

Møre og Romsdal Energi

*

Inn i fremtiden del I

Ett strategisk dokument

Studentnr.
305736
310681
310862
310864

Oppgaven er konfidensiell inntil 08.06.1999

INNLEDNING

Sammendrag

Med dette strategiske dokumentet skal Møre og Romsdal Energi (heretter kalt MRE) stake ut sin kurs i de neste 5 år. De strategiske valgene er tatt med bakgrunn i faktainformasjon fra bransjen selv, og de analyser gruppen har foretatt av rammebetingelsene.

Vårt valg av strategi kan nok virke noe "kreativt". Men med arbeidsbetingelsene som MRE er underlagt ser gruppen dette som det mest naturlige valg.

Siden Istad Kraft (heretter kalt IK) sin visjon kunne virke noe uklar har gruppen valgt å lage et nytt utkast. Gruppen mener at den lille endringen vi har gjort gjør visjonen lettere å forstå.

MRE manglet både visjon og forretningside. Vårt forslag til visjon er i tråd med den nye visjonen til IK. Siden visjonen sier at MRE skal være en kvalitetsleverandør, krever dette at alle i organisasjonen er kjent med målet, og enig om hvordan man skal nå det. Visjonen er så kort og enkel at den kan nyttes som slogan for MRE.

Forretningsideen forteller hvem MRE skal henvende seg til, i hvilke markeder MRE skal operere i, med hvilke type produkter og tjenester MRE skal levere, og hvorfor MRE skal gjøre dette.

I de analysene gruppen har gjennomført har vi avdekket hvilke arbeidsbetingelse MRE er underlagt og vil møte i fremtiden. MRE har en rekke styrker og svakheter, muligheter og trusler. Ved gjennomgang av bedriften, finner gruppen at MRE i dag fremstår som en lite markedsorientert bedrift med relativt store kommunikasjonsproblemer internt i MRE, og mellom MRE og IK. Vi mener at den viktigste ressursen til bedriftene i fremtiden vil være medarbeideres kunnskap og deres evne til å formidle denne til kundene.

I første omgang vil en omorganisering av MRE, som også griper inn i konsernet være nødvendig for å ivareta kundene og utnytte ressursene bedre. Iverksettelse av dialogmarkedsføring og kursing av de ansatte for å øke den enkeltes kompetanse innen hvert fagområde, være de viktigste tiltakene MRE må gjennomføre for å bli en markedsorientert bedrift.

Med kontinuerlig markedsplanlegging vil MRE kunne avdekke viktige faktorer som har innvirkning på MRE sine arbeidsbetingelser. Dette er viktig for å kunne utvikle og korrigere strategiene for å nå de målene som er satt. Bare på den måten kan MRE bli en så sterk organisasjon at de kan gå styrket inn i fremtiden.

Forord

“Å lære det ved å gjøre det” er en godt kjent læreprosess. Dette gjelder også for oss markedsøkonomistudenter.

Gjennom det første året har vi hatt teori og lært om de store hovedtrekkene innen faget markedsøkonomi, og vi har jobbet med teoretiske oppgaver.

I det andre året skal vi gå dypere i materien og se på flere teorier om markedsføring, og vi skal lære oss å bruke ulike verktøy innen faget. Dette året har vi relatere det vi har lært til det virkelige liv gjennom denne hovedoppgaven.

Hjelp til selvhjelp

Gruppen har laget en ordliste for å forklare faguttrykk innen kraftbransjen. "Kraft uttrykk", ligger som det første vedlegget.

Historikk

Historikk om MRE

Møre og Romsdal Energi A/S (MRE) ble etablert 1.1.1998, som en del av konsernet Istad Kraft A/S

Istad Kraft konsernet består i dag av:

Møre og Romsdal Energi A/S: Produksjon og Omsetning

Istad Kraftnett A/S: Nettselskap

Istad Entreprenør A/S: Anleggsselskap

Istad Konsulent A/S: Konsulentselskap

MRE er et produksjon og kraftomsetningselskap og har følgende oppgaver:

Omsetning Engros

Omsetning Sluttbruker

Produksjon (Driva, Istad kraftstasjon mm, annen produksjon)

MRE har i dag 13 ansatte

Daglig leder 1

Sekretær 1

Økonomikonsulent 1

Salg 3

Krafthandel / Risikostyring 3

Produksjon 3

Renhold 1

Disse utgjør til sammen 12,05 årsverk

Istad kraft var frem til 1.1.1998 et kraftselskap som driver produksjon, transport og kjøp og salg av kraft, men er i dag et Holdingselskap

Istad Kraft ble etablert i 1918 av Molde og Bolsøy Kommune under navnet Istad kraftstasjon. Dette skjedde i forbindelse med utbyggingen av Istadvassdraget.

I 1966 ble selskapet omdannet til A/S Istad Kraftselskap. Det er Møre og Romsdal Fylkeskommune, Molde, Fræna, Eide, Gjemnes, Midsun, Aukra, og Nesset kommune som eiere. A/S Istad Kraftselskap var et rent produksjonsverk, men etter at Aura vassdraget kom i drift ble de et engrosselskap.

På Generalforsamlingen i 1994 ble det bestemt at de skulle skifte navn til ISTAD KRAFT AS. Styret i Istad kraft består av 11 representanter fordelt med 3 fra de ansatte samt fra Eide, Molde, Fræna, Gjemnes, Midsund, Aukra kommune og Møre og Romsdal Fylkeskommune.

Istad kraft hadde i 1996 158 ansatte, og hadde et driftsresultat på 37,5 mill

Istad kraft hadde i 1996 en egen produksjon på 24,4 GWh og en energileveranse på 918,5 GWh.

