strømmen vi kjøper inn. Vi har 34 kroner per måned i fast månedsgebyr, og det er 1 øre per kWh.

Intervjuer:

Har dere noen andre type avtaler?

---

Respondent:

Vi har litt fastavtaler, men akkurat nå er det veldig vanskelig fordi vi har ingen myndighet til å spekulere på fastpris. Vi må sikre back-to-back, og nå er det veldig mye uro i markedet, og det er mange leverandører. Vi må kjøpe det inn på Nasdaq Futures via megling. Det er mange som ikke tar den risikoen fordi det er så volatil. Så i perioder har vi fastavtaler, men akkurat nå har vi det ikke.

4. **Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?**

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

Respondent:

Per nå har vi ikke det. Vi er helt nye og helt i oppstarten med elKompis. Jeg skal ikke si vi er i en beta, vi har rullet ut, men det er en litt lean startup. Alt dette er til vurdering, men vi har ikke noe per nå.

5. **Hvilke salgskanaler benytter selskapet?**

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

Det er kun på digitale flater. Det er en app, så kundene må selv oppsøke det, laste ned og bli kunde. Det er litt som Tibber.

6. **Har dere noen digitale kundeplattformer?**

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gamle forretningsmodeller".

Respondent:

Ja, vi har en app, og vi har en hjemmeside hvor det nå også blir mulig å bli kunde om ikke lenge.

---

a) Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?

Respondent:

Vi tenker at dette er framtida.

Intervjuer:

Kan du utdype det litt?

Respondent:

Det vil nok bli konsolidering fordi nå er det veldig mange leverandører, og det blir stadig større krav til teknologi og at man kan levere tjenester som kunden etterspør. Sånn som vi ser det, er vel dette på litt lengre sikt den eneste farbare veien. Kundene vil forvente å ha mulighet til å se ting «real time» – forbruk og priser – at de har det i en app.

7. Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Ja, du kan for eksempel smartlade elbilen, slik at den lader når det er billigst. Ellers er det mye oppdrag, og det at du synliggjør hva prisen faktisk er i løpet av døgnet – mye av det er også med på å endre vaner. Etter hvert vil det nok også bli mer integrasjon mot ulike smarthusprodukter.

8. Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

---

Ja, det vil jeg absolutt si, både redusere, men også flytte forbruk. Begge deler vil være viktig framover. Man ser at det er vanskelig å få folk til å redusere forbruket hvis det går ut over komforten. Så det å kunne redusere kostnaden vil ofte være å kunne flytte forbruket til andre tidspunkt.

Intervjuer:

Bare det, eller finnes det andre metoder?

Respondent:

Det er et veldig bra tiltak for eksempel å senke temperaturen med én grad, og det virker som mange er klar over det, for det er et gammelt Enøk-tips, men det skal ganske høye priser til før folk faktisk gjør det. Men det med at det kommer effektprising – da vil det å flytte kundens forbruk også være med på å ta ned nettleiekostnaden.

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Respondent:

Vi er som sagt helt i startfasen, men vi prøver å kommunisere dette ut. Samtidig når vi er så ukjente, er det vanskelig å kommunisere mange temaer samtidig.

Men vi prøver å kommunisere at det er en smart strømleverandør hvor du kan redusere kostnader. Litt lenger ned på sida vil det stå hva vi kan hjelpe med, og synliggjøring av forbruk og smartlading av elbiler og så videre. Så det vil vi bruke som en aktiv del av markedsføringen.

9. **I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?**

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:



---

Det er litt tidlig, men vi prøver selvfølgelig å engasjere med nyhetsbrev og med tips og råd. Det ligger litt i navnet elKompis at vi er en slags kompis, vi skal være ærlige, transparente, vi skal hjelpe deg med gode råd, vi er en kompis du kan stole på i strømjungelen. Som sagt er det tidlig ennå, men vi kommer til å trykke mer på etter hvert.

10. I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

Respondent:

Det er absolutt oppe til vurdering, både merkevarer og partnere som er en strategisk god «fit» for merkevaren.

a) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/ troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Jeg tenker det kommer litt an på hvordan det gjøres, og om det oppfattes som at dette er for forbrukeren, at det ikke ligger noen baktanker bak om at dette er en måte å tjene masse ekstra penger på. Det må være noe som matcher med merkevaren, noe som er med på å trekke merkevaren opp og ikke ned.

11. Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disrupsjonen som foregår i dagens marked.

Respondent:

Vi er ganske sikre på at vi kommer til å vokse, og at vi er på det riktige sporet med tanke på hva som er viktig nå, men også enda mer framover.

---

Intervjuer:

Hva er årsaken til at dere kommer til å vokse tror du?

Respondent:

Vi ser en veldig økt bevissthet rundt strøm sånn som tingene har vært det siste halvåret.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsaktørene tror markedet vil endre seg.

Respondenten:

Jeg tror og håper at det kommer til å gå mye mer fra push til pull, at leverandører kan tilby såpass mange relevante og interessante tjenester i forbindelse med for eksempel styring av strøm, og at kunder selv faktisk oppsøker leverandøren. For det har jo egentlig vært et veldig generisk produkt som verken har vært smart, eller du har bare strøm i kontakten, og du har ikke hatt mulighet til å gjøre så mye mer med det. Men det å kunne bygge en plattform med tjenester som er relevante for kunden, vil bare bli mer og mer viktig. Jeg tror også at det går mot digitalt, det blir en digital plattform som kunden kommer til å bruke og kommunisere med.

Intervjuer:

Hva mener du når du sier digital plattform?

Respondent:

Alt blir mer og mer knyttet sammen. Hvis du tenker effektprising, lading av elbil, styring av enheter, vil du gjerne gjøre dette så sømløst som mulig og ende med lavest mulig kost. Så når du klarer å lage et økosystem hvor du kan styre dette hos leverandør, så kan det være at de 34 kr du betaler i måneden, har du spart inn, fordi du sparte 150 kr på andre ting. Så jeg tror absolutt at det er framtida.

---

13. I hvilken grad benytter benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondenten:

Vi vil benytte det, men det blir ikke noen bot, vi har ekte mennesker, så det er ikke den type AI. Men det kan være å lære ulike mønstre på forbruk for å kunne gi relevante tips til den enkelte kunden, eller at man tar det på en større kundegruppe, eller om det er lading av elbilen. Det må være innenfor GDPR. Samtidig hvis man kan lære noe og gi kunden relevant tilbakemelding som er «fit» for den kunden innenfor lovgivningen, så vil jo det være en typisk fornuftig måte å bruke det på, at du får mer skreddersøm.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondenten:

Jeg tenker sånn som i det eksemplet jeg nevnte, at du kan få skreddersøm til hver enkelt kunde ut ifra hva kunden har koblet til av enheter, at du kan bli mye mer relevant enn den tradisjonelle leverandør.

a) På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

I tillegg til å koble opp enheter og kunne gi råd vil man også kunne gi prognoser framover for forbruk, hvis du da kobler det opp mot hver tilgjengelig data og hver statistikk. Eller du kan si at med ditt forbruk og forventninger framover tror vi at du vil havne under eller over budsjettet ditt, og dette skjer automatisk.

---

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondenten:

Nei, jeg tenker du vet hva du er ute etter, så egentlig ikke.

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer som jobber i Strømsalgsselskaper**

Dato: 26.04.2022

Navn:

Marius Roed Sveipe

Hvilket selskap jobber du i?

Respondent:

Gudbrandsdal Energi

Hvilken stilling har du i selskapet?

Respondent:

---

Daglig Leder

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Respondent:

Det er fire år nå, men som daglig leder to og et halvt.

---

1. Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette er et hinder for å endre forretningsmodell.

Respondent:

Vi ble splittet, så vi er kun et salgsselskap. Vi er eid av et større selskap som heter Fjordkraft. De kjøpte strømsalg-delen i 2020. Vi operer som et helt frittstående brand. Ledelse og alt foregår på Vinstra. Styret er delvis fra Fjordkraft.

2. Hvilke inntektskilder har selskapet?

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

Respondent:

Strøm, mobiltelefoni og tjenester.

Intervjuer:

Hvilke tjenester tenker du på da?

Respondent:

Vi kommer til å begynne å ta betalt for appen vår. Vi tilbyr strøm både spot og sikra produkter. Og på spot-produktet har vi nå satt ned prisen til innkjøpspris pluss det det koster å krafthandelsystem og alt. Det mener vi er fair, fordi kundene tar jo all risikoen her. Men vi mener vi har

---

kompetanse og tjenester som det er verdt å betale for, så det vil koste penger.

### 3. Hvilken fortjenestemodell har selskapet?

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Det er jo, som nevnt, at vi i større grad ønsker å ... Det tradisjonelle er jo at man tar et påslag per kilowatttime og et månedsbeløp. Vi tror aksepten for å ta betalt for strømprodukter der kunden tar all risiko, kommer til å falle. Så vi tar betalt for de tjenestene vi leverer. Og så tar vi betalt kostpris pluss våre egne kostnader på spot. Og på de sikra strømproduktene ... De har jo et dårlig rykte, i hvert fall variable strømvavtaler. Der har vi gått for en annen, en fair måte å gjøre det på. Kunden sparer mye penger, og vi tar litt av det.

Intervjuer:

Hvordan fungerer den?

Respondent:

Det handler jo egentlig om å følge spotprisen raskere ned også. Det er sånn mange selskap har tjent gode penger før. Prisen går fort opp, og sakte ned. For vår del handler det om gevinstdeling, rett og slett.

### 4. Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

Respondent:

Vi har strategisk samarbeid med flere partnere. Alt fra lybøker til lokale butikker der våre kunder kan få rabatter. Det er et fordelsprogram på lik linje som det Fjordkraft opererer med. Vi eies jo av dem så.. det er naturlig at vi kopierer aktiviteter som fungerer.

---

Intervjuer:

Så det fungere bra?

Respondent:

Ja, det har fungert meget bra.

## 5. Hvilke salgskanaler benytter selskapet?

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

Først og fremst organisk. At kundene reklamerer, og vi har ute merkevarebyggende annonser. Så har vi verving. Det har vokst veldig. Og så har vi noen push-kanaler, vi bruker telemarketing og meglere. Eiendomsovertakelser.

Intervjuer:

Den vervingen, er det samme modell som Tibber har, at du får 500 kr hvis du verver noen en?

Respondent:

Ja. Vi synes jo det er mye bedre å gi provisjonen til kunden i stedet for til eksterne partnere.

## 6. Har dere noen digitale kundeplattformer?

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gamle forretningsmodeller".

Respondent:

Vi bygger det nå. Den har vært under oppbygging en stund, men vi har et gammelt avregningssystem som vi må bygge oss rundt.

Intervjuer:

---

Blir det tilgjengelig på telefon eller begge deler? Telefon og nett, eller bare telefon?

Respondent:

Begge deler.

a) Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?

Respondent:

Vi har veldig store ambisjoner. Det er der vi skal gjøre meste framover. Vi tror på det at vi må vri inntektsstrømmene våre fra strømsalg til tjenester, og alt det kommer til å bli levert på den plattformen.

7. Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Ja, vi har det. Du kan selvfølgelig følge med på forbruket, men det er jo gårdsdagens. I dag sender vi ut de første pulsmålerne, sånn at kundene kan få live visning.

Intervjuer:

Dere begynner med pulsmålere også?

Respondent:

Ja da, vi må ha det. Det er like viktig som dekoderen tidligere var i et tv-abonnement. Så har vi en forbruksanalyse. Vi bruker maskinlæring til å dekomponere forbruket i belysning, oppvarming, vannvarming osv.

Der har vi også nylig lansert mulighet for å sammenligne med lignende husstander, med tanke på gulvareal og antall personer i boligen. Og så jobber vi med styring av de store lastene i huset.

Intervjuer:



---

Sånn jeg har forstått det etter at jeg har reist rundt, vi har intervjuet en del selskaper, så virker det som det er veldig få som har den AMS-pulsmåleren. Det er Tibber og Fjordkraft så langt, og nå dere. Men nå skjønner jeg at hvis dere er eid av Fjordkraft, så kan det være grunnen til at dere også har tilgang til den pulsmåleren.

Respondent:

Ja, det er samme innmat, men anonym innpakning.

8. **Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?**

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

Det er en del av kjernestrategien. Vi har en målsetning om å hjelpe kunden med å få ned strømforbruket med inntil 30 %. Og vi har pratet med mange mulige partnere. Så vi har fått bekreftet det fra flere hold, at det absolutt er mulig. Dag- og natt-senking på termostater osv., så er du halvveis, nesten.

Intervjuer:

Hva med varmtvannsberedere og slike ting?

Respondent:

Ja, varmtvannsberederen gir det nok mer mening å flytte i tid. Men du kan jo drøye lenge med å varme vannet. En termostat er jo dum.

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Respondent:

Nå har det vært et veldig rart vinterhalvår. Det har aldri vært så mange bytter. Så vi vil ut av hamsterhjulet, der en jekker opp kundene i pris osv. De skal få én avtale, og den skal være like god til eksisterende som til nye kunder. Ingen skal trenge å betale for

---

supertilbud til folk de ikke kjenner. Vi gjorde en utsending på det 19. oktober, da den nye strategien, ny app, nye produkter trådte i kraft. Men det har i grunn ikke vært rom ... Sentimentet har vært: Følg med på strømprisen, skaff deg en svinbillig avtale. Det virker som folk begynner å tenke nå. Så nå er det rom for det. Nå er det spådd vedvarende høye priser i inntil tre år. Så vi har kjørt det ut.

Intervjuer:

Så det blir kommunisert?

Respondent:

Ja.

9. I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Jeg vil si at vi gjør det i svært stor grad. Vi har doblet antall brukere av den digitale plattformen. Vi varsler ... Jeg vet ikke kom du vil ha eksempler også?

Intervjuer:

Jo, helt supert.

Respondent:

Så lenge det ikke deles med alle andre. Vi varsler selvfølgelig høye strømpriser i appen. Vi lar kundene se morgendagens spotpriser, sammenligne dem ... Hvis du er på en variabel-avtale kan du sammenligne med spot-pris for å se hvor god avtalen din er. Så er det selvfølgelig lett å

---

bytte mellom ... Det eneste du ikke kan bytte fra, er fastpriser. For der har vi kjøpt inn alt volum på forhånd. Og så satte vi i drift noe jeg synes var litt artig. Hver dag går det en algoritme som sammenligner din døgnprofil, forbruksprofil, foregående døgn med snittet for ditt område. Og beregner hvor mye du har spart, sammenlignet med snittet. De hundre beste får en gratulerer-melding.

Intervjuer:

Du kan se om naboen bruker mer strøm enn deg, da.

Respondent:

Du får ikke vite det, men du får en tommel-opp og greier. Det samme gjør vi hver måned. Da summerer alle enkeltdagene. Og der er det faktisk kunder som har spart opptil 500 kr mot snittet. Og det er veldig bra.

10. **I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?**

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

Respondent:

Vi må ha noen flere løft på plattformen vår før vi er klare til å integrere oss mot andre. Så vi har mange avtaler på plass, og integrasjonen er på vei, men vi er ikke klare ennå. Vi må bytte skyløsning. Vi er jo en liten bedrift og få ansatte, så det å få i gang den pulsmåleren, f.eks., er et ganske stort løft for oss. Men det kommer mye der i løpet av året. Blant annet digital energirådgiving, Enova-støtte.

Intervjuer:

Så dere samarbeider med Enova på en måte?

Respondent:

Ja, eller vi samarbeider med Bravida, som er markedsleder på det. De kan gjennomføre digital energirådgivning med Enova-støtte.

---

Intervjuer:

Men salgsmessig da, jobber dere med andre merkevarer der, sånn som Power og Coop? Jeg vet det er veldig mange som bruker den type samarbeid for å selge og sånn.

Respondent:

Nei, det gjør vi ikke. Vi hadde en avtale med Trumf, men den ... Vi lar de som har Trumf-avtalen, bli liggende på det, for det er jo mye å spare på det. Vi har lagt en strategi som favner bredt. Men vi har ikke fått gjennomført alt ennå. Det gjelder å velge de riktige partnerne som også styrker vår merkevare.

a) **Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare-

Respondenten:

Jeg tror det oppfattes positivt dersom det gir kundene en merverdi, ellers ikke.

11. **Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjonen som foregår i dagens marked.

Respondenten:

Jeg er sikker på at vi kommer til å vokse. Vi har noen fordeler sammenlignet med de nye digitale. Og det er at folka mine på kundeservice er ekstremt gode til å være hyggelig i telefonen. Og de kan fryktelig mye. Og det har vi sett en del konkurrenter har slitt med, at de ikke har kapasitet. Vi har jo liten kapasitet, men da flytter vi rett og slett folk fra andre deler av virksomheten over til kundeservice. For det er noe alle må kunne. Men igjennom vinteren har vi tipset alle de sovende kundene om at de burde bytte til de nye produktene våre.

---

Intervjuer:

Så dere Informert de sovende kundene også?

Respondent:

Ja, hva skal vi si ... Jeg tror det går litt på kompetansen om strøm også, for den har vi opparbeidet oss gjennom mange år. Så det å forstå og kunne gi gode svar til folk.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsaktørene tror markedet vil endre seg.

Respondenten:

Det vi legger til grunn for strategien, er ... Vi tror at de som utvikler og markedsfører de beste tjenestene, kommer til å vinne. For å ta kontroll og redusere strømforbruket. Så tror vi også at kundene kommer til å forstå at det hjelper mer å redusere forbruket enn å jakte på den til enhver tid billigste avtalen.

Intervjuer:

Godt poeng. Skru ned temperaturen en grad istedenfor.

Respondent:

Og kanskje tjenester som ... Det er jo vondt å vende vaner. Andre ting vi ser, er en fallende aksept for høye påslag og stor inntjening på selve strømsalget.

Intervjuer:

Så du tror at forbruker vil være mer obs på de tingene?

Respondent:

Ja, det er en del Facebook-grupper nå som vokser veldig i størrelse. Selv de gamle sovende blir aktive og følger med. Og det tror jeg vi kommer til å vinne på.

---

13. I hvilken grad benytter benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondenten:

Vi bruker det i forbruksanalysen vår. Så kommer vi nok til å bruke det i det systemet som skal sørge for at man bruker strømmen mest mulig kostnadseffektivt. Ikke i trinn 1, men litt utpå. Når vi skal legge en plan for nytt strømforbruk, er det jo viktig å ha en god forståelse av det vi ikke kan flytte på. Dine vaner. Du lager mat, og da bruker du induksjonstoppen. Du koker tre forskjellige sauser pluss poteter, da går det eller 5 kilowatt der, og 3,5 på stekeovnen. Og det får ikke vi styrt, annet ved å varsle det.

Intervjuer:

Så dere gir beskjed til kunden rett og slett.

Respondent:

Ja. Mye på prediksjon og ... Vi var vel på spørsmål 14, kanskje.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondenten:

I svært stor grad.

Intervjuer:;

Du tror det vil være disruptivt for markedet å innføre sånne ting?

Respondent:

Vi kan treffe mye bedre på ... Hver dag melder vi inn til Nord Pool vår etterspørsel etter strøm. Og hvis man bommer der, i samme retning som alle andre, da handler man strøm i regulerkraftmarkedet. Og det er fryktelig dyrt. Hvis man bommer motsatt vei av alle andre, så selger man

---

strøm i ... Da tjener man penger på regulerkraft. Det er en fryktelig dårlig spareform. Det er jo gambling.

Det aller beste er å treffe godt. Det tror jeg vi kan gjøre ved å ha gode prediksjoner. Det er mange som har både hus og hytte. Det å bruke kunstig intelligens for å predikere når Geir er på hytta. I hvert fall spørre deg: Skal vi begynne å varme opp hytta nå og skru ned temperaturen på huset? For du pleier å være borte denne helgen. 1. mai-helgen, da er du oval.

Så begynne å bruke kunstig intelligens for å avdekke forbruksmønstre, da?

Respondent:

Ja, og bruke det til styring., og gi kunden gode råd. For det der vil jo igjen være med på det vi snakket om, å hjelpe kunden til å spare strøm. En sånn tjeneste vil jo være med på å hjelpe kunden til å redusere strømforbruket, og i hvert fall ikke ha varmekablene på i smøreboden når du ikke er der engang.

Respondent:

Ja, sånne ting. I større grad avdekke strømsluk som man ikke er klar over som kunde.

a) På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

Svarte vel på dette på forrige spørsmål.

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondenten:

Den har jeg ikke forberedt særlig godt, kjenner jeg.

---

Intervjuer:

Det går helt fint. Det er bare hvis det er noe du følte vi burde vært innom. Jeg kan ta en digresjon. Det har gått opp for oss at interessen for strømmarkedet er ganske forskjellig for Vestlandet og Østlandet i forhold til Trondheim. Vi snakket med et trønderselskap, og de skjønnte ikke problemstillingen. Det var ikke fokus på det i det hele tatt. Så det har vi oppdaget. Og det er det jo pris som gjør. Vi kunne selvfølgelig ha skrevet litt om pris, men det er jo pris som kanskje har gjort at folk har blitt litt våken når det gjelder strøm.

Respondent:

Ja, det tror jeg også. Det vi har sett, er at det er veldig mange som går for forutsigbarhet nå. Og det er noe vi tilbyr, men som mange av de nye, kall dem protestselskapene, ikke gjør. Og det krever i hvert fall kompetanse på det, vite når du skal handle, hvor mye du skal sikre på forhånd. Så vi jobber med noen kule ting i appen for de som ikke er kunder. Du kan laste ned appen og prøve den.

Intervjuer:

Generelt syns jeg dere ligger utrolig langt fremme. Utrolig spennende å høre.

Respondent:

Ennå har han ikke hørt alt. Det er mye du har hørt nå, som veldig få aner noe om. Vi bruker et kundepanel også. Vi har rekruttert kunder fra egen base for å teste ut konsepter og kjøre markedsundersøkelser, spørreundersøkelser. Vi har kjørt fokusgrupper.

Intervjuer:

Dere kjører det selv undersøkelsen?



---

Respondent:

Ja, vi gjør det. Men vi bruker noe oppsett fra noen eksterne, ferdig opplegg.

Intervjuer:

Jeg skal ikke oppholde deg mer. Fantastisk hyggelig å prate med deg. Veldig takknemlig for at du tok deg tid til å prate med oss.

Respondent:

I like måte. Det er givende å få røsket opp litt, få noen spørsmål, som går på å finne kjernen.

Intervjuer:

Jeg sender over til deg når vi er ferdige, det blir i midten av juni. Når vi har sendt den inn, sender jeg over en kopi til deg på pdf.

Respondent:

Glimrende. Veldig bra. Lykke til.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer som jobber i Strømsalgsselskaper**

Dato: 07.04.2022

Navn:

Stig Rune Utstrand

I hvilket selskap jobber du i?

Respondent:

Fjordkraft

Hvilken stilling har du i selskapet?

Respondent:

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Respondent:

Nå har det faktisk blitt 8 år

---

1. **Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette er et hinder for å endre forretningsmodell.

Respondent:

Nei ikke bare strøm, vi har mobil også faktisk, og vi selger og vi selger solceller og hjemmelading-løsninger, og vi selger til privat og til bedrift.

2. **Hvilke inntektskilder har selskapet?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

Respondent:

Som nevnt i spørsmålet før så tjener vi penger på strømsalget, og de andre produktene som jeg nevnte tidligere.

Intervjuer:

Strømsalg er det liksom hovedproduktet?

Respondent:

Ja, strømsalget er absolutt hovedproduktet

Intervjuer:

Har dere noen andre inntektskilder som eksempelvis forsikring?

Respondent:

---

---

Vi har såkalte add-ons for strømmen det går på helse avtaler, forsikring, det vi kaller «trippel garanti», det er en del mindre add-ons. Du har også mulighet å flate ut strømkostnaden, det vil si at du har relativt lik kostnad hver måned. Ikke så populær hos forbrukertilsynet. De mener den bør avvikles,

Intervjuer:

Er det en slags finansieringsløsning, eller hvordan fungerer den?

Respondent:

Ja det er en finansieringsløsning der du i stedet for å betale 5000 om vinteren og 1000 om sommeren så betaler du 2500 hele året. Det Som er utfordrende med et slikt konsept er som strømleverandør skal du ikke komme i en situasjon der kunden forskuddsbetaler strømmen. Det kan man risikere her. Dersom noen spekulerer her, og det har vi opplevd i forbindelse overgang til AMS at avlesningen har vært relativt dårlig, og når AMS'n kommer så er ikke avlesningen dårlig lenger, da blir den høy, og da blir kundene tatt for tidligere juks, eller slurv, og da har flere reagert på at de plutselig fikk en kjemperegning.

Jeg har jo vært borti dette tidligere med når min familie tok over familiegården så oppdaget vi at min morfar hadde jukset litt med strømvlesningen. Min far var ikke spesielt blid.

Intervjuer:

Når strømmen er så dyr som nå så er det vel et problem og komme under det man betaler inn fast?

Respondent:

Nei, det er litt forskjellige krefter ute å går i markedet. Noen ønsker å være litt slik tradisjonell og følge lover å regler til boken, men vi mener at vi må ha mulighet til

---

å pushe markedet litt. Men så kommer fort det regulatorisk RME, Statnett og sier at dette har dere ikke lov til. Men finansieringsløsninger har man jo på bank, forsikring osv. Så hvorfor skal man ikke ha lov til det på strøm!

### 3. Hvilken fortjenestemodell har selskapet?

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Vi har som alle andre selskaper som selger strøm har vi et variabelt påslag som er vår inntjening, også har du en del som må være med som er pålagt, men det blir jo fort inkludert som en del av strømprisen. Så kan du putte på diverse gebyrer, fakturagebyr, litt avhengig av hvilken modell du har. Og bestiller du eksempelvis en utflating av kostnaden så vil du få en avregning.

Intervjuer:

Er det avregning på slutten av året?

Respondent:

Ja, på lik linje som om du kjøper noe på avbetaling på Elkjøp. I utgangspunktet en justering i året ja.

### 4. Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

Respondent:

Vi har jo hatt Power som en salgskanal, og vi har jo hatt flere. SAS-Eurobonus har vært en partner, akkurat nå har vi Trumf som partner.

Intervjuer:

Har dere noen som er strømrelatert og noen som ikke er strømrelatert?

Respondent:

---

Vi har jo hatt dette fordelsprogrammet som gir deg som kunde rabatt. Jeg kjøpte meg en skipakke på XXL. Utfordringen er mer fordelsprogrammene, for alle ønsker jo en fordel. Det utvanner litt fordelen for oss. Vi ser nå at det er en trend å heller få rabatt på strømkostnaden i stedet for å få rabatt på andre ting. Eksempelvis Trumf avtalene der du kan få 2% på strømrregningen. I utgangspunktet så samarbeider vi med alle som kan gi oss nye kunder ja.

## 5. Hvilke salgskanaler benytter selskapet?

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

Av eksterne så er det klart Power som er størst, men vi har jo også kundeservice som selger veldig bra. Det er telefonsalg som selger mest, for dørsalg har jo ikke vært så bra de siste to årene av naturlige årsaker.

Intervjuer:

Er det en del på nett?

Respondent:

Det er jo kanskje her vi ser den største forskjellen mellom tradisjonelle og de digitale. De digitale har mye salg på digitale flater, men de tradisjonelle fortsatt er litt tradisjonelle i forhold til fremgangsmåten. Og det er her den store diskusjonen går på digitalisering går for det kommer jo direkte tilbake til prismodellen. Her er det mye mat dere kan skrive om

## 6. Har dere noen digitale kundeplattformer?

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gamle forretningsmodeller".

Respondent:

Ja vi har jo digital løsning både for privat og for bedrift. Så har vi jo den nye appen pluss «min side» for privatkunder. Så har vi noe som heter «min bedrift» for bedriftskundene. Vi har hatt veldig fokus appen og i henhold

---

til den siste undersøkelsen fra Intera gruppen så ser vi jo nå at vi har den bredeste porteføljen når det gjelder digital, Vi har flere elbiler en Tibber, vi har mobil, vi har også flere produkter som Tibber ikke har.

a. Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?

Respondent:

Vi har store ambisjoner og det er jo derfor vi har endret reklamen på tv. Fra og være opptatt av ikonet vårt, stikk kontakten som har fulgt oss i 20 år til nå, snakker vi mer om appen. Selve appen er da verdiforslaget på at du får det samme fra Fjordkraft som du får fra en del av de digitale konkurrentene.

Hva er det viktigste verdiforslaget igjennom appen mener du?

Respondent:

Det som vi alle er opptatt av som er selve forbruket, se strømprisen, og se strømkostnadene.

7. Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Det har vi absolutt svarte på det i spørsmålet over. Men her går utviklingen fort, men jeg må gi skryt til Tibber at den er flinke med dette.

8. Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

---

Ja, vi har jo sagt at vi har en målsetning om at vi skal hjelpe kunden å få mer for pengene. Det har vært vår bit. Men samtidig er det jo slik at den nye appen vil hjelpe kunden. Det viktige for oss å gjøre det synlig.

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Respondent:

Vi har en del kanaler der vi kommuniserer dette budskapet. Nå har vi en kampanje på LinkedIn mot bedriftskunder. For bedriftskunder har vi litt mere sikkringsprodukter vi kan tilby som ikke har vært så populære i privat markedet. Og da er det jo slik at i forhold til at kunden betaler spott pris så betaler jo en del bedriftskunder en brøkdel av oss da. Noen av kundene har spart millioner av kroner på slike produkter. Men vi kan ikke selge dette til privatkunder da forbrukertilsynet har vært knallhard på at spott er det eneste saliggjørende. Jeg må innrømme at jeg var inne og så på fastprisavtale i august i fjor på 3 år og da lå den på 39 øre. Men da tenkte jeg at dette ikke var noe å gå inn på. Hvordan slår dette ut for Fjordkraft med tanke på at du låser kundene til 39 øre også øker prisen til 5 kr kWh.

Respondent:

Så lenge vi sikrer oss så er det greit. Vi inngår lange avtaler når vi inngår fastpris avtale. Vi er helt avhengige av å inngå et sikkringskjøp vi handler volumet i forkant. Dersom vi ikke gjør dette, kan vi tape millioner på millioner.

9. **I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?**

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:



---

Vi har jo prøvd å formidle fordels programmet som bygger rundt selve strømproduktet for strømproduktet har jo tradisjonelt sett ikke vært så «hott». Så har vi snakket mye om hvordan vi skal få dette mer varm, og da har vi jo fått god hjelp den siste tiden med den nye appen. Men det går på prisoppfatning og nye konkurrenter som selger på en ny måte. Så hva kan vi gjøre, det ene er å endre prismodellen, men det er jo begrenset hvor mye man kan skru ned prisen. Ingen vil overleve med null i påslag. Mange konkurrenter kan ikke gå i pluss slik jeg ser det.

Intervjuer:

Hvordan kan de gjøre det?

Respondent:

Vi også har produkter med null i påslag, men vi kan ikke ha alle kundene våre på dette produktet. De fleste kundene er villig til å betale litt for strømmen da, i alle fall dersom vi har en app som fungerer og man kan se faktura på en noenlunde fornuftig måte.

Intervjuer:

Så appen deres er et grep dere har gjort for å knytte kundene tettere til dere og for å oppnå større interesse for strøm?

Respondent:

Ja jeg har sagt at appen er i utgangspunktet et være eller ikke være for oss i dagens samfunn. Før måtte man inn i skapet nå skjer det automatisk. Det går på tilgjengelighet av dine egne data og visualisering av disse. Men så er det

fremdeles kunder som ikke er opptatt av dette. Vi må ikke glemme at vi har kunder fra 18 år til 100 år.

Intervjuer:

Er det de sovende kundene som er mest inntektsbringende?

Respondent:

---

Ja det er det jo alltid. Sovende kunder er jo inntektsbringende, men det er jo ikke bare i vår bransje dette skjer. Vi tenker mye på at hvorfor skal det alltid være dem som klager mest som får billigst pris. De som er 3 måneder i Tibber, 3 måneder i Motkraft. Men det som jeg tror er en del som blir pushet frem nå er at det tilbudet du får må vare en periode og at man ikke bare kan skifte etter kort tid.

10. **I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?**

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

Respondent:

Da må jeg tilbake til fordelsprogrammet og det jeg snakket om tidligere i intervjuet som Power, Trumf osv.

a) **Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?**

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare?

Respondent:

Det er litt avhengig av om kunden føler at det treffer dem eller ikke, og jeg kan si det selv at jeg har brukt XXL avtalen en gang i løpet av åtte år. Men jeg ser at Trumf er mer populært der de får 2% avslag på strømmen. Det blir det samme som en del andre er du ikke medlem så betaler du full pris. Det er dumt at man må være medlem et sted for å få avslag, men det fungerer.

11. **Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?**

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disrupsjon som foregår i dagens marked.

Respondent:

Vi har jo en ambisjon om å vokse, men det som er utfordringen er jo og vokse i

---

“Norge, så vi har jo utvidet ambisjonen vår til å være Nordisk. For vi også ser at en del av våre kunder på bedrift er Nordiske.

Intervjuer:

Vi har jo ikke sett det så mye, men det vil vell være en del utenlandske aktører som også ser på Norge som et interessant marked?

Respondent:

Det er jo det å kunne se inn i glasskulen da. Det er jo ikke mange år siden det ble gjort en evaluering i dette selskapet som gjorde at vi så for oss Google og Facebook som konkurrenter, men så har vi fått Tibber og Motkraft i stedet for.

Men så er spørsmålet hva som skjer fremover. Vi antar jo at Tibber og Motkraft må finne en måte og tjene penger på slik at investorene får tilbake pengene sine. Hva må skje da, må det komme et oppkjøp, hvem skal kjøpe dem. Nye konstellasjoner vil dukke opp. Vi ser jo at Schibsted har blitt deleiere av Tibber og at kommunikasjonen har blitt litt annerledes. Vi ser at flere andre aktører ønsker å gå inn i strømransjen og det siste er jo at Circle K går inn.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsaktørene tror markedet vil endre seg.

Respondenten:

Hva fremtiden bringer er ikke lett å spå, men jeg tror det blir flere og flere aktører, men håper også at vi opprettholder en del større seriøse aktører. Jeg tror det blir digitale løsninger som gjør det mulig å enklere bytte mellom leverandører, men har ser vi på muligheter til å heller kunne bytte produkter intern i selskapet. Hva med å sikre fastpris om vinteren og har spott pris om sommeren. Selve salget vil nok gå mot digitale flater.

---

13. I hvilken grad benytter benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondenten:

I alt for liten grad. Jeg har skrevet om AI og maskinlæring i 4 år i delstrategien vår. Ehh. Det er først nå at vi har blitt enige om at vi skal ha et AI program som vi har endelig påbegynt, men vi gjør jo noe om man skal kalle det AI og det er på

mer avansert kalkulering på strømkostnadsfordeling basert på statistisk teori. Men vi har en del mindre IT applikasjoner på backhand som gjør en del smarte ting, men jeg vil ikke si at den er selvlærende. Men jeg vil si at dette er et område hvor man kan gjøre noe og da spesielt internt hvor man kan automatisere en del prosesser. Man må også utnytte dataene smartere ut mot kundene, men dette får man ikke så mye payback på i første omgang for de fleste kunder i dag ønsker å ha en app som er gratis og dette begrenser villigheten for oss å bruke veldig mye penger. Men jeg tror fremdeles at vi skal få en del ting til på brukerflaten ved bruk av AI, så det er bare og følge med i løpet av året og neste år. Internt tror jeg det er større potensiale. Vi som de fleste større aktørene har en del prosesser som er manuelle, og så lenge vi greier å fange dataene så tror jeg vi kan utnytte disse dataene til å lage AI løsninger på toppen. Som kan finne avvikene og erstatte en del manuelle prosessene som vi har i dag. Også ser jo jeg fra mitt ståsted som sitter på dataen at kundertjeneste som er hellige og som har med menneskebehandling. Men jeg ønsker ikke å snakke med en person, men jeg ønsker å få hjelp. Så er det mulig å bygge en tjeneste hvor man får hjelp. Først har man en FAQ som gir svar på generell basis så dersom du behøver mer hjelp så må du logge deg på løsningen, og da har du akseptert at du kan få vite masse informasjon. Dette kan være å få siste faktura informasjonen.

Intervjuer:

---

Jeg åpnet HAN porten via en chattrobot slik at jeg kunne plugge inn dongelen fra Tibber. Det imponerte meg som forbruker.

Respondent:

Det er litt morsomt at du nevner det. Da jeg kom til Bergen i 2003 så fikk jeg en papirlapp som jeg fylte ut og sendte inn hvert kvartal. Da presenterte jeg en løsning der man kunne sende inn dataen på SMS, og det var jo i grunnen den første digitaliseringen i markedet.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondenten:

Jeg tror i utgangspunktet at dersom man har lyst og man ikke minst får lov. Så kan det i utgangspunktet kan få veldig stor innflytelse. Jeg mener og tror at det må blandes med en del andre produkter. Er vi smarte i dag til at de smarte produktene kan samhandle godt nok slik at det faktisk blir effektivt for meg. I dag har jeg eks antall ting som er digitale og som jeg kan styre via en app, men ingen

som snakker sammen, og det er vanskelig å få dem til å snakke sammen. Da må jeg kjøpe en ny enhet som koster flere tusen kroner. Jeg kjenner selv at jeg er usikker på om Fjordkraft og Tibber skal få tilgang til å styre alt i huset. Jeg prøvde en gang å sette opp Alexia til å styre huset, og jeg har aldri fått så mye kjeft noen gang tror jeg. For det var jo satt opp for mitt behov. En dag var datteren hjemme fra skolen da hun var syk, og jeg skrudde jo av varmen, eller systemet. Skal man få dette til å virke må man ha sensorer i alle rom og da blir kostnadene vanvittig store.

a) På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

---

Respondent:

Jeg tror at tilbudet vi forbruker får blir bredere, og muligheten til styring blir større. Dersom man får lov og har lyst. Så håper jeg at man etterhvert man kan bundle ting i større grad. Hvorfor kan ikke Verisure som sitter med dørlåsen kobles mot strømmen, da får man jo garantert vite om man er borte eller ikke. Kan være at det kommer en del aktører inn. Bank kan komme inn. De ser på strøm som innskudd og uttak og ønsker oversikt over hva pengene til forbruker går til.

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondenten:

Det jeg ville ha skrevet litt om kulturforskjellen mellom et selskap som er født digitalt og et som er tradisjonelt. Jeg har lest organisasjons lære og et av kapitlene omhandler at som tradisjonell aktør så blir man oppfattet på en måte, men kommer du som konkurrent inn fra siden så har de en større frihetsgrad en det en tradisjonell aktør har. Ikke det at jeg kan si at Tibber har gjort noe ulovlig, men de kan bruke et språk som en tradisjonell aktør ikke nødvendigvis kan bruke og de får lov til det. Det er litt som når Motkraft ble tatt for å ha brutt markedsføringsloven, da kan de bare si unnskyld vi mente det ikke slik. Det kan ikke vi. Det går litt på kultur og kommunikasjons vilje og egenskap. Letter å være liten å fresh eller gammel traust og sirumpa. Edgeir i Tibber bruker jo å kalle oss dinosaurer og det fester seg hos en del forbruker.

---

## **Intervjuguide**

### **Kvalitativ undersøkelse av strømmarkedet Personer som jobber i Strømsalgsselskaper**

Dato: 23.3.2022

Navn:

Thomas Larsen

---

I hvilket selskap jobber du i?

Respondent:

Norgesenergi.

Hvilken stilling har du i selskapet?

Respondent:

Digital sales analyst

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

Respondent:

2 år

---

1. **Er selskapet en strømprodusent eller kun et salgsselskap, eller begge deler?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om forretningsmodell og strategi er styrt av konsern, og om dette er et hinder for å endre forretningsmodell.

Respondent:

Det er et rendyrket strømsalgsselskap, strøm retail selskap, og har i utgangspunktet ingen aktiviteter utenfor det. De har noen interne aktiviteter og solgt ut backend til interne selskaper, men er et rendyrket strømsalgsselskap.

2. **Hvilke inntektskilder har selskapet?**

Hensikten med spørsmålet er sammenligne inntektskildene til de etablerte selskapene mot inntektskildene til utfordrerselskapene (eks. telefoni, forsikring, bredbånd).

Respondent:

Rene inntektskilder er strøm og telefoni. Telefoni er jo en relativt ny del, og den tror jeg ble etablert i 2019 er ikke helt sikker på årstallet dette var



---

vel rett etter at jeg byttet selskap og i forsåvidt innad. Så har du litt sånn partner inntekter

sekundært som går på type forsikring av strømprodukter. Vet ikke om de får så mye fra inkasso, men det er litt fra sånne typer småting.

### 3. Hvilken fortjenestemodell har selskapet?

Hensikten er å sammenligne forretningsmodellen etablerte strømsalgsselskap har mot forretningsmodellen til utfordrerselskapene.

Respondent:

Det som er litt interessant er at veldig mange av de tradisjonelle har ganske mange produkter. Litt av problemet er at mange av de produktene ofte lever ganske lang tid, med en kundeportefølje som de ikke ønsker å flytte over til en nyere fordi de har kunder som er lønnsomme på de gamle produktene. En annen type som går igjen for Norgesenergi er at de har en ganske god blanding av forskjellige type produkter. Som dere kanskje vet så har de tre hovedtyper i strømmarkedet, tre kanskje fire nå. Det er; fastpris, variabel, spottpris og den fjerde forvaltningsprodukter. Prøver å komme på navnet (dette ble tilsendt i ettertid). Du har et par produkter som stort sett lever i bedriftsmarkedet, men også begynner å komme på privatmarked som er en sånn type investeringsportefølje hvor de investerer i litt mer langsiktige finansielle instrumenter på strøm. De prøver å få opp spottprisen. Nå glemte jeg navnet, men jeg skal finne det til dere. Når det kommer til de tre produktene her så er det ganske godt utvalg av måten man legger fram produktene. Hvis man tar det enkleste så er det spotpris, spotpris har to komponenter som man varierer på.

Det er påslaget og fast månedspåslag altså den variable og faste avgiften på dem. Det er stort sett det man varierer på på spotten. På de variable produktene er det litt opp til hver enkelt med hvordan man regner ut denne her variable strømprisen. Jeg har ikke satt meg superdypt inn i det, men de aller fleste har en eller annen formel som følger spotprisen sånn noenlunde, men jevner det ut og passer på at de får marginen sin på toppen av den variabelen. Og fastpris er det ofte litt sånn margin med å sikre seg.

---

Spesielt med fastpris så er det jo også et stykke arbeid med å sikre seg at man kan få den prisen også fremtidig. Det er jo denne trading avdelingen som tar seg av og sikrer strømprisen for fastprisen. Hvert fall de som er lure nok til å sikre seg den. Inntjeningen på fastpris er sånn sett litt enklere hvis du har sikret den, da har du også slått på en viss margin. Variabelprisen er sånn sett litt opp til hvilket produkt det er, og der er det mye rart. Og spotprisen er relativt enkel for de som skjønner seg på strømpriser og regner ut hva marginbildet blir.

Intervjuer:

Hva heter den fjerde typen?

Respondent:

Husker det ikke, men det kommer sikkert til meg videre i intervjuet.

#### 4. [Har dere samarbeid med strategiske samarbeidspartnere?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke nettverksinnovasjoner strømsalgsselskapet benytter. En kan også skille på hvorvidt samarbeidet angår primære eller sekundære assosiasjoner, altså hvorvidt partnere samarbeider om produkter og tjenester som er direkte relevante.

Respondent:

Ja vi har samarbeid med mange partnere i forbindelse med kundefordelsprogrammet vårt.

Intervjuer:

Med hvem da, for eksempel?

Respondent:

Det er en hel del, dere kan bare gå inn på hjemmesidene vår og se dem der.

#### 5. [Hvilke salgskanaler benytter selskapet?](#)

Hensikten er å finne ut hvilke kanaler som benyttes for å rekruttere nye kunder.

Respondent:

---

Der kan jeg ikke være veldig spesifikk.

Intervjuer:

Jeg vet de har dørsalg, fordi de har vært på døren min. Det er noen som er helt åpenbar for oss som er kunder/forbrukere.

Respondent:

Jeg kan ta de grove kategoriene; dørsalg, alle mulige tele-salg, strøm i butikkproduktet, digitalt – der er det en ganske god variasjon på det. De åpenbare er jo selvfølgelig disse her: Google AdWords, [www.elskling.no](http://www.elskling.no), alle disse, det er vel en fire fem slike (betalt tjeneste). Det er veldig mange av de og varierende grad av hvor mye trafikk de drar inn selvfølgelig. Og det som går på type affiliates og leads kanaler digitalt.

Intervjuer:

[www.elskling.no](http://www.elskling.no) og slike kanaler, er det betalte tjenester slik som strømsalgsselskapene betaler for å promotere seg i, eller?

Respondent:

Ja, ja det er det. Du kan skille mellom disse strømportalene og affiliates. Affiliates er gjerne litt mer rendyrket på å prøve å promotere deg først i forskjellige sammenhenger, enten at de skryter av deg i en eller annen blogg eller en eller annen artikkel i en eller annen sammenheng osv. Og så har du også leads kanalene som går mer på type kan vi fange telefonnummeret eller e- postadressen din etc. i en konkurranse eller et eller annet som frister på nettet.

Norgesenergi har så å si alt du kan tenke deg av alle salgskanaler.

Intervjuer:

Hvis du ser mot Tibber så har de en helt annen strategi. De ringer ikke deg opp, du (kundene) ringer opp/oppsøker Tibber selv. Jeg har ikke sett noen annonser for Tibber.

Respondent:

---

Tibber har snudd helt nå, de er ikke på push. Du skiller gjerne mellom push- og pullmarkedsføring. Tidligere har ikke Tibber vært på noen av disse kanalene, men det du kan se på er cookies og hvilken type sporing (på nett) som Tibber bruker om dagen. Gå inn på nettsidene så ser du alle de digitale markedsplatene som de nå har begynt å henvende seg til. Det har skjedd det siste halvåret nå, da har du sånn som; Snapchat, Tiktok , Facebook, Google AdWords og alle de kanalene er de på. Det var nok filosofien til grunnleggerne av Tibber at de bare skulle bare ren pull, men med synkende eierandel så har nok de måttet endre det.

6. **Har dere noen digitale kundeplattformer?**

Hensikten er å finne ut om de har forstått endringene i markedet som går mot digitale plattformer, eller om de holder fast med "gamle forretningsmodeller".

Respondent:

Ja, vi har en side som gir grunnleggende strømforbruk og faktura. Ikke noe som er i nærheten av Tibber.

a) **Hvis JA. Hvilke ambisjoner har dere for deres digitale plattform?**

Respondent:

Det kan jeg ikke si.

Intervjuer:

Da har dere heller ikke en digital plattform som gjør det mulig for kunden å følge på strømforbruk, strømpriser og hjelpe dem med å redusere strømforbruket?

Respondent:

Norgesenergi har jobbet med dette en god stund. Det har blant annet blitt bygget en god del blogginnlegg som går på hvordan spare strøm, og selvfølgelig jeg tror ikke bare det har vært noen sånn kjempesuksess. Vi har fremdeles et påslag på kilowatten hele

---

veien. Men i blogginnleggene våre finner du masse som går på strømsparing, tips og ideer på det. Når det kommer til plattformen så vil jeg si at vi har en veldig grunnleggende plattform. Hvor vi kan se forbruk og faktura. Kun basis ting.

7. **Har dere en digital plattform som gjør det mulig for kundene og følge med på strømforbruk, strømpriser og som hjelper dem å redusere forbruket?**

Hensikten er å finne ut om de har produkter/tjenester med engasjerende funksjonalitet.

Respondent:

Blogginnlegg som går på strømsparing. Vi har en veldig grunnleggende plattform for å se faktura og strømforbruk.

8. **Hvilken strategi har dere med hensyn til å redusere kundene deres sitt strømforbruk, og er den en del av deres bærekraftstrategi?**

Hensikten er å finne ut om de ser på dette som en merkevareverdi for selskapet.

Respondent:

Hmm. Jeg tror nok det ligger det et blandet ønske om å skape interesse rundt det Norgesenergi gjør og hevde seg i media. Og det finnes nok noen medarbeidere og en liten kultur der som også vil at kunden skal spare strøm og gjøre det bedre. Jeg vil si en 20/80 % kultur i bedriften som vil at kunden skal spare strøm.

Intervjuer:

Jeg synes Karim hadde en bra en der. Karim hadde lest at Motkraft sier at «den grønneste strømmen er den du ikke bruker». Jeg synes det er litt kult å komme med slike ting. Igjen strømforbruket i Norge skal vel opp. Strømforbruket i Norge skal vel opp selv om vi sparer?

a) **I hvilken grad kommuniseres dette ut mot deres kunder/potensielle kunder?**

Hensikten er å avdekke om selskapet har en grønn miljøprofil.

---

Respondent:

Joda, dette kommuniserer vi aktiv ut til våre kunder

9. I hvilken grad jobber deres bedrift med å engasjere kundene i forbindelse med strøm som et produkt?

Hensikten er å avdekke om selskapet bevisst jobber for å knytte kundene til seg og hindre kundeflukt.

Respondent:

Der må jeg tenke litt. De har jo generelt sett forsøkt å øke bevisstheten rundt bruken av den her bloggen de har. Og engasjerende nyhetsbrev er typisk, men så veldig mye utenom det kan jeg ikke påstå at de jobber for å engasjere kunden. Generelt sett har man lenge levd på at en sovende kunde ofte er en god kunde.

Intervjuer:

Jeg synes det var litt interessant at de som nå går til Tibber og slike selskap er ganske aktive og følger mye med. Mens de sovende er de som blir værende lengst på en måte. De som har skiftet nå er kanskje de som også er truende til å skifte igjen hvis det kommer noe som er tilsvarende, og man ser at man kan oppfylle de kravene som Tibber gjør med styring av enheter og alt det der. Men de sovende kanskje er de som er best og kanskje ikke henger seg så mye opp i pris og det der.

Respondent:

Det sant at de sovende kundene sover frem til man vekker dem, og strømprisen nå om dagen er jo absolutt noe som gjør at markedet beveger på seg.

Intervjuer:

Jeg har et oppfyllingsspørsmål på den. En ting som slår meg når vi snakker om dette. Hva er gjennomsnittsalderen på en deres kunder? Har dere en oversikt over det? De kundene som hopper over til Tibber og deres plattform. De sovende kundene er det eldre mennesker som har lav digital

---

kompetanse og som bare blir i ro, mens det er de yngre kundene som hopper over til Tibber. Kan det være noe i det?

Respondent:

Generelt sett ser man at de sovende kundene er de litt eldre kundene. Gjerne de som har avtalegiro, med minimal kontakt med strømsalgsselskapene. Mange av dem ser ikke regningen sin engang, den blir bare plukket opp av banken. Det er den klassiske definisjonen på en sovende kunde. De er nødvendigvis ikke så gamle, det kan være 40 år og oppover med avtalegiro hvor alt går av seg selv. Med papirfaktura også og bare betale regningene løpende uten å tenke noe mer over det. Men når det er sagt tror jeg ikke man snakker om at det er noen overrepresentasjon av den ene eller andre aldersgruppen. Den er nok fordelt.

Intervjuer:

Jeg så et stykke at Tibber har veldig mange kunder som er menn over 50år. Menn rundt 50års alderen som er interessert i tekniske duppedingser og som følger med på ting. Jeg vet ikke om det stemmer, men vi har jo sett når vi har spurt og snakket med folk at det er jo veldig mange som er kunde hos Tibber som ikke er 50 år. Både eldre og yngre, så det virker som om det er variert slik du sier.

Respondent:

Ja, nå husker jeg ikke helt hvor det var. Jeg lurer på om det var når jeg jobbet i Barry hvor vi så en blanding av to segmenter. Ett segment som var typisk «early movers», gjerne IT eller teknisk interesserte osv. Og så var det de som var enten pensjonert eller uføre. Det viser seg at de gjerne har mer fritid til å utforske mye av disse tingene her. Det ikke et sort segment, eller et segment man gjerne henvender seg til, men det er et segment man har sett i ett par sammenhenger. De har tid til å prøve ut nye ting.

---

10. I hvilken grad samarbeider dere med andre merkevarer for å utvide deres tilbud/tjeneste?

Hensikten med spørsmålet er om selskapet samarbeider med andre for å gi dem økt kredibilitet for å utvide nedslagsfeltet.

Respondent:

Eh. Så vidt jeg vet så og kan fortelle så deles dette opp to kategorier: primære og sekundære merkevareassosiasjoner. På samme måte kan du dele opp partnerne i samme kategori. Og der er Norgesenergi ganske heftig på den sekundære assosiasjonen. Man knytter seg til partnere som i utgangspunktet ikke har så mye med strøm å gjøre. Du ser for eksempel at de er i partnerskap med Elkjøp med strøm i butikk. De sponser Vipers som er lokalt håndballag her nede. Tror de også var på Jerv og så videre. De er også sponsor for Norges Idrettsforbund.

Ingenting som har med strøm å gjøre, men de prøver å skape assosiasjoner for å styrke merkevaren sin.

Intervjuer:

De bruker det aktivt bruk av det for å styrke merkevaren.

Respondent:

Ja.

a) Hvis ja? Hvordan tror du dette oppfattes av forbrukerne?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke om dette bygger verdi/troverdighet for selskapet merkevare.

Respondent:

Tror nok noen kunder opplever noe verdi, og noen gjør nok ikke det. Det er egentlig en god blanding her, og det viktigste man oppnår med det er en større merkevarekjennskap og større spredning av budskapet sitt på nye plattformer.



---

Intervjuer:

Jeg snakket med en sjef Elkjøp i Bergen, og han var veldig negativ til Fjordkraft. For Fjordkraft hadde fått mye negativitet rundt de avtale de hadde solgt, som ingen egentlig forstod hva gikk i. Han var negativ og mente at dette var med på å dra ned merkevaren Elkjøp.

Respondent:

Fjordkraft har Power, og Norgesenergi har Elkjøp. Det kan jeg si, det har vært veldig interessant. Når jeg begynte å jobbe for Norgesenergi så hadde de hatt Elkjøpavtalen i noen år, jeg husker ikke helt hvor mange år. Da hadde ikke Fjordkraft noe tilsvarende, men det er en salgskanal for Norgesenergi som har definitivt har vært det som har bidratt til å løfte dem opp til dit de var og for så vidt dit de fremdeles er.

11. Tror du at dere kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Hensikten med dette spørsmålet er for å avdekke forventningene til fremtiden med hensyn til den disruptjon som foregår i dagens marked.

Respondent:

Eh, ja. Jeg tror det kommer helt an på hvis/når vi lanserer en APP, tror jeg. Hvis de fortsetter sånn som nå, tror jeg ikke de klarer å opprettholde antall kunder. Jeg tror de vil miste kunder. Siste måling viser at de store mister kunder nå om dagen. Både Fjordkraft, og Norgesenergi mister posisjonen sin. Og Fjordkraft har jo svar opp på dette her, Norgesenergi og for så vidt da Fortum. Jeg må nevne dette her, konkurranse situasjonen. Fortum eier Norgesenergi og de eier også Hafslundstrøm. Hafslundstrøm er, jeg trodde egentlig de skulle bytte til Fortum nå. Jeg vet ikke hvordan situasjonen ligger an. De ble vel for noen år siden pålagt å skifte navn fra Hafslundstrøm til Fortum. Avhengig av hvem du spør om Hafslund, Fortum eller Norgesenergi så kan du få litt sånn forskjellige svar. Noen regner liksom hele Fortum kundeporteføljen i Norge under en, både

---

Fortum og Norgesenergi. Og da blir det en ganske stor portefølje.  
Fjordkraft har vel størst portefølje.

12. Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Hensikten med dette spørsmålet er avdekke om det er likhetstrekk mellom hvordan strømsalgsselskaperne tror markedet vil endre seg.

Respondenten:

Jeg tenker at strømsalgsselskaperne gir veldig liten verdi. Inntil videre så har jeg til gode å se noen gode løsninger som gjør at vi kan fjerne strømsalgsselskaperne helt. Vi lekte oss veldig mye med tanken når jeg jobbet i Barry og se om vi kunne lage en åpen programvare som gjorde at kunden ikke betalte eller, om vi kunne snu litt på hvordan vi «monitiserte» på strømmarkedet. Det ligger noen kule sånn blockchain tankeganger der, men markedet ganske godt regulert og hvis du skal begynne rote med den biten... Jeg tror markedet nå kommer til å gå mot det som heter på godt engelsk «HENCE» – Home Energy Management Systems, for å få hele forkortelsen.

Intervjuer:

Hva er det?

Respondenten:

Det går i utgangspunktet på at man kjøper tjenester som styrer energiforbruk i huset. For eksempel om skal lade bilen, så har man tjenester som sørger for at bilen din er ladet opp til riktig tid. Man kjøper tjenester som sørger for at du får varmet opp vannet til billigst mulig pris til riktig tid. Og generelt sett at huset ditt er varmt når du er hjemme, og ikke bruker strøm når du er borte.

Intervjuer:

Er det litt sånn av det samme som Tibber tilbyr gratis nå? Ligger det i løsningen? Jeg har en Golf og en BMW, og da kobler Tibber seg på deres system i bilen også styrer Tibber ladingen når strømmen er billigst.

---

Respondenten:

Eh, det er begynnelsen av det – helt klart. Det vokser opp mye interessant her, og det er veldig mange selskaper som prøver å omfavne den delen. Det er ikke noe nytt, dette fantes på 70-tallet til og med. Men smartmålerne åpnet for veldig mye, og det med at IOT og smarthjem kommer på plass åpner for mye gode muligheter. Blant annet de tingene som man gjerne ikke ser, sånn som Tibber driver og forsker på – salg av fleksibilitet. Det vil si at hvis du kobler bilen din opp på nettet så kan Tibber også faktisk tjene penger på å utsette ladingen din en time. Det kan de få. Der ligger det også ganske mye både for forbrukeren og for strømsalgsselskapene. Det er egentlig hovedgrunnen til så veldig mange egentlig veldig mange kaster seg på elbilmarkedet. Fordi mulighetene i fleksibilitetsmarkedet som ligger bak er såpass store. De ser hvert fall nå mulig lønnsomhet.

13. I hvilken grad benyttes benyttes Kunstig Intelligens (KI) i deres bedrift?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke hvor åpen selskapet er med tanke på å ta i bruk nye digitale verktøy for å skape verdi.

Respondenten:

Jeg vet egentlig veldig lite om hva som foregår der. Jeg var med på et prosjekt hvor vi brukte kunstig intelligens, usikker på om uttaket blir benyttet i dag, men det var til «churn» prediksjon.

Og du kan si generelt sett for å bygge forskjellig type støtteverktøy internt eller eksternt, for kunden for å få mer innsikt. Veldig sånn populært og etterspurt verktøy er sånn som Tibber har med «dissagregering» kaller vi det. Du tar strømforbruket og så bruker du KI – gjerne maskinlæring på å bryte ned hvilken deler av forbruket ditt som gikk til oppvarming.

Intervjuer:

---

Du kan se det på frekvenser? Hva som går på varmekabler, er det sånn du tenker? Helge (respondent 1) sa noe om varmekabler og varmepumpe. Er det sånn type ting? Den biten?

Respondent:

Ja, men det finnes to kategorier av den. Du har den kategorien som går inn og måler med veldig høy frekvens hva som skjer på måleren din. Den er litt mer på forskningsstadiet, og der er det ikke så mange praktiske applikasjoner. Der kan du hvis du måler fort nok, flere ganger i sekundet, så kan du kjenne igjen hvordan karakteristikken på tekokeren eller vaskemaskinen ser ut. Så kan du ganske nøyaktig si at disse tingene stod på i den perioden.

Den som Tibber egentlig har vært pioner på jukser litt. De har ikke så finoppløst data, men de bruker timesmålerdata fra smartmåleren også sier de litt sånn generelt at: Vi tror at den her biten gikk til oppvarming. Elbil er nok nøyaktig. De to andre komponentene de har «Always on» og sånt er i utgangspunktet estimert fra en maskinlæringsprofil hvor de henter strømforbruket ditt pluss det du putter inn i den strømprofilen du har i Appen.

Intervjuer:

Jeg bare så på en ting. Jeg har nettopp skiftet varmtvannsbereder, og nå skifter jeg en gang til. For jeg har en leilighet jeg skal flytte den inn i. Jeg har kjøpt en Høiax varmtvannsbereder som blir styrt vi APP, som også går opp mot strømprisene. Det ligger litt i sånn som du sier, ikke sant? Man får da redusert strømforbruket... Spennende.

14. I hvilken grad tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om strømsalgsselskapene tror at bruken av KI vil være en disruptiv for bransjen.

Respondenten:

Jeg tror egentlig ikke KI vil være så viktig faktor nå, men det kan godt hende at det blir brukt til å optimalisere HENCE. Det er lett å optimalisere

---

kostnaden for forbrukeren akkurat nå er det lett å optimalisere på bakgrunn av spottprisen, men alle de avgifts komponentene som bygger seg opp og hvis du da også skal ta hensyn til CO2 utslipp knyttet til forbruket ditt, og du har en del andre faktorer du vil ta inn så kommer det her til å bli et såpass krevende regnestykke at du rett og slett ikke bare kan plukke laveste eller gjøre enkle type oppgaver for optimaliseringen.

a. På hvilke områder tror du KI vil påvirke strømmarkedet i fremtiden?

Hensikten med dette spørsmålet er å samle inn kunnskap for å kunne gi anbefalinger til hvordan de etablerte strømsalgsselskapene skal kunne møte konkurransen fra heldigitale selskap.

Respondent:

På de fleste områder, automatisere rutinger, gi råd basert på data som er samlet inn. På mange områder ja.

15. Er det noe det noe vi har glemt å snakke om?

Hensikten med dette spørsmålet er å avdekke om det er noe av relevans for oppgaven som ikke har blitt diskutert i intervjuet.

Respondenten:

Jeg kan ganske mye, men jeg kommer ikke på noe. Jeg har jobbet med dette i 6 år, så jeg kan ganske mye.

Et tips: DELTA II – Organisasjon som ikke jobber veldig tett på Norge, men mot Europa generelt sett. Det er en organisasjon som ser på hva fremtidens energimarked vil bringe. Da er de veldig inne på smarthjem, HENCE energy as a service og alle disse nye konseptene som blomstrer opp. Og dere som studenter kanskje kan få tilgang til noe av det som ligger bak den lukkede delen deres. Jeg har selv fått noen rapporter underveis. Det er ganske interessant mye av det som ligger der ute.

I Norge har mange smartmålere på plass og høy grad av smarthjem på plass. Det som er interessant er at Norge og Sverige har noenlunde lik

---

standard og systemet. Danmark også, men ikke helt homogent. For Tibber sin del var det helt naturlig å hoppe til Sverige, for det er noenlunde likt system, likt marked og relativt liten jobb å hoppe dit. Tyskland er det mer forskjell, og vi merket det når vi hoppet fra Danmark til Tyskland var det et helt nytt regulatorisk system og nye it tilkoblinger som måtte opprettes og så videre.

Den store differensiatoren som gjør Tibber spesiell her, og det her er en av de tingene som og andre har gjort, de bygde «backend» og APPEN sin på en sånn måte at de tar med seg samme APP og samme backend også har de laget universale tilkoblinger som fungerer både i Norge, Sverige, Tyskland, Frankrike og hvilket annet land de ønsker å ta. Mens alle de tradisjonelle strømleverandørene de har skreddersydd tilkobling som passer perfekt inn til Norge. Hvis de skulle tatt med dette ut til land som har for forskjellige systemer så er det for mye arbeid. De må skrive om for mye koder.

Intervjuer:

Tibber har gjort dette bevisst de da?

Respondent:

Helt klart. De visste veldig fort at de skulle gjøre noe mer enn bare Norge. Tibber er veldig inspirert av Spotify og Netflix ikke sant. Begge de to har tenkt globalt når de begynte å komme ut av startgropen.

Utfordrere til Tibber:

Octopus energy <https://octopus.energy/> Bulb <https://bulb.co.uk>



## Sammendrag spørreundersøkelse journalister som skriver om strømmerketet

Hypotesemodell	Oppsummering intervjuer	Refleksjoner	Sitater
<b>Fortjenestemodell</b>	Hoved inntektskilder er fast avgift (abonnement) og påslag på avtalen, en tredje inntektskilde er fastpris avtaler. Noen tjener også penger på å selge smarte dingser. Forsikring er også et nytt produkt dersom man eks. blir arbeidsledig eller strømmen går over et vist nivå. Noen selger mobilabonnement.	Som forventet så kommer hovedinntekten til strømsalgsselskapene fra salg av strøm og fastpris abonnement. Det forundret oss at det ikke var større kunnskap om inntekter fra andre områder og da spesielt salg av "smarte dingser" og andre produkter.	Jeg skal sende deg en artikkel jeg skrev. «Her er de lure triksene for å selge mer strøm», og der var det altså så mye rart. Haakon Barstad, Europower.
<b>Nettverk</b>	Tibber har samarbeid med Easee og Zaptec, Fjordkraft har et samarbeid/fordelsprogram der man får rabatt hos ulike samarbeidspartnere. LOS samarbeider med Coop. Som rene salgskanaler samarbeider Norges Energi med Elkjøp og Fjordkraft med Power. Fjordkraft har også vært på messer med "messetilbud".	Respondentene var samstemte på at det virket som om strømsalgsselskapene var ukritiske til hvem de knyttet til seg av samarbeidsselskaper. Det viktigste fokuset var salg av strømavtaler noe som igjen har skapt mye negativ omtale rundt strømbransjen.	Regel nummer en, ikke kjøp fra noen som ringer eller står på gaten for det er de dyreste avtalene. Haakon Barstad, Europower.
<b>Produktytelse</b>	Tror alle har en digital plattform/nettsider der kunden kan se forbruk, kostnader, faktura osv. Tibber ble nevnt av alle tre respondentene og Motkraft ble nevnt av to. Gudbrandsdalen Energi ble også nevnt som en leverandør som tilbyr slike løsninger.	Også her får vi inntrykk av at respondentene ikke har dyp kunnskap rundt hvilken funksjonalitet og løsninger de ulike strømleverandørene tilbyr sine kunder.	
<b>Produktsystem</b>	Tibber har en app som reduserer strømforbruket og som styrer lading, varmepumper, Motkraft, Fjordkraft og Gudbrandsdalen Energi ble også nevnt som selskaper som tilbyr en app som kan redusere strømforbruket og som kan styre elektriske produkter.	De digitale selskapene blir også her tatt frem som eksempler på hvem som har slike løsninger. Virket som at respondentene generelt hadde lav kunnskap om hvilke leverandører som hadde løsninger som kunne styre enheter og redusere strømforbruket.	Alle har vel et system for å veilede kunder til å spare strøm. Det er jo bare bullshit. Tormod Haugestad, Teknisk Ukeblad.
<b>Merkevare</b>	Alle respondentene viste at strømsalgsselskapene koblet seg mot ulike merkevarer. Kunne oppfattes negativt dersom det fikk negativ omtale. Positivt dersom de knyttet seg til humanitære organisasjoner som Flyktninghjelpen.	Respondentene kunne ikke komme med tydeligere eksempler, noe som virker litt rart siden de skriver mye om strømsalgsselskapene i de mediene de jobber for.	
<b>Kundeengasjement</b>	Noen av selskapene engasjerer kundene med råd og veiledning igjennom app, sms, eller på e-post. Samtidig er det noen som kjører en dobbelt kommunikasjon på ulike målgrupper. Folk i Midt-Norge er ikke like engasjerte som folk i Sør-Norge er, og grunnen til dette er prisen. Pris ble nevnt av to av respondentene som det som engasjerer kunder mest.	Vi ville med dette spørsmålet undersøke om strømsalgsselskapene som respondentene har kjennskap til forsøker å engasjere kundene sine, men det var ikke lett å få respondentene til helt å forstå hva vi var ute etter. Vi måtte derfor stille flere tilleggs spørsmål for å få dialog rundt temaet.	Slik som Hafslund er tjent med å ha bevisstløse kunder. Nesten alle deres kunder sitter med den dyreste avtalen. Haakon Barstad, Europower. Så har du noen som er engasjerte. Jeg har inntrykk av at nesten alle Tibber-kundene er det. Haakon Barstad, Europower.
<b>Bærekraft</b>	Tibber ble nevnt av alle respondentene som det selskapet som har mest fokus på bærekraft og på å redusere strømforbruket til kundene sine. Flere av respondentene mente at de fleste store strømsalgsselskapene jobbet med bærekraft som salgsargument.	Også her var det vanskelig å få engasjement fra respondentene og det virket som om det var mer en selvfølge at strømsalgsselskapene hadde bærekraft og redusert strømforbruk i fokus i kommunikasjonen mot sine kunder, men de kunne bare nevnte Tibber som eksempel på et selskap som kommuniserte dette aktivt.	De skryter av at de har fornybar strøm, og det lurar jeg litt på. Tormod Haugestad, Teknisk Ukeblad.
<b>KI</b>	Respondenten viste ikke mye om strømsalgsselskapenes bruk av KI. Kun to av respondentene hadde noen tanker rundt temaet. Mindre arbeid for selskapene med administrativt arbeid som fakturering og puring, avlesning og gode råd til kundene automatisk. Kundene gjør mye selv via bruk av en app.	Alle respondentene hadde god kjennskap til hva KI kan bidra til og løse, men samtidig virker det ikke som om de hadde reflektert mye rundt hvordan strømsalgsselskapene bruker/kan bruke KI til for og effektivisere drift og rådgivning. Alle mente at selskapene bruker KI, men hadde ikke noen konkrete eksempler og komme med.	Maskinlæring går igjen i flere av disse digitale selskapene. I hvor stor grad, det vet jeg for lite om altså. Tormod Haugestad, Teknisk Ukeblad. Jeg tror at vi får et mer automatisert strømmerket. Slik at forbrukerne gjør mer av jobben selv, via enkle apper. Jøte Toftaker, NRK.

### Spørsmål 11:

Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Alle respondentene svarte at de etablerte kommer til å tape kunder i årene som kommer, og at digitale selskaper kom til å vokse.

### Spørsmål 12:

Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

I fremtiden vil flere kjøpe strøm fra leverandører som Tibber og Motkraft. Mye mer automatisert og digitalt. To av respondentene mente at det vil bli mye færre selskaper, og at dagens løsning

Vi lar nettselskapene håndtere Spotprisavtaler, og så fjerner vi alle strømsalgsselskaper og så har vi et par som kan selge fastprisavtaler. Haakon Barstad, Europower.



## Sammendrag spørreundersøkelse personer med kjennskap til strømsalgsselskaper

Hypotesemodell	Oppsummering intervjuer	Refleksjoner	Sitater
<b>Fortjenestemodell</b>	To av respondentene mente at strømsalgsselskapene tjener penger på salg av tilleggsprodukter så som strømsalg og mobiltelefon. Samtidig mener respondentene at det har blitt vanskeligere å tjene penger på bare salg av strøm. Mener også at strømsalgsselskapene har for kompliserte modeller som igjen har gitt dem et dårlig rykte.	Det er litt overaskende at flere av respondentene i denne gruppen nevner tilleggsprodukter som hovedinntektskilde for strømsalgsselskapene så etterfulgt av salg av strøm.	Det er vel så mange modeller som det er strømselskap, de kaller jo produktene sine for alt mulig. Helge Dyrøy. Det blir vanskeligere og vanskeligere å tjene penger på å selge strøm. Terje Tverberg.
<b>Nettverk</b>	Det var generelt lav kunnskap/interesse om hvem strømsalgsselskapene samarbeider med. Coop ble nevnt av den ene av respondentene, og det samme med Elkjøp, Power og Huseierenes Landsforbund. Det var god kunnskap om hvilke salgskanaler som ble brukt og digitalt salg ble nevnt av to av respondentene det samme med referansesalg og verving.	Respondentene hadde ikke mye kunnskap om hvem selskapene samarbeider med, men de hadde kunnskap om salgskanaler. Grunnen til dette kan jo være erfaringer som de har tilegnet seg som potensielle kunder for strømselskapene i hverdagen.	Som nevnt så er Elektrobutikkene en stor salgskanal for strømsalgsselskapene for da er tydeligvis kundene i et modus der de er lett å påvirke. Helge Dyrøy
<b>Produktytelse</b>	Tibber ble nevnt som et selskap som leverer løsninger som engasjerer kundene. Det samme med Fjordkraft og LOS. Smartmålere ble også kommentert som katalysatoren for kundene kunne bli mer engasjert i strøm. Samtidig mente respondentene at alle de "store" aktørene hadde løsninger som ga kundene mulighet for å sjekke strømforbruk, sammenligne, finne betalingshistorikk osv.	Også her får vi inntrykk av at respondentene ikke har dyp kunnskap rundt hvilken funksjonalitet og løsninger de ulike strømleverandørene tilbyr sine kunder. Samtidig mener alle respondentene at det er viktig å engasjere kunden og da må man kunne tilby informasjon og gi kundene en merværdi i form av råd og tips for å redusere strømforbruket.	Men det er utrolig tøft og få en slik løsning opp å gå når man er et gammelt selskap. Da har man masse løsninger som ikke spiller sammen. Helge Dyrøy Det som er problemet med store selskap er at de slider med å være innovative. Det går ikke fort nok. Terje Tverberg.
<b>Produktsystem</b>	Alle respondentene mener at de fleste strømsalgsselskapene har eller holder på å lage en løsning som lar forbruker styre produkter som bruker strøm. Samtidig nevner to av respondentene at det er vanskelig for de store selskapene og lage slike løsninger da de har mye "gamle" systemer og ta hensyn til. Dette har ikke de nye heldigitale	Det kan virke som om det er en felles forståelse for viktigheten av å kunne tilby kundene mer en bare ren strøm. Det å kunne styre produkter for så og spare strøm blir nevnt gjentatte ganger som svært viktig. Det er også interessant at respondentene mener at det er vanskeligere for de store leverandørene og kunne levere slike løsninger	Det som skiller dem, er at Tibber har mange gadgets de kan styre. Terje Tverberg De fleste strømsalgsselskapene må jo ha skjært av de må ha en slik plattform, men de ligger nok etter. Helge Dyrøy
<b>Merkevarer</b>	To av respondentene mente at strømsalgsselskapene i liten grad knyttet seg opp mot andre merkevarer. Power ble nevnt av en av respondentene, det samme med Coop. To av respondentene fremhever også viktigheten av at merkevarer er kompatible og ikke skader hver andre. Alle respondentene mente at det oppleves som positivt hos forbruker når strømselskapene samarbeider med andre merkevarer, og at det kan bidra til å skaffe nye kunder i et tøft kunde marked.	Liten kjennskap til hvem strømsalgsselskapene samarbeider med. Men det er interessant at respondentene er så positive til samarbeid med andre merkevarer. Samtidig som det også er å interessant at de ser den negative siden ved slike samarbeid dersom det blir negativ presseomtale En av respondenten dro også frem Fjordkraft og Power som et negative eksempel på dette.	Tror for eksempel at Power ikke er positiv til all den negative omtalen Fjordkraft har fått den siste tiden. Helge Dyrøy.
<b>Kundeengasjement</b>	To av respondentene nevner at strøm er et lavinteresse produkt, men samtidig så påpeker begge at dette skyldes høy strømpris. Høy pris gir høyt engasjement. Ved å levere digitale løsninger som knytter kunden tetter opp mot seg så tar strømsalgsselskapene kundeandeler og hindrer kunde flukt. Alle respondentene mener at det er viktig å engasjere kunder.	Det er ikke overaskende at det er de høye strømprisene som har gjort at forbrukerne er mer engasjert i strøm en tidligere. Det er litt interessant at respondentene ser at digitale løsninger som kan brukes til å kommunisere, styre enheter er med på å knytte kunden tettere til strømsalgsselskapene.	Har jo vært en saying i bransjen at strøm er lav-interesse produkt. Helge Dyrøy Tibber har jobbet med dette i mange år og ikke tjent penger på det, de har vært heldig med timingen. Terje Tverberg
<b>Bærekraft</b>	De fleste strømleverandørene kommuniserer at de selger grønn energi, og at de kan hjelpe til med å redusere strømforbruket sier alle respondentene. De mener også at flere av aktørene som kommunisere dette budskapet, ikke kan levere en slik tjeneste/løsning til sine kunder. Blir brukt som grønnvasking mot miljøbevisste kunder. Tibber blir nevnt av flere av respondentene som det selskapet som kommuniserer dette på best måte.	Tibber blir igjen dradd frem som eksempel på å ha løsninger som kan redusere strømforbruket til sine kunder. Samtidig er det svært interessant at respondentene mener at de store selskapene kommuniserer at de er grønne, selv om de ikke kan levere det som kommuniseres. Dersom dette stemmer er det merkelig at en bransje som er så sterkt i søkelyset velger å kommunisere noe de ikke kan levere.	Alle skriver jo dette med store bokstaver. Terje Tverberg. De er jo sånn sett ganske like, men Tibber er jo kommet noen sjumilsskritt lenger. Kjell Rune Verlo.
<b>KI</b>	Her er det stor sprik mellom meningene til respondentene om bruken av KI hos strømsalgsselskapene. En mener at det brukes i noen grad, en mener i liten grad, og en vet ikke. Men også Tibber blir tatt frem her som et eksempel på et selskap som bruker KI aktivt. Alle respondentene mener at KI kommer til å bli brukt til å styre enheter som bruker strøm i større grad i fremtiden. Samtidig mener to av respondentene at KI vil kunne komme med råd og veiledning til kundene.	Det er spennende å se at alle respondentene er enige om at KI vil bli brukt til å styre enheter i fremtiden. Noen av respondentene mener også at KI vil også komme med råd og veiledning til kundene i fremtiden. Det som også er spennende er at de også mener at KI ikke er i aktiv bruk i dag hos strømsalgsselskapene.	Bruken av KI vil kunne revolusjonere markedet. Helge Dyrøy.

### Spørsmål 11:

Tror du at de etablerte strømsalgsselskapene kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Her hadde alle tre respondentene ulik oppfatning. En mente at de store ville vokse, siden de var solide og hadde mange kunder. En mente at de vill tape i konkurransen med de digitale, og en snakket seg helt vekk i fra spørsmålet.

Her hadde vi trodd at det var større enighet om spørsmålet som vi så hos journalist gruppen.

Det tror jeg de tenker fryktelig mye på, hvordan de skal unngå å tape. Terje Tverberg  
Mange av de store selskapene sitter på store resurser som gjør at de absolutt kan vokse. Helge Dyrøy

### Spørsmål 12:

Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

To av respondentene mener at strømsalgsselskapene vil forsvinne i fremtiden, og at forbruker vil kjøpe strøm selv. Det at de store strømprodusentene som BKK og Hafslund har solgt seg helt ut av strømsalgsselskapene blir tatt frem som et bevis for

Dette er meget interessant da vi fikk samme tilbakemelding fra gruppen "Journalister som skriver om strømmarkedet"

Det er forhandler ledd som vi lurer på hvor lenge har livets rett. Terje Tverberg  
Jeg tror at alt blir automatisert og at forbruker kjøper strøm selv. Helge

# Sammendrag spørreundersøkelse personer som jobber i strømsalgsselskaper

Hypotesemodell	Oppsummering intervjuer	Refleksjoner	Sitater
Fortjenestemodell	Alle fem strømsalgsselskaper selger selvsagt strøm, men 3 av dem selger også mobiltelefoner. Et av strøms selskapene selger solcelle paneler, hjemmeladingsløsninger, og forsikring (dersom du mister jobben så dekker forsikring tapet). Alle selskapene tjener penger på fastbeløp og på påslag på strømprisen. 4 av strømsalgsselskaper tilbyr fastpris et av selskapene selger bare flytende. Dette var Motkraft som er det eneste heldigitale selskapet i snakket med. Det virker som om det finnes en mengde med ulike modeller og tilbud. Selv dem som arbeider i disse selskapene virker litt usikker på hvilke modeller de tilbyr, og hvordan de fungerer. To av respondentene nevnte at selskapet de jobber i ville begynne å ta betalt for appen og smarte funksjoner, men det ville være i fremtiden, ikke nå.	Svarene som vi fikk på fortjenestemodell var vel slik vi hadde sett dem for oss. Alle tjener mest penger på strøm og fastbeløp. Noen av strømsalgsselskaper tilbyr fastpris, noen tilbyr ikke fastpris nå på grunn av de varierende strømprisene, og noen tilbyr det ikke. Det som er litt overraskende er at det hos noen av respondentene kan virke som det er litt forvirring rundt de ulike prismodellene de tilbyr sine kunder. Dette bekrefter jo at det dessverre er en mengde med kompliserte uter i markedet tilbud som ikke alle forstår hvordan virker, selv ikke strømsalgsselskaper. Det var også interessant at to av selskapene nevnte at de ville begynne å ta betalt for appen deres, men dette skulle gjøres når den genererte verdi for kunden.	Vi kommer til å ta betalt for appen vår. Vi tilbyr strøm både spot og sikrede produkter. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Noen kommer snarstaying med smartid og andre funksjoner. Med det er hovedsakelig strømsalgstjenester vi tjener mest på. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft. Påslag og månedsbeløp er det som dekker utgiftene våre. Bjørn Steigler, Motkraft.
Nettverk	Tre av respondentene har samarbeid med et stort utvalg med samarbeidspartnere. Dette var alt fra lydbøker til lokale butikker, alle steder hvor de kunne rekruttere nye kunder. To av respondentene har det ikke. Dette er Motkraft og det relativt nye selskapene eKompis. Men, begge sonderer mulighetene for å kunne samarbeide med andre selskaper for å rekruttere nye kunder. Navn på samarbeidspartnere som kom opp under intervjuene var Power, XXL, Trumf, SAS Furbonus.	Heller ikke her var det store overraskelser. Tre av strømsalgsselskaper i vår undersøkelse bruker samarbeidspartnere til å rekruttere nye kunder, og to vurderer å begynne å bruke samarbeidspartnere for å rekruttere nye kunder. Basert på dette kan det tolkes slik at alle strømsalgsselskaper i denne undersøkelsen er positive til en slik måte og rekruttere kunder på.	Vi ser nå at det er en trend å heller få rabatt på strømlosheden i stedet for å få rabatt på andre ting. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft. Vi har strategisk samarbeid med flere partnere. Alt fra lydbøker til lokale butikker der våre kunder kan få rabatt. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Vi sonderer muligheten. Troer absolutt det vil ha en positiv effekt. Bjørn Steigler, Motkraft.
Produktytelse	Bare to av respondentene sine selskaper tilbyr "smart måler" og et av de andre selskapene har dette i planene sine. To av respondentene har planer om å kunne tilby en "smart måler" i fremtiden til sine kunder. En respondent sier de ikke kommer til å tilby en smartmåler i nærmeste fremtid. Alle respondentene mener det er viktig å kunne tilby en app som kan styre enheter og som igjen hjelper til med å redusere strømforbruket. Slike løsninger er med på å engasjere kundene. To av respondentene hadde en løsning som der man kan styre el-bilden.	En refleksjon her kan være at dersom et strømselskap skal tilby en app som gir kunden mulighet for kunne spare strøm og styre enheter bør denne appen ha tilgang til data i "real time". Vi tror at alle som jobber med en slik app har en smartmåler i bunn som samler data. Grunnen til at noen av respondentene ikke ville snakke om dette kan være av strategiske og forretningsmessige årsaker.	Ja, vi har det. Du kan selvfølgelig følge med på forbruket, men det er jo gjardsagen. I dag sender vi ut de første pulsmålene, sånn at kundene kan få live visning. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Etter hvert vil det nok også bli mer integrasjon mot ulike smartusprodukter. Magne Omland, eKompis. Per nå er det kun overrakt over forbruket av strøm. Vi har ikke noe funksjonalitet som reduserer strømforbruket, eller som hjelper dem å redusere det. Bjørn Steigler, Motkraft.
Produktsystem	Alle strømsalgsselskaper har en plattform hvor kundene kan gå inn og sjekke forbruk, faktura osv. 3 av respondentene har også en app som gir kunden tilgang til de samme dataene. En av respondentene har skrevet løsnest og ny løsning som er svært lik løsningene til Tibber, dette var Fjordkraft, og en av respondentene holder på å utvikle/bygge en app. En av respondentene har bare en hjemmeside som gir forbruk og fakturerings data, og det vil kreve for mye de var usikker på om de ville lage en app da dette var en krevende operasjon. Av de 4 som har eller holder på med å lage en app, har alle store ambisjoner for fremtiden til appen og mener at dette er den viktigste kanalen for å beholde, få nye, og informere kunder.	Det kan virke som om det er en felles forståelse for viktigheten av å ha en app som gir kunden den informasjonen han behøver. Fjordkraft har laget en tilsvarende app som Tibber med tilsvarende funksjonalitet, de andre aktørene har "slis appet (uten en) som kan vise strømforbruk etc., men bare 2 av aktørene har allerede en "smart måler" som gir kundene mulighet å se strømforbruket i "real time". Det er også interessant å se at alle 4 respondenter som har kommet til å få en app har store ambisjoner.	Vi bygger det nå. Den har vært under oppbygging en stund, men vi har et gammat avregningsystem som vi må bygge oss rundt. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Ja, vi har en side som gir grunnleggende strømforbruk og faktura. Ikke noe som er i nærheten av Tibber. Thomas Larsen, Norges Energi. Vi tenker dette er fremtiden. Magne Omland, eKompis. Selve appen er da vedforlaget på at du får det samme fra Fjordkraft om du får fra en del av de digitale konkurrentene. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft.
Merkevarer	To av respondentene knyttet seg opp mot andre merkevarer der de kan styre deres enheter. De tre andre respondentene jobber med dette, eller mener det er svært viktig å kunne knytte seg mot andre merkevarer. Gudbrandsdalen energi var den eneste som har nevnt Enova som samarbeidspartner, og å sammenheng med at de skal tilby energigrådning kombinert med dette. Det er litt dette meninger om det er positivt eller negativt å samarbeide med andre merkevarer, men det er en overvekt av respondentene (4 av 5) som mener det er positivt å knytte seg til andre solide merkevarer. Tre av respondentene mener også at det er viktig at en slik tilknytning gir en verdi for kunden.	Vi ser i markedet at mange av strømsalgsselskaper selger strøm gjennom andre samarbeidspartnere. Så det er ikke overraskende at en overvekt av respondentene er positive til et slikt samarbeid. Respondentene mener også at dette oppfattes som positiv av kundene. Samtidig er det interessant å merke seg at 4 av 5 av respondentene mener at det er viktig at en slik samarbeid må gi kunden en verdi ellers så fungerer det ikke slik det burde fungere.	Det ligger i pipeline, men akkurat nå bygger vi organisasjonen. Vi må ha noen flere løst på plattformen vår før vi er klare til å integrere oss mot andre. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Det sant at de sovede kundene sover fra til man vekker dem, og strømmen nå om dagen er jo absolutt noe som gir et markedet beveger på seg. Thomas Larsen, Norges Energi.
Kundeengasjement	Alle respondentene ønsker å engasjere kundene. Motkraft hadde ikke fokus på dette nå, men skulle ha det i fremtiden. Tre av respondentene jobbet aktivt med å utvikle tjenester som kan engasjere kundene mer. To av respondentene nevner "sovede" kunder som de beste kundene. Det var bare to av respondentene som nevnte at de høye strømprisene skaper engasjement hos kundene. To av respondentene mente at dagens engasjerte kunder som flytter til de heldigitale selskapene er de minst lojale kundene som lett skifter når de får et bedre tilbud.	Det er interessant å se at alle strømløseandere ser viktigheten av å engasjere kundene. Samtidig er det også litt interessant at to av respondentene nevner "sovede" kunder. Dette er jo de kundene som er mest lojale og som ikke er så avhengig av å bli engasjerte. Alt bare to respondenter mener at det er høye strømpriser som skaper engasjement. Det er ikke så overraskende, trolig mener alle dette, men det ble ikke spurt om direkte fra oss.	Jeg vil si at vi gjør det i svært stor grad. Vi har doblet antall brukere av den digitale plattformen. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. De spørsmålene du stiller nå, er noe vi kommer til å ha fokus på fremover. Jeg tror det blir et riktigere svar enn at vi ikke har fokus på det nå. Bjørn Steigler, Motkraft. Det sant at de sovede kundene sover fra til man vekker dem, og strømmen nå om dagen er jo absolutt noe som gir et markedet beveger på seg. Thomas Larsen, Norges Energi.
Bærekraft	Alle respondentene mener at de har fokus på bærekraft og på hjelpe kundene til å spare strøm. Alle selskapene kommuniserer dette ut til kunden, og to av respondentene har dette som en del av deres strategi. Bare en av respondentene mente at det ikke var så stort engasjement organisasjonen som de kommuniserte ut til kundene. Men alle respondentene mente at bærekraft er et viktig tema for kunden.	Ikke noe overraskelser her. Men, det er interessant at en av respondentene forteller at det egentlig ikke er et så stort engasjement i organisasjonen for å hjelpe kundene med å spare strøm. Det er interessant å se at bare to av 5	Ja, vi har jo sagt at vi har en målsetning om at vi skal hjelpe kundene å få mer for pengene. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft. Det er en del av vår strategi. Det er en målsetning om å hjelpe kundene med å få mer med strømforbruket med inntil 30 %. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Jeg vil si en 2080 % kultur i bedriften som vil at kunden skal spare snarere. Thomas Larsen, Norges Energi.
KI	Alle respondentene mener at KI vil påvirke strømmarkedet i stor fremtid. Det vil utvikles smarte løsninger som vil hjelpe kundene til å spare strøm, styre enheter samt gi råd og prognoser fremover. Tre av respondentene nevnte at KI vil bidra til å effektivisere interne oppgaver i selskapet. Tre av respondentene sier at de bruker KI men at potensialet er stort, og at det ikke blir brukt aktivt i dag. To av respondentene bruker ikke KI, men har planer om å ta det i bruk.	Interessant at alle respondentene mener at KI kommer til å ta inntryk i strømmarkedet, og at det vil brukes aktivt mot kundene. Det som er litt merkelig er at det var ingen av respondentene som brukte det aktivt og målrettet. Det virket også som om det var litt usikkerhet på hva KI kunne brukes til internt i strømsalgsselskaper, men stor enighet om at det kunne brukes ut mot kunde.	KI er jo mer en smart beslutningsstaker, et middel som tar bedre beslutninger enn mennesket. Bjørn Steigler, Motkraft. Vi bruker det i forbruksanalysen vår. Så kommer vi nok til å bruke det i et system som skal sørge for at man bruker strømmen mest mulig kostnadseffektivt. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi.

**Spørsmål 11:**  
 Tror du at de etablerte strømsalgsselskaper kommer til å vokse, opprettholde, eller tape kunder i årene som kommer?

Fire av respondentene er sikre på at det kommer til å vokse i fremtiden, dette gjelder de "vanlige" strømsalgsselskaper vi har intervjuet, og selvsagt den eneste heldigitale som er "Motkraft". Det er også interessant at den ene aktøren som sa at de ikke skulle lansere en app eller smartmåler mener at de vil vokse når/vis de lanserer en app. Dette var Norges Energi. En av aktørene (Fjordkraft) mente at dersom de skulle vokse så måtte dette være Nordisk.

Det er utrolig interessant at alle aktørene mener de vil vokse i en eller annen form. En respondent sier de vil vokse når/vis de får en app. Dette er Norges Energi og det er hyggelig å se at spørreskjemaet fungerte slik vi hadde planlagt. Det vil si at vi har spurt de litt "høye" spørsmålene til slutt da dem vi intervjuer er blitt litt varmere i trøyen og snakker litt mer åpen med oss.

Vi er ganske sikre på at vi kommer til å vokse, og at vi er på det riktige sporet med tanke på hva som er viktig nå, men også enda mer framover. Magne Omland, eKompis. Eh, ja, jeg tror det kommer helt an på hva/når vi lanserer en APP. Tror jeg. Hvis de fortsetter sånn som nå, tror jeg ikke de klarer å opprettholde antall kunder. Thomas Larsen, Norges Energi. Jeg er sikker på at vi kommer til å vokse. Vi har noen fordeler sammenlignet med de nye digitale. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Vi har jo en ambisjon om å vokse, men det som er utfordringen er jo og vokse i Norge, så vi har jo utvidet ambisjonen vår til å være Nordisk. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft. Vokse, definitivt. Bjørn Steigler, Motkraft.

**Spørsmål 12:**  
 Hvordan tror du salg av strøm kommer til å utvikle seg i årene fremover?

Her er det litt sprikende svar fra alle respondenter, men tre av respondentene er innom at det er dem med de beste tjenestene som kommer til å ta over. Tre av respondenter mener også at alt blir digitalt og at kunden selv kommer til kjøpe strøm uten å gå gjennom selgere. En av respondentene var også innom at strømsalgsselskaper gir liten verdi.

Gode tjenester som gir en merverdi for kunden kommer til å prege fremtidens salg av strøm. Kunden velger selv i stor grad hvem/henne ønsker å kjøpe strøm av basert på hvilke tjenester leverandøren kan tilby. En av respondentene sa rett ut i intervjuet at strømsalgsselskaper gir liten merkverdi, og det bør nevnes at en annen av respondentene meddelte det samme etter vi hadde slått av opptatt. Dette er meget interessant da vi fikk samme tilbakemelding fra gruppen "Journalist" som skriver om strømmarkedet, og fra gruppen som har kjenneskap til strøm markedet.

Jeg tror man får en mindre grad av telefonsalg enn tidligere. At det kommer til å være mer merkevare og andre verdiforslag selskapene kommer med enn bare strømfordeling. Bjørn Steigler, Motkraft. Vi tror at de som utvikler og markedsfører de beste tjenestene, kommer til å vinne. Marius Roed Sveipe, Gudbrandsdalen Energi. Hva fremtiden bringer er ikke lett å spå, men jeg tror det blir flere og flere aktører. Stig Rune Utstrand, Fjordkraft. Jeg tror og håper at det kommer til å gå mye mer fra push til pull, at leverandører kan bli såpass mange relevante og interessante tjenester i forbindelse med for eksempel styring av strøm, og at kunden selv faktisk oppsøker leverandøren. Magne Omland, eKompis. Jeg tenker at strømsalgsselskaper gir veldig liten verdi. Inntil videre så har jeg litt gode å se noen gode løsninger som gjør at vi kan fjerne strømsalgsselskaper helt. Thomas Larsen, Norges Energi.