

## *TELENOR – bare lave priser?*

Utgangspunkt:

Fra legalt monopol til fri konkurranse

- OBOS/NBBL rabatt
- Fjerning av prefiks
- Norgespris

*TELENORs* problemstilling:

*Hvordan møte en slik utfordring?*

- sikre *høye priser*,
- opprettholde *høy markedsandel*,
- eller begge deler?

Sett fra et *bedriftsøkonomisk* synspunkt:

1. Hvorfor benyttes *to-delte tariffer*?
2. Hvordan *segmentere* markedet?
3. Hvordan møte *konkurransen*?

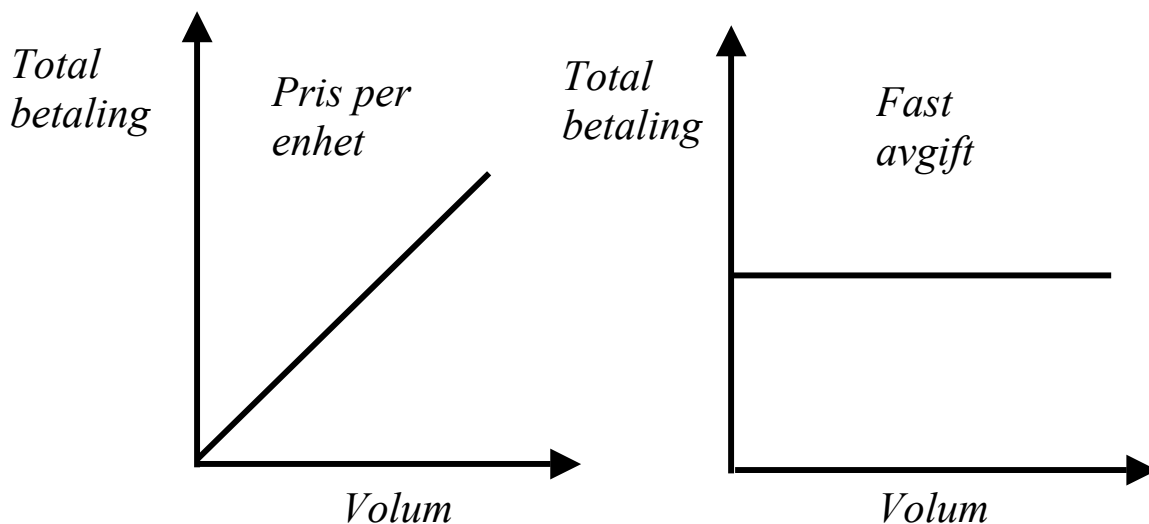
# *1. Hvorfor benyttes to-delte tariffer?*

Prissetting er bestemt av

- (1) Kostnader
- (2) Kunder
- (3) Konkurrenter

Jeg fokuserer *kun* på (2) og (3)

Priser/Tariffer kan være av flere typer:



Typisk benyttes begge elementer

- Abonnement og tellerskritt (samtalepris)

⇒ *TO-DELT TARIFF*

Bedriften bør kombinere de to elementene

○ *Lav samtalepris*

⇒ Oppmuntrer kunden til *stort forbruk* av varen

⇒ Kunden oppnår *stor nytte* fra det store forbruket

○ *Høy pris på abonnement*

✓ Kan innkassere nytte ut over pris for *eksisterende salg*

✓ Kan innkassere den økte nytten som forbrukeren har fått av *økt forbruk*

Betrakt følgende (*urealistiske!*) utgangspunkt:

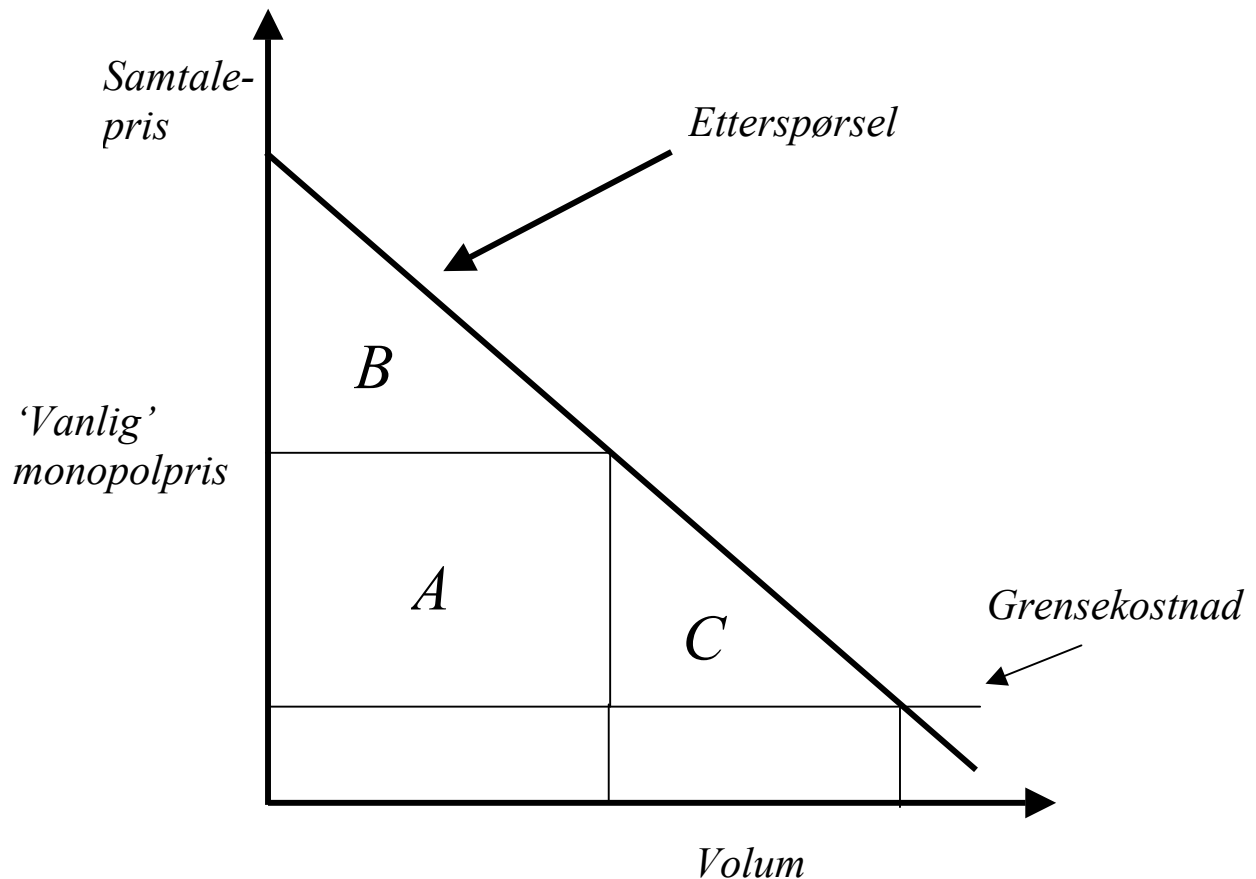
*Alle forbrukere er like*

En monopolist bør i så fall

1. Sette samtalepris lik *grensekostnad*
2. Sette abonnementet slik at *all potensiell nytte ut over samtalepris* tilfaller bedriften

## *Gevinst ved bruk av to-delt tariff*

- Kurven viser en forbrukers etterspørsel for ulike priser



$A$  = Profitt hvis kun samtalepris

Hvis bedriften setter samtalepris lik grensekostnad, kan abonnementsavgift benyttes til å kapre

- (i) opprinnelig nytte ut over pris (areal  $B$ ),
- (ii) økt nytte som følge av mer forbruk (areal  $C$ )

$$\Rightarrow A + B + C = \text{Profitt hvis to-delt tariff}$$

## 2. *Hvordan segmentere markedet?*

*MEN:* Kundene er (*selvfølgelig*) ikke like

- Høyt forbruk versus lavt forbruk
- Forskjeller i ringemønster
- .....

Mulig løsning: Skreddersy tariffer til hver gruppe

- Kunder med høyt forbruk
  - lav samtalepris
  - *høy* abonnementsavgift
- Kunder med lavt forbruk
  - lav samtalepris
  - *lav* abonnementsavgift

*STORT* problem: Kan *ikke* skille mellom kunder

- Må la kundene *velge* tariff
  - ⇒ Kan føre til *KANNIBALISERING*
- ✓ Kunder med *høyt forbruk* velger tariff tiltenkt kunder med *lavt forbruk*
- ✓ Inntekt på kunder med høyt forbruk *undergraves*

## Hvordan unngå *KANNIBALISERING*?

Legge til rette for *selvseleksjon*:

- Utforme tariffer slik at hver kunde velger den 'riktige' tariffen

To måter en kan oppmuntre kunde med stort forbruk til å velge 'riktig' tariff

### 1. Gjøre 'riktig' tariff *mer* attraktiv

- ✓ *Redusere* fast avgift for tariff tiltenkt kunde med høyt forbruk
- ⇒ Kunde med stort forbruk kommer gunstig ut, for å sikre 'riktig' valg av tariff

### 2. Gjøre 'feil' tariff *mindre* attraktiv

- ✓ *Øke* samtalepris på tariff tiltenkt kunde med lavt forbruk
- ⇒ 'Svir' mest for kunde med høyt forbruk

Resultat:

- Kunder med lavt forbruk gis *dårlige vilkår*, fordi de aldri fristes til å velge 'feil' tariff

Følgende tariffstruktur dermed riktig:

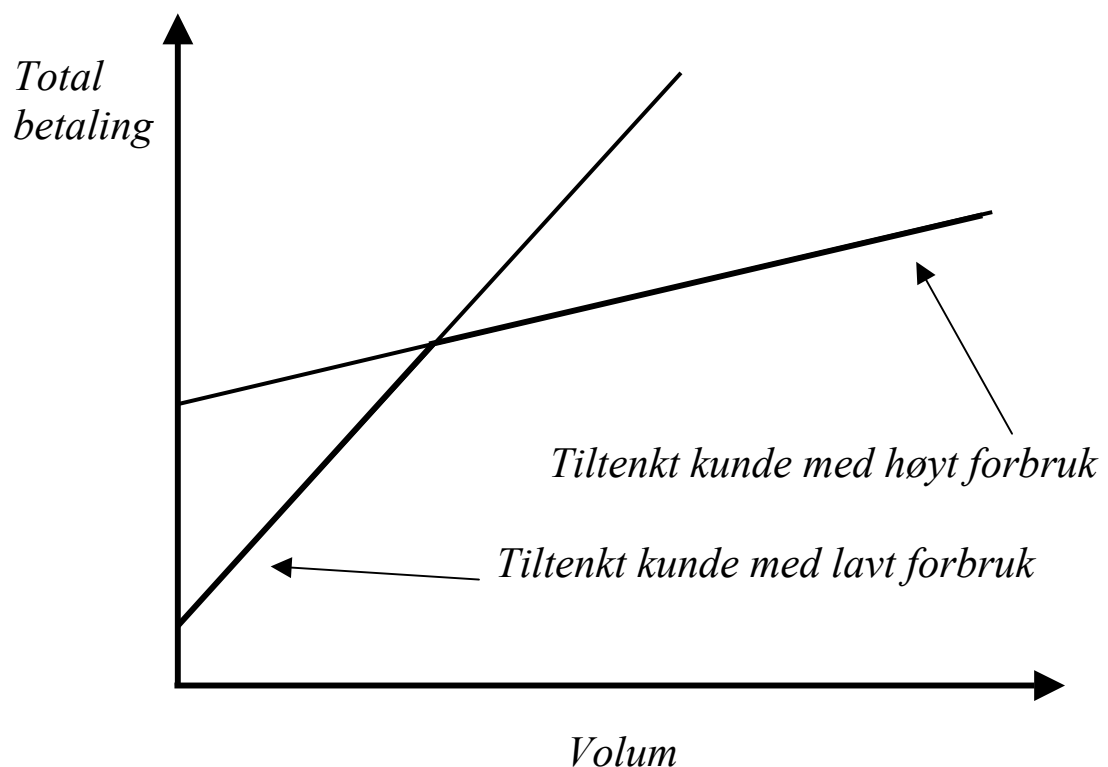
Kunder med *stort forbruk*

- Lav samtalepris
- Høy abonnementsavgift

Kunder med *lite forbruk*

- Høy samtalepris
- Lav abonnementsavgift

En meny av to-delte tariffer vil derfor se ut slik:



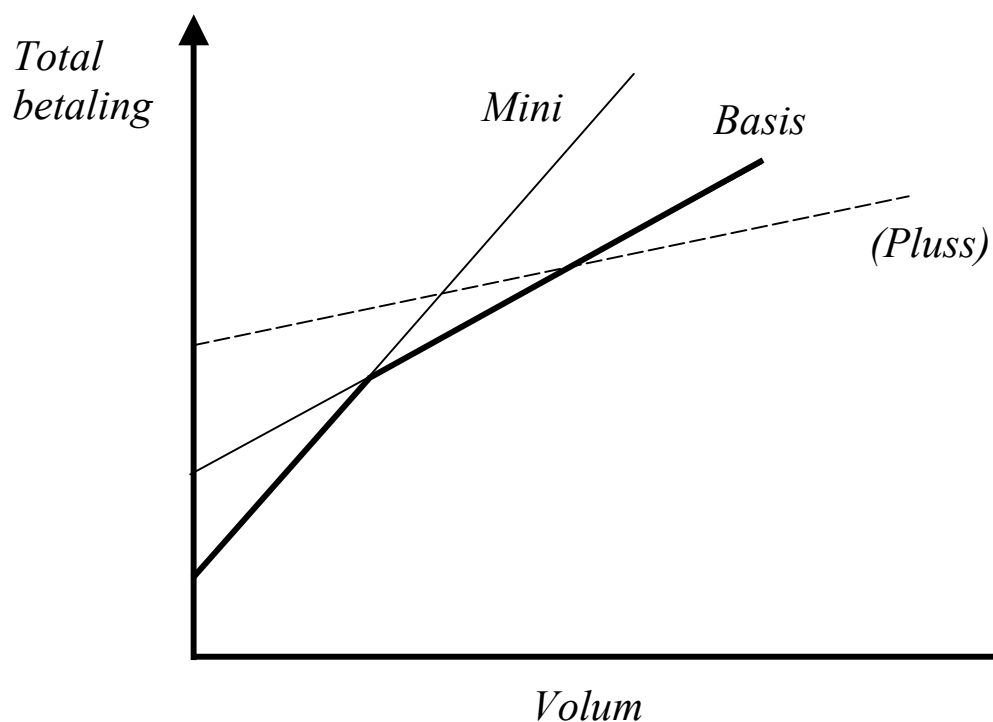
→= Flere to-delte tariffer gir bedriften *mer* inntekt enn kun en to-delt tariff

## *HVA HAR TELENOR GJORT?*

Meny av to-delte tariffer både i fasttelefoni og mobiltelefoni

Fasttelefoni privatkunder:

- *Mini*
- *Basis*
- *Pluss* (er nå fjernet)

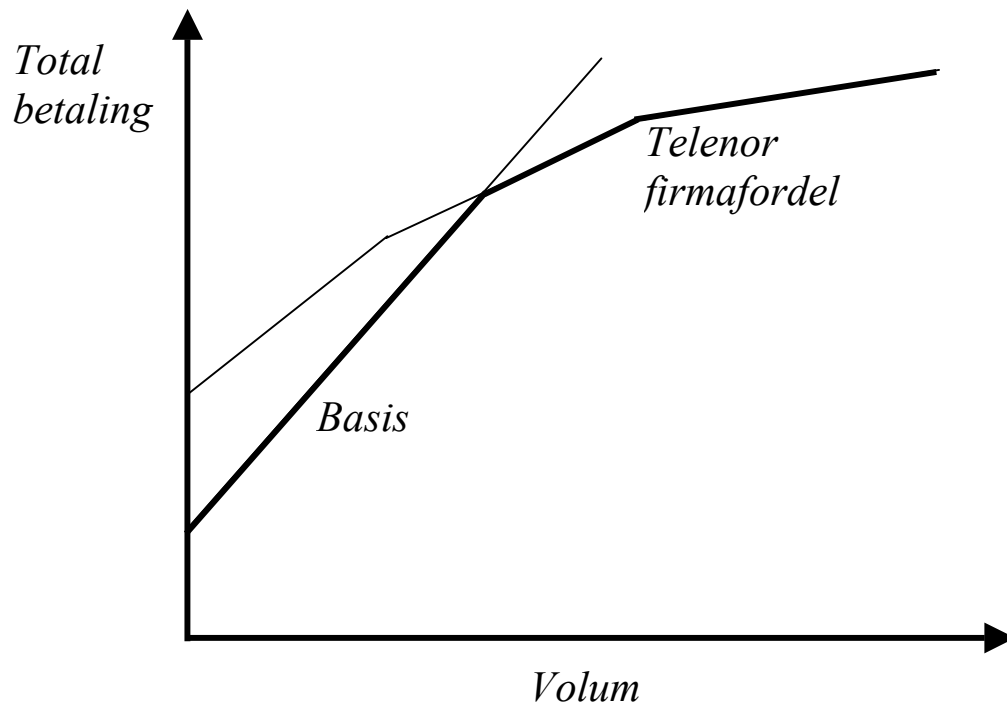


Samtalepris relativt høy selv i *Basis*

⇒ Hvorfor ingen tariff skreddersydd for *private storforbrukere*?

Fasttelefoni bedrift:

- *Basis*
- *Telenor Firmafordel*



*Telenor Firmafordel* er en blokktariff

- Parallelt til en meny av to-delte tariffer

Samme som for privatkunder:

- Hvorfor ingen allmen tariff for *storkunder* (over 100.000 kroner per år)?
- *Storkundeavtalene* bør være åpne for alle?

## *Segmentering etter RINGEMØNSTER*

Samme hovedprinsipp som over:

- Gjøre et produkt lite attraktivt for en gruppe som kan velge 'feil' tariff

Flyselskaper:

- ✓ Må være borte lørdag/søndag

IBM:

- ✓ Satte inn chips som gjorde at skriver ble tregere

→= Produktene mindre attraktive for *forretningskunder*

Hva som skiller *privat* fra *bedrift* i telefoni:

- *Hvor mange* de ringer til
  - private ringer hovedsakelig til noen få
- *Når* de ringer
  - private ringer mest kveld og helg

For å gjøre tariff lite attraktiv for bedriftskunde:

- Høy samtalepris på *dagtid*
- Kun rabatter på *de mest ringte numrene*

## *HVA HAR TELENOR GJORT?*

- ✓ Høyere takst dag enn kveld/helg
- ✓ *Familie & Venner*

⇒ I tråd med det vi forventer ut fra  
'læreboken'

*MEN:* Hvorfor ikke gått *lenger* i segmentering?

- *Familie & Venner* relativt beskjeden i sin rabatt på samtalepris
- Ingen fasttelefoni tariff for virkelige private storkunder
  - ✓ Høy samtalepris på dagtid
  - ✓ Lav *Familie & Venner* samtalepris
  - ✓ Relativt høy abonnementsavgift

Mulig svar: Krav om *kostnadsorienterte* priser

*Men i så fall et PARADOKS:*

Segmentering *minst* like lønnsomt under *monopol* som under *konkurranse*

→= Hvorfor *flere* tariffer å velge mellom i *mobil-* enn i *fast-telefoni*?

### 3. *Hvordan møte konkurransen?*

Konklusjon fra drøftingen over:

- En monopolist bør segmentere markedet gjennom en meny av to-delte tariffer

Ved konkurranse er det *fare for* at et slikt prissystem *bryter sammen*:

- Enhver tariff kan bli matchet av en konkurrent

Småkunder kan være minst like utsatt for konkurranse som storkunder

- Småkunder høy samtalepris for å 'skremme' vekk storkunder
- Storkunder relativt lav fastavgift for å hindre at de velger 'feil' tariff

Fallhøyden er *stor* i dette markedet:

- De ulike selskapene tilbyr relativt identiske produkter
- ⇒ Tilnærmet all profitt *kan* konkurreres bort, selv ved at fåtall aktører

*Hva kan hindre at all profitt konkurreres bort?*

(1) Det er *kapasitetsbegrensninger* i markedet

Kun *TELENOR* kan betjene alle per idag

⇒ *TELENOR* kan sette høy pris uten å miste hele salget

*MEN*: Hva skjer i så fall på lang sikt?

- Hvordan vil potensielle konkurrenter da ønske å opptre i markedet?
- Hvor stor markedsandel har *TELENOR* da om tre –fire år?

Eksempel:

Selskapet Canadian Cement Company satt passivt og responderte ikke på nyetablering

- Hadde til tider en kapasitet på ned mot 40%
- ⇒ Markedsandel ble redusert fra 80 % til i overkant av 30 %

## (2) Aktørene *differensierer* sine produkter

*TELENOR*s produkter er ikke identiske med konkurrentenes produkter

- *TELENOR* og *TELE2* ulike tjenester i forbindelse med internett abonnement
- ⇒ *TELENOR* kan sette høy pris uten å miste hele salget
- ⇒ Differensiering *demper* konkurransen

Eksempel: *Lojalitetsrabatter*

Belønnes for å være lojal kunde

- Eurobonus og Wings
- *Telenor Firmafordel*
  - størst rabatt når alt salg konsentreres hos *TELENOR*

Mer lojale kunder      ⇒      Høyere ordinær pris

Men det er jo en *rabatt*

- Er rabatten bedriftsøkonomisk lønnsom?
- Hva med OBOS/NBBL?

### (3) Aktørene tilpasser seg hverandre over tid

Høye priser kan være opprettholdbart i et *dynamisk perspektiv*

To effekter av å senke pris

#### (i) *Kort sikt*

- Kan kapre *markedsandeler* ved å sette pris under konkurrentens pris

#### (ii) *Lang sikt*

- Kan utløse *priskrig*, fordi konkurrentene er tvunget til å respondere

Kan ha *egeninteresse* av å holde høye priser, fordi en frykter at rabatter utløser priskrig

Hva taler for at høye priser er opprettholdbart?

#### (1) *Få selskaper*

- Lett å koordinere
- Begrenset vekst i salg på kort sikt

= → = Gevinsten på kort sikt begrenset =

#### (2) *Stor fallhøyde*

Stort tap når priskrigen først braker løs

→ Tapet på lang sikt kan mer enn oppveie gevinsten på kort sikt av å bryte ut

### *(3) Rask respons*

Det går kort tid før rivalene oppdager at vi har senket prisen, og dermed kort tid før de reagerer

→ Begrenset periode en er alene om å senke prisen, og dermed begrenset kortsiktig gevinst

→= Argument for at rabatter *ikke* er hemmelige

### *Mobiltelefon i Norge:*

- ✓ Få aktører
- ✓ Stor fallhøyde
- ✓ Rask respons

→= *gevnbyrdige aktører* som har felles interesse av å sikre inntekter på *eksisterende kunder*

→ Potensiale for at høye priser kan opprettholdes

Eks.: *SAS* vs. *Braathens* for *forretningskunder*

## *Fasttelefoni i Norge:*

- *TELENOR* er en *dominerende aktør*
- Utfordrerere har svært liten markedsandel
- Utfordrerere har lite å tape på en eventuell priskrig

Utfordrer har typisk som strategi å få fotfeste, det vil si å oppnå en viss markedsandel

Eksempel fra bensinmarkedet: *JET*

- = Nytteløst for *TELENOR* å forsøke å få i stand en fredelig sameksistens

= =

*TELENORs* dilemma: valg mellom *pest* og *kolera*

*Strategi 1:* Opptre passivt - ikke senke prisene

- Opprettholder inntekt på sine gjenværende kunder
- Taper markedsandel

*Strategi 2:* Opptre aggressivt – senke prisene

- Taper inntekt på sine eksisterende kunder
- Opprettholder stor markedsandel

*Utfordreren* vet om *TELENORs* dilemma, og kan utnytte det til sin fordel

- Kun gå inn med begrenset kapasitet, for eksempel kun i noen nisjer
- *TELENOR* relativt lite å tape på passiv strategi
- Etablere seg med en relativt lav pris
- *TELENOR* mye å tape på å matche utfordrerens pris

Eksempler på en slik etableringsstrategi:

- *Kiwi International Airlines*
- *Hardanger Bryggeri*
- *Viking Cement* i Stavanger
- (*Tele2?*)

Krav om lik pris over hele landet kan gjøre det svært *ulønnsomt* for etablert å svare aggressivt

Eksempel: *Posten* i Sverige, som fikk konkurranse fra *City Mail*

*TELENORs* problem:

Trussel om aggressiv strategi kan være *lite troverdig*

Hvordan troverdig aggressivitet?

- *Selektiv* rabattgiving
  - ✓ Målrettet rabattgiving mot de nisjer hvor *fløteskumming* er mulig
- Taper minimalt på sine eksisterende kunder
- *Rask* respons på utfordrers trekk
  - Utfordrer får kun en begrenset periode med pris under den dominerende aktøren

Hva har *TELENOR* gjort?

- *Boligsamvirkerabatten*
  - ✓ Eksempel på selektiv rabattering?

MEN: Var det for *mye* rabatt?

- Er ikke det bra for *TELENOR* å få et rykte som en aggressiv aktør?

## *AVSLUTTENDE KOMMENTARER*

I *utgangspunktet* bør *TELENOR* segmentere markedet

- *Lav samtalepris* for å generere volum og dermed nytte hos kundene
- *Kapre profitt via abonnment*
- *Meny av to-delte tariffer*

Har *TELENOR* utnyttet potensialet for segmentering fullt ut?

Hvorfor har ikke *Norgespris* blitt introdusert før?

- ✓ Som en av flere to-delte tariffer?
- ✓ Kan generere mer trafikk, som kan gi grunnlag for høyere abonnement

*TELENOR* vil tape markedsandel og oppleve lavere pris, *uansett* hva de gjør

Kan *dempe* utfordrerenes aggressivitet ved

- *Målrettet aggressivitet*
  - *Rask respons* på konkurrenters trekk
- Bra med *boligsamvirkerabatt* og *individuelle storkundeavtaler*?

Så kanskje

*TELENOR – BARE LAVE PRISER*

bør erstattes med

*TELENOR – VI GJØR NORGE BILLIGERE*