Historikk om kraftmarkedet

Den 1. januar 1991 trådte den nye energiloven i kraft. Loven innebærer at elverkenes monopolstilling skal erstattes av marked. Der dette ikke er mulig, for eksempel ved overføring og fordeling av kraft, skal monopolstillingen kontrolleres og reguleres.

Før 1. januar var det monopol både på levering og transport av strøm. Det var som regel Stat og Kommune som eide og drev kraftselskapene. Da den nye energiloven trådte i kraft ble kraftselskapene i hovedsak omgjort til aksjeselskap, med kommunene som eiere.

Problemdefinisjon for oppdragsgiver:

Energiloven av 1. januar 1991 var en dramatisk endring av rammebetingelsene for Kraftindustrien. For å møte de nye utfordringene er vi engasjert for å sette ny og gammel kunnskap om kraftbransjen i system. Se inn i fremtiden, for så å lage de nødvendige strategisk, taktisk og operative planverk slik at MRE kan møte utfordringene i det kaos som også kraftbransjen utgjør.

Studentenes målsetning med hovedoppgaven

Hensikten med oppgaven er at vi gjennom en læreprosess skal kombinere teori og praksis for på den måten utvikle et strategisk, taktisk og operativt planverk for oppdragsgiver.

Gruppas målsetting: Velge en oppdragsgiver innen en bransje som gir en spennende utfordring, og som krever kreative løsninger.

MRE sin målsetting er å få utarbeide et planverk som gjør dem bedre rustet til å møte morgendagens utfordringer.

Arbeidsmetodikk/ hvordan kartlegge nødvendig informasjon

Foruten den informasjon og kunnskap som MRE allerede har, om kunder, konkurrenter og leverandører, vil Internett være en viktig kanal for innhenting av mer informasjon om konkurrenter og andre eksterne arbeidsbetingelser.

Besøk i Molde, og jevnlig møter med vår kontaktperson Rune Stenseth.

Det vil være nødvendig å gjennomføre en markedsundersøkelse for å kartlegge kundenes kjøpsvaner og preferanser.

De interne arbeidsbetingelsene må også analyseres, og vi skal se på hvordan MRE kommuniserer med kundene sine.

MRE sin organisasjonsstruktur vil også bli belyst. Dette gjøres for å utarbeide de før nevnte planverk.

Evaluering

I løpet av det siste året har vi som enkeltpersoner og gruppe tilegnet oss ikke bare fagkunnskap, men også erfaring og kunnskap om å jobbe i en gruppe der en ikke selv velger sine samarbeidspartnere.

Som det er naturlig har gruppemedlemmene ulike egenskaper og preferanser. Dette har vi sett på som en god egenskap siden oppgavene i hovedoppgaven da blir angrepet fra ulike vikler som fører til fruktbare diskusjoner. Til tider har arbeidspresset hver høyt, og tidsfristene korte. Selv om hovedoppgaven har vært gjennomført på et kveldsstudie er det familie og venner som har lidd for vår skolegang. De fleste i gruppen har hatt mellom 50% og 150% fast stilling i tillegg til skolen. Dette har vi selvsagt måtte tatt hensyn til i planlegging og fremdrift av hovedoppgaven. Likevull har det til tider vært stormfullt i gruppen. Men vi kan i ettertid stolt si at vi hver gang har "tatt tyren ved hornene". Har det vært et problem har gruppen tatt det opp i plenum i starten av et møte, for så å jobbe konstruktivt med dagens oppgave etterpå.

MRE har gitt oss en interessant og spennende hovedoppgave. Gruppen har fått god oppfølging fra vår kontaktperson, Rune Stenseth, og han har gjort seg tilgjengelig for gruppen når vi har trengt informasjon fra MRE. MRE har stilte velvillig opp og "blottla sitt indre" ved at vi fikk gjennomføre dybdeintervju av de ansatte i bedriften. Dette har vært til uvurderlig hjelp i våre analyser av interne arbeidsbetingelser.

Datainnsamling

De kildene vi har benyttet oss av er: Internett, aviser, tidsskrifter, media, internundersøkelse, og markedsundersøkelse. Vi har også fått informasjon fra Olje og Energidepartementet, og ulike organisasjoner innen bransjen.

Analyseverktøy

Gruppen har valgt og bruke følgende metoder å analysere for og kunne ta de strategiske valg for MRE.

Eksterne analyser:

- M. E. Porters 5 konkurranse krefter

- PEST analyse

- Postal kvantitativ markedsundersøkelse av kunder som kun betaler nettleie til IK.

Interne analyser

- Verdinettverk

- Resursanalyse

- Kvalitativt dybdeintervju med de ansatte i MRE.

SWOT analyse for avdekking av styrker og svakheter internt i organisasjonen, og muligheter og trusler eksternt. SWOT analysen er delt i to, og den finnes som siste del i de interne og eksterne analysene. Avsnittene benevnes som "Identifikasjon av ...".

Profilkart for å sammenligne enkelte faktorer mellom MRE og utvalgte konkurrenter.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	2
SAMMENDRAG	2
FORORD	3
<i>Hjelp til selvhjelp</i>	3
HISTORIKK	4
<i>Historikk om MRE</i>	4
<i>Historikk om kraftmarkedet</i>	5
PROBLEMDEFINISJON FOR OPPDRAGSGIVER:	6
STUDENTENES MÅLSETNING MED HOVEDOPPGAVEN	6
ARBEIDSMETODIKK/ HVORDAN KARTLEGGE NØDVENDIG INFORMASJON	6
EVALUERING	6
DATAINNSAMLING	7
ANALYSEVERKTØY	7
VISJON OG FORRETNINGSIDE	10
VISJON FOR ISTAD KRAFT AS	10
VISJON FOR MRE	10
FORRETNINGSIDE FOR MRE	11
EKSTERNE ANALYSER	12
PORTES 5 KONKURRANSEKREFTER	12
<i>Trusler fra nye aktører i markedet</i>	12
<i>Konkurransenintensitet blant etablerte aktører</i>	13
<i>Substitutter</i>	14
<i>Leverandørenes forhandlingsposisjon</i>	15
<i>Kundenes forhandlingsposisjon</i>	15
PEST ANALYSE	16
<i>Politiske-juridiske forhold</i>	16
<i>Økonomiske forhold</i>	16
<i>Sosiokulturelle forhold</i>	17
<i>Teknologiske forhold</i>	18
IDENTIFISERING AV EKSTERNE MULIGHETER OG TRUSLER	18
<i>Muligheter</i>	18
<i>Trusler</i>	18
INTERNE ANALYSER	19
VERDINETTVERK	19
<i>Primæraktiviteter</i>	20
<i>Sekundæraktiviteter</i>	22
INTERNUNDERSØKELSE, KONKLUSJON	23
RESSURSANALYSE MRE	24
<i>Fysiske ressurser</i>	24
<i>Menneskelige ressurser</i>	24
<i>Finansielle ressurser</i>	26
<i>Immaterielle ressurser</i>	26
MARKEDSUNDERSØKELSE, KONKLUSJON	27
IDENTIFIKASJON AV INTERNE STYRKER OG SVAKHETER	28
<i>Styrker</i>	28
<i>Svakheter</i>	28
OVERORDNET MÅL	29
MÅLHIERARKI	1
STRATEGISKE VALG FOR MRE	30
GENERISK STRATEGI	30
<i>Differensiert strategi år 1 - 3</i>	30
<i>Kostnadslederskap strategi år 4 - 5</i>	30

MULIG RETNING	31
MULIG METODE	31
FUNKSJONELLE STRATEGIER	32
NYTT ORGANISASJONS KART FOR MRE.....	33
VEDLEGG:.....	35
KRAFT UTRYKK - ORDLISTE.....	35
PORTER - KAPITALBEHOV VED ULIKE PRODUKSJONSMETODER	37
RAPPORT INTERNUNDERSØKELSE MRE	39
SAMMENDRAG AV SPØRSMÅL I INTERNUNDERSØKELSE MRE.....	39
SPØRRESKJEMA INTERNUNDERSØKELSE	39
RAPPORT MARKEDSUNDERSØKELSE FOR MRE	44
<i>Brev 1</i>	45
<i>Brev 2</i>	46
<i>Spørreskjema Markedsundersøkelse</i>	47
<i>Takkebrev til respondenter</i>	48
SAMMENDRAG AV MARKEDSUNDERSØKELSE	49
<i>Respondentenes kommentarer i markedsundersøkelsen</i>	55
FAKTATALL OM ENERGIPRODUKSJON	57
<i>Totalt energiforbruk i Norden</i>	57
<i>Hvor stor er IK/MRE i det Norske kraftmarkedet?</i>	58
REFERANSELISTE	58
<i>Faglitteratur:</i>	58
<i>Avisutklipp</i>	59

VISJON OG FORRETNINGSIDE

Visjonen skal speile et ønske om i hvilke retning man ønsker å utvikle bedriften. I følge Roos og Krogh skal en visjon ha minst tre funksjoner: den skal legitimere, den skal fokusere på ambisjoner, og den skal være motiverende for hele organisasjonen.

Visjon for ISTAD KRAFT AS

Istad Kraft har utformet en visjon som lyder som følger:

”Istad Kraft skal være et aktivt energiselskap, blant de ledende i landet, med effektivitet, kvalitet, og lønnsomhet i alle ledd.”

Det ledelsen har ment med visjonen er at IK skal være aktive, de skal ikke sitte med hendene i fanget, og de skal være ledende innen effektivitet, kvalitet og lønnsomhet.

Gruppen mener at ledelsen ikke får uttrykt godt nok det de mener i den eksisterende visjonen. Vi foreslår at visjonen blir skrevet slik:

”Istad Kraft skal være blant de ledende i landet innen kvalitet, effektivitet og lønnsomhet.”

Gruppen har bevisst satt kvalitet først for å vise at uten at kvaliteten er tilstede vil det være vanskelig å være effektive og å oppnå lønnsomhet.

Visjon for MRE

Gruppen har utarbeidet følgende forslag til visjon for MRE:

”Kvalitetsleverandør av energi.”

Å være kvalitetsleverandør forplikter. Det går ikke bare på kvaliteten av produktet, men også på hvordan det blir levert og hvordan kunder blir behandlet – fra første kontakt til kunden velger en annen leverandør. Målet skal selvfølgelig være at kunden blir så fornøyd med leveransen at han ikke velger annen leverandør enn MRE. Hvor viktig denne kontakten er, blir tatt opp i leveransesystemet i markedsmiksen.

Gruppen mener at MRE skal være en energileverandør, dette slik at MRE kan velge å levere annen type energi enn strøm dersom det skulle vise seg hensiktsmessig

Denne visjonen er i samsvar med gruppens forslag til ny visjon for IK.

Forretningside for MRE

Forretningsideen skal i følge Kotler klarlegge innenfor hvilke rammer virksomheten skal virke. Kotler deler dette inni fire områder:

- Bransje : Det må klargjøres hvilke bransje bedriften skal operere i.
- Segment(er) : Det bør komme frem hvilke markeder eller kundegrupper bedriften tar sikte på.
- Vertikal integrasjon : Enkelte bedrifter velger å produsere nesten alt selv, eller kjøper bedrifter som blir underleverandører.
- Geografisk spredning : Forretningsideen vil vanligvis si noe om hvor virksomheten skal virke.
- Forretningsideen : skal være motiverende for medarbeiderne.

Gruppen har utarbeidet følgende forslag til forretningside for MRE:

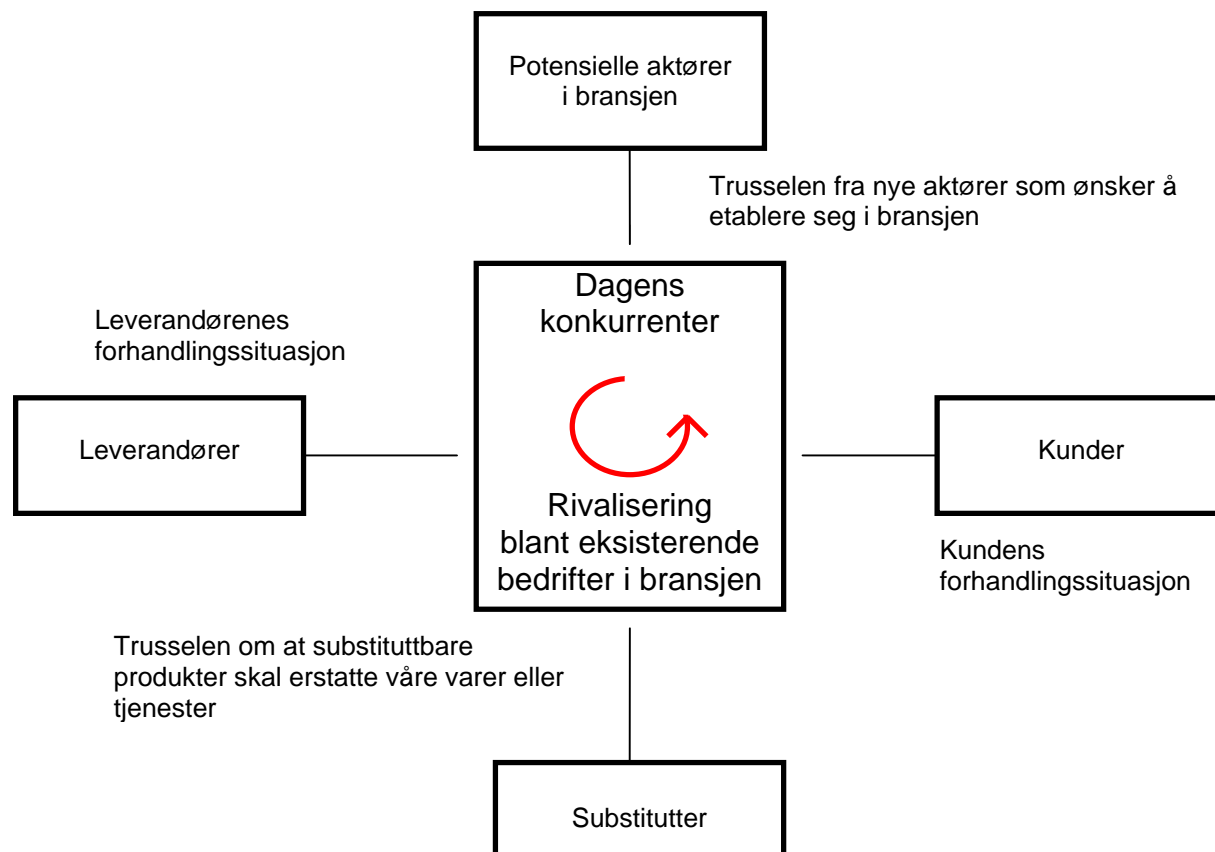
”MRE skal, på eget og eksterne konsesjonsområder, tilby husstander og bedrifter energi og energirelaterte tjenester og produkter. Dette for å bedre kundenes hverdag.”

Gruppen har valgt å ikke ta med vertikal integrasjon i visjonen.

EKSTERNE ANLALYSER

Portes 5 konkurransekrefter

Figur som beskriver gangen i de fem kreftene som inngår i Porters bransjeanalyse.



Trusler fra nye aktører i markedet

Det finnes syv sentrale kilder til etableringshinder for nye bedrifter innen kraftbransjen, vi har tatt for oss seks av dem.

Stordriftsfordeler:

I produksjon av strøm utgjør faste kostnader største delen av de totale kostnadene (90%). Inntjening ligger i større enheter med felles administrasjon og felles maskinpark.

Trenden nå er at flere kraftselskaper helt eller delvis slår seg sammen for å oppnå disse fordelene. Eks. Viken energi, felles omsetningsselskap i Hedmark, i Oppland ser en også konturene av et felles omsetningsselskap, Økokraft, som vil bestå av seks elverk med total leveranse på 3 TWh. BKK har som strategi å ha et tettere samarbeid med kraftselskapene rundt seg. (BKK årsmelding 1996)

Dette fører til at det blir noen færre aktører i markedet, men de blir i stedet større og mer aggressive i sine fremstøt for å ta markedsandeler.

Produktdifferensiering

Produktet "strøm" kan ikke skilles mellom de ulike leverandørene. Med bakgrunn i produkt er det likegyldig hvem kunden velger som leverandør. Liten hindring for nye aktører.

Kapitalbehov

Enormt kapitalbehov for å starte produksjon av kraft. For å sammenligne ulike produksjonsmetoder har vi beregnet kostnaden pr. kWh. Ved tre ulike prosjekter viser det at kostnaden med å bygge gasskraftverk blir 0,87kr/kWh, en vindmøllepark gir en kostnad på 2,68 kr/kWh. vannkraftverk ligger på ca på 2,0 kr/kWh. Se vedlegg for beregninger.

Mindre kapitalbehov for å starte formidling av kraft som konkurrerer direkte med MRE. Det er enkelt å komme seg inn på markedet og tilby kraft.

Byttekostnader

Lav eller ingen kostnad ved bytte av leverandør. Det er heller ikke nødvendig å skifte elektriske installasjoner som f.eks. måleapparat for strømforbruk siden det er nettleverandøren sin oppgave å registrere og videresende informasjon om forbruk til strømleverandøren.

Adgang til distribusjonskanal

Det lokale elverk har konsesjon på drift av lokalt nett. Fremmede elverk kan levere kraft på disse nett mot en engangsavgift pr. nytt konsesjonsområde en leverer i. Denne avgiften er pr. i dag på kr 1000 pr. konsesjonsområde og betales til Nord Pool. Lav hindring for å leverer strøm i flere konsesjonsområder.

Myndighetenes politikk

Myndighetene gir konsesjon for utbygging av vassdrag, gasskraftverk, vindmølleparker eller andre enheter for å starte produksjon av strøm, uansett størrelse. Myndighetene legger rammebetingelser gjennom sin energipolitikk og miljøpolitikk, grønne skatter. Det politiske klima, og hvem som sitter i regjeringen avgjør "hindringsgraden". Pr. i dag med Bondevik regjering vil "miljøvennlig" energiproduksjon bli foretrukket. Dvs. kraftprodusenter som bygger for eksempel vindmøller vil få økonomiske fordeler.

Dersom vindmøllekraft kun blir distribuert på eget nett har det liten betydning for MRE. Dersom denne kraften blir lagt ut på spottmarkedet har MRE muligheten til å skaffe seg rimelig miljøvennlig energi.

Konkurransenintensitet blant etablerte aktører.

Beskriver hvilke virkemidler som benyttes av konkurrenter i dagens marked, og hvilke faktorer har innvirkning på markedet.

Antall konkurrenter

Frem til den nye kraftloven om fritt kraftmarked trådte i kraft har man kunnet sette likhetstegn mellom antall kraftprodusenter og leverandører. Det er i dag ca 220 omsetningsselskap som tilbyr strøm til husstander og bedrifter, i tillegg kommer det noen kraft-formidlingselskap. 50 av disse leverandørene står for 70% av leveransen av strøm. Hovedproduktet til alle er strøm. Trenden er at flere kraftprodusenter slår seg sammen, eller samarbeider om felles omsetningsselskap. Dette har flere fordeler: En kan utnytte stordriftsfordeler (se over). Stor egenproduksjon sikrer tilgang på strøm til en fast pris slik at en blir mindre avhengig av langtidskontrakter fra andre produsenter.

MRE vil i tiden fremover oppleve at konkurrentene blir mer aggressive i sin markedsføring og at de ønsker å utvide sine markeder.

Bransjevekst

El. forbruket har økt med 1,7 % de siste årene. Prognosen for kommende år er fortsatt vekst.

Energiforsyningens Forskningsinstitutt (EFI) regner med en årlig vekst i det private el. forbruket på 1,3% frem til år 2010. EFI viser også til at den kraftkrevende industrien vil få et betydelig økt kraftbehov i årene fremover uten å tallfeste dette. EFI har estimert kraftforbruket i 2003 til 125 TWh, 2010 til 130 TWh. Energiforbruket i 1997 var på ca 113 TWh.

Dersom prognosen slår til, vil 1,3% vekst tilsi en lav bransjevekst, konkurranse vil derfor bestå i å ta markedsandeler fra hverandre.

Høye faste kostnader

Det er høye faste kostnader forbundet med produksjon av kraft. Ca. 90% av kostnadene er faste.

Relativt små etableringskostnader for å starte omsetning av strøm, noe som konkurrerer direkte med MRE.

Strategisk satsing

Satsing på utvalgte markeder

Husstander har jevnt forbruk fra år til år. Relativt stabilt marked med tanke på tilgang og frafall av kunder. Liten inntjening pr. kunde, leverandørene er derfor avhengig av stort kundevolum. Alt etter hustype kunden bor i har privatkundene i dag liten eller ingen mulighet til å velge bort strøm som energikilde.

Bedriftsmarkedet: Den enkelt kunde har større energiforbruk, benytter gjerne flere energikilder enn bare strøm. Tradisjonelle variabler for utvelgelse av segmenter vil nok være lite egnet i bedriftsmarkedet. Variabler tilpasset de ulike behov innen kraftmarkedet må utarbeides.

Avviklingshinder

Generelt er det høye avviklingshinder for produsenter av strøm. Mye kapital er bundet opp i produksjonsanlegg slik at det vil ikke lønne seg økonomisk å stanse produksjonen av vannkraft. Miljøhensyn vil også bli tatt siden vannkraft er en ren og fornybar energikilde.

Små avviklingshinder for kraftformidlingsfirmaer og omsetningsselskap.

Substitutter**Substitutter energi**

Olje er ved siden av el. energi den viktigste energikilden til oppvarming av kontor/produksjonslokaler. Strøm brukes fortrinnsvis til belysning i både bedrifter og i privatboliger og i drift av elektriske artikler og maskiner. Se vedlegg for tabell over total energiproduksjon.

Substitutter produksjon av strøm

Det finnes ulike måter å produsere strøm på, som kullverk, atomkraftverk, gasskraft, solcelle-energi, vind og bølgekraft. Det forskes også på bioenergi, og lønnsomheten i bioenergi.

All norsk elektrisitetsproduksjon kommer fra vannkraft. I dag er denne kraftproduksjonen i et normalår ca. 112 TWh. Beregninger Energiforsyningens Forskningsinstitutt (EFI) har gjort viser at selv i år med normal nedbør blir det nødvendig å importere ca 4 TWh årlig (som i 1997), eller tilsvarende størrelsen til ett av gasskraftverkene som er planlagt bygd

på Vestlandet. Se vedlegg for potensiale EFI mener finnes for dekning av kraftimporten. Kraftimport vil ha et miljøaspekt mht produksjon fra kullkraft, gasskraft og atomkraft. Det er ikke tradisjon i private hjem her i landet å nytte gass som energikilde for tilberedning av mat.

Leverandørenes forhandlingsposisjon

Leverandørenes forhandlingsposisjon forteller om hvilke muligheter den enkelte leverandør har til å påvirke fortjenesten i bransjen.

Det eksisterer i dag mange leverandører innen bransjen, i tiden fremover vil det bli redusert noe p.g.a. fusjonering og samarbeidsavtaler. Produktet strøm er likt uansett leverandør eller produksjonsmåte, en kan dermed ikke differensiere seg på kvaliteten av produktet.

MRE sine strømlleverandører har liten forhandlingsmakt, det er markedet som til en hver tid bestemmer gjeldende pris. Og markedet reagerer ofte utfra prognoser om tilgjengelig strøm (magasinert) og prognoser for forbruk/temperatursvingninger.

Kundenes forhandlingsposisjon

Kundenes forhandlingsposisjon forteller om hvilke muligheter den enkelte kunde har til å påvirke fortjenesten i bransjen.

Det finnes to hovedtyper kunder : Husstander og Bedriftskunder. De er spredd over hele landet i større og mindre konsentrasjoner.

For husstandskundene er det i dag lave eller ingen kostnader ved bytte av leverandør, og de kan gjøre det hver uke. Men det er tre uker meldefrist til den leverandøren de har. Produktet er standardisert/ likt uansett hvem som er leverandør. Det er derfor oftest pris som er avgjørende for hvem kunden velger. Kundene har enkel tilgang til prisinformasjon.

For bedriftskundene varierer det, som hos husstandskundene, hvor bevisste man er på strømkostnadene. Men bedriftene har muligheten til å forhandle pris og tilleggstjenester direkte med kraftleverandørene. Den enkelte bedrift har også et langt større forbruk enn en husstandskunde og er derfor mer attraktiv som "volumkunder".

PEST analyse

Politiske-juridiske forhold

Monopollovgivning

Det er i dag kun monopol på nettdelen i kraftindustrien. Det vil si at hvem som helst kan levere kraft hvor som helst, men ingen kan bygge ledningsnett ut over sitt eget konsesjonsområde. Omsetning av kraft er det ikke monopol på, men alt går gjennom /registreres i Nord Pool.
Se også Kraft Utrykk.

Miljøvernlovgivning

Her gjelder vanlig miljøvernlovgivning.
All utbygging skal meldes inn, enten det gjelder fysiske eller visuelle inngrep i naturen.
Har stor betydning for MRE hvis de ønsker å bygge nye anlegg for å øke produksjonen.

Kyoto-avtalen, import/ eksport av kraft

Norge importerer i dag lite energi i forhold til totalforbruket. I motsetning til Norsk energi er kildene som blir benyttet i utlandet ofte ikke fornybar energi (gass, kull, atom). Det er politisk vilje i dag til å bygge gasskraftverk i Norge. En av forutsetningene er at strøm som blir produsert i gasskraftverk skal eksporteres ut av Norge for å dra nytte av Kyoto-avtalen. Norge mener at ved å eksportere gasskraft til erstatning for kullkraft kan Norge få fradrag for CO2 tilsvarende reduksjonen i det kullproduserende landet. Det er i dag stor usikkerhet nasjonalt og internasjonalt på om dette lar seg gjennomføre.

Skattepolitikk

Det er egne skatteregler for kraftindustrien, fra og med 1997 skal alle offentlige kraftselskaper betale 28% skatt på overskudd (regnskapsføring). I tillegg skal det betales 1,2 øre pr. produsert kWh i naturressursskatt, samt 27% grunnskatt av beregnet resultat fra kraftproduksjonen. Naturressursskatten kan fradras krone for krone i utlignet fellesskatt til staten.

Dette har en viss betydning for MRE

Regjeringen vurderer fritak for elavgift på vindkraft og annen alternativ energi.
Stor betydning dersom produsert volum fra vindmølleparkene blir stort.

Økonomiske forhold

Trender i BNP

Det har vært en vekst i BNP med 5,3% fra 1995 til 1996. For toårsperioden fra 1994 til 1996 vokste BNP med 9 %.

Tallene er hentet fra Statistisk sentralbyrås ukestatistikk nr 19, 1997.

I tider med konjunkturoppdager vil strømforbruket øke, dette har en viss betydning for MRE.

Rentenivå

Det har vært en stabil lav rente de siste årene. Dette gjør at kraftindustrien har lave rentekostnader.

Norges bank ønsker å heve renten med 0.5-0.75%, men dette er noe som dagens regjering ikke ønsker.

Rentenivået har liten betydning for MRE siden de har lite gjeld.

Inflasjon

Det er i dag lav inflasjon i Norge, men det er ventet at denne vil stige noe de neste 5 år. Noe av grunnen for dette, er den økonomiske uroen som er i Asia, dette vil kunne få ringvirkninger til Norge.

Dette har kun liten betydning for MRE.

Disponibel inntekt

Med den økonomiske utvikling vi har i Norge i dag vil denne kunne øke noe, men enkelte analytikere mener at dette vil ikke vedvare.

Kan ha betydning for MRE, spesielt med tanke på hvor god betalingsevne kundene har.

Energitilgang og kostnad

Norge er nesten selvforsynt med energi. Kraftimporten var lav siste året, kun 3% av totalforbruket av el. kraft.

Dette forventes å øke i årene fremover dersom det ikke bli satt i verk omfattende Enøk tiltak eller utbygging av samlet plan 1 og 2. Dette vil gi lavere import. Et annet tiltak kan være å øke strømprisene for å tvinge ned forbruket av energi. Noe Næringsminister Lars Sponheim kommenterte i sin tale på årsmøtet til Venstre 17/4 1998: "Strømprisene må doubles for å tvinge forbruket av elektrisitet ned."

Energitilgangen vil ha en stor betydning for MRE. Det er dette MRE lever av.

Sosiokulturelle forhold**Demografi**

Hvor folk bor har i liten grad innvirkning på kraftindustrien, ut over avgiften til NordPool. Kraftselskapet har ikke leveringsplikt av strøm innenfor sitt konsesjonsområde. Det vil si at nettselskapet ikke trenger å øke nettkapasiteten dersom inntjeningen ikke er høy nok. Har til en viss grad betydning for MRE

Inntektsfordeling

Inntekts fordeling har i liten grad betydning for kraftindustrien.

Gjelder også MRE

Sosial mobilitet

Kan til en viss grad ha betydning for nettutbygging i store sentrale områder, dersom dagens prognoser om større sentralisering slår til.

Har liten betydning for MRE

Holdninger til arbeid

Folk i Norge i dag har en positiv holding til arbeid. Dette ser vi i sammenheng med den generelle oppsving som har Norge .

Norge har i dag den laveste ledigheten siden 1988, tallet på helt ledige har gått ned med 12,2% siste år, mens de arbeidsledige på tiltak har gått ned med 31,6%.

Ser vi på de helt ledige og de som går på tiltak er det totale antallet 120.800.

(Stavanger Aftenblad medio februar 1998)

Konsum

Kraftforbruket hos private forbrukere er synkende, men øker i den kraftkrevende industrien. Strømforbruket økte med 1,7% i 1997. Det var den kraftkrevende industrien som økte mens privatforbruket gikk noe ned. Det forventes at kraftforbruket vil øke på alle områder i fremtiden.

Det ble importert ca 3% kraft i forhold til totalforbruket i Norge.

Dette har stor betydning for MRE

Teknologiske forhold

Offentlig forskning

Forskning innefor olje- og gassutvikling blir prioritert framfor forskning på alternative energikilder. Regjeringen budsjetterte med 194 millioner kroner for olje og kraftindustrien, disse midlene er i stor grad introduksjonsmidler til introduksjon av bioenergi og varmepumper, men kun 12 -15 millioner kroner er satt av til forskning og utvikling på alternative energikilder. Regjeringen kan være villig til å fjerne elavgiften på vindkraft. Dette for å gjøre alternativ kraft konkurransedyktig på pris til forbruker. Vindkraftutbygging vil komme igang våren 1998.

Fokus på teknologi

Det forskes i dag mye på alternative kraftkilder, men så lenge vannkraft er så billig som den er per dags dato, vil det ta tid å utvikle nye metoder. Det brukes lite penger på forskning på alternative energikilder.

Nye oppdagelser

Av ny teknologi som det forskes på, er en gassmotor som sørger for oppvarming og strøm i boliger. (se vedlegg). Vindkraft, solcellepanel og varmepumper forskes det også på.

Teknologioverføring

Det samarbeides i stor grad om utvikling av ny teknologi i kraftbransjen. Dette gjelder bedre kapasitetsutnyttelse på eksisterende produksjonsanlegg og utnyttelsen av ny teknologi som levering av teletjenester via kraftnettet.

Mislykkede prosjekter

Det har vært forsøk med bølgekraftverk i Øygarden utefor Bergen med mindre heldige resultater.

Identifisering av eksterne muligheter og trusler

Muligheter

Lave byttekostnader for nye kunder.
Fri adgang til konkurrentenes konsesjonsområder.
Myndighetenes politikk for favorisering av miljøvennlig energi.
Muligheten for å levere/ produsere alternativ energi som olje, gass, vindkraft og fjernvarme.
Formidle Enøk tjenester.
MRE sine leverandørers forhandlingsposisjon.
Avgiftsreduksjon på produksjon av vindkraft.
Konjunktursvingninger.
Forskning på ny teknologi.
Inngå allianser med andre kraftleverandører/ produsenter.

Trusler

Konkurrenter slår seg sammen til større enheter.
Lite kapitalbehov for etablering av kraftformidling.
MRE sine kunders lave byttekostnader.
Fri adgang for konkurrenter i MRE sitt konsesjonsområde.
Myndighetenes politikk med tiltak for å presse forbruket av energi ned.
Høyt antall konkurrenter.
Konjunktursvingninger.

INTERNE ANALYSER

Verdinettnettverk

Verdinettnettverk er en analyse for å avdekke kostnadsdrivende og verdiskapende aktiviteter i bedriften. Det finnes tre verktøy en kan benytte, avhengig av type bedrift. Vi har valgt å bruke verdinettnettverk siden MRE's aktivitet omfatter salg av et ikke fysisk produkt som har mange bruksmåter for kunden.

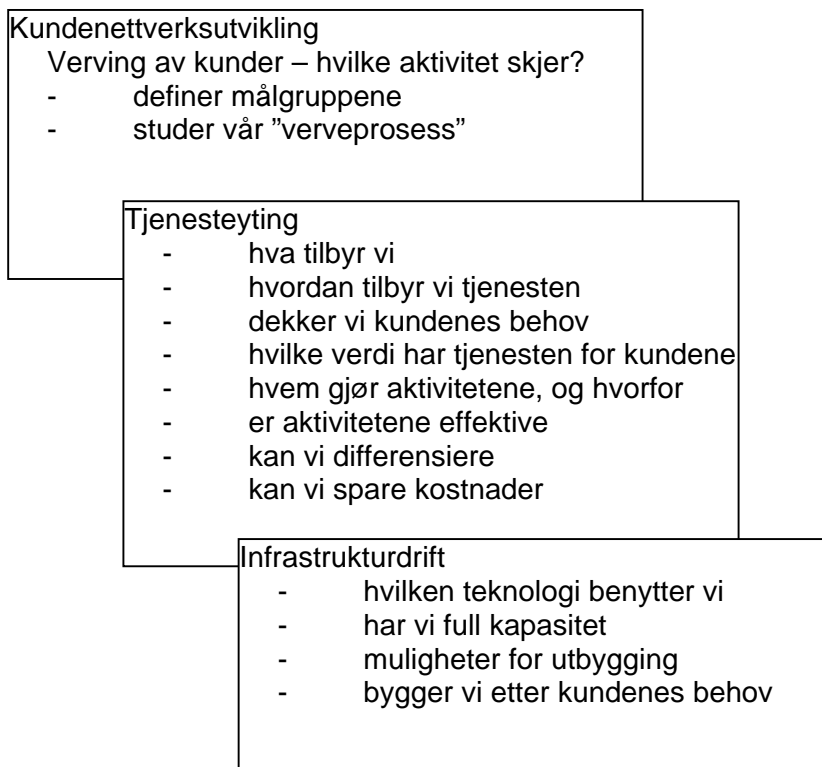
Analyse ved bruk av verdinettnettverk har som mål å:

- effektivisere drift og vedlikehold av infrastrukturen
- effektivisere tjenesteytelse – koble kunder
- effektivisere nettverksutvikling – velge kunder
- effektivisere aktivitetene
- øke verdiskapning

Verdinettnettverket består av to typer aktiviteter:

Primæraktiviteter:

Omhandler drift av infrastruktur, tjenesteytelser og kundenettverksutvikling.



Sekundære aktiviteter/ støtteaktiviteter:

Disse aktivitetene er ikke bundet til noen primæraktivitet, men de skal "tjene dem alle".

Tjenester og infrastrukturutvikling
Personalforvaltning
Selskapsinfrastruktur
Innkjøp/ anskaffelser

Analyse ved bruk av verdinettverk vil avdekke:

- hva som er bedriftens egentlige verdiskapning
- hvilke aktiviteter i prosessen som er viktigst
- hvor vi vil bruke tjenesten
- hvem vi vil bruke tjenesten sammen med
- hvilken kapasitet vi klarer
- hvilke muligheter vi har for synkronisering

Primæraktiviteter

Kundenettverksutvikling

Verving av kunder : Hvilke aktiviteter skjer i de definerte målgruppene?

Forbrukere: MRE er gjennom IK tilgjengelig med informasjon på Internett for dem som har tilgang til det. Vi vet ikke hvor mange som vet at IK har egen web side. IK er synlig som sponsor til Molde FK og til Molde Internasjonale Jazzfestival. Ingen spesiell aktivitet rettet mot forbrukermarkedet for å skaffe nye kunder.

Bedrift: Målgruppe har blitt valgt etter type bedrift, og type lokaler bedriften holder til i. Enkelte kunder henvender for å få tilbud på leveranse. Disse blir besvart, men ikke nødvendigvis med en gitt pris, heller et tilbud om samtaler for å se på kundens behov. De gangene det blir gitt pris på tilbud er det for å se hvordan MRE priser seg i forhold til markedet, ikke for å få kontrakten.

Hva gjør MRE for å beholde kundene?

Forbrukere: Sammen med faktura er det sendt ut en enkel informasjon om hvilke type abonnement som er tilgjengelig, og kort om hvordan de påvirker kostnadene til kundene. Kundene kan velge annen type abonnement ved å returnere en svarslipp.

Bedrift: MRE sender en månedlig bulletin til sine kunder med informasjon om hva som hender i markedet, prognoser for pris og magasinbeholdning. Selgerne jobber ut fra en besøksplan som forteller når kunden skal besøkes neste gang. De har da en gjennomgang av hvordan samarbeidet fungerer, og ny belysning av kundens behov. Dersom selgeren har tid, gjøres det også uformelle besøk uten at selgeren melder sin ankomst.

Tjenesteyting

Hva tilbyr MRE

Husstander : Energi i form av strøm til belysning, oppvarming og drift av elektriske artikler.

Bedrifter: Får levert energi i form av strøm til belysning, oppvarming og drift av elektriske artikler og maskiner. De får også tilbud om å redusere sine energikostnader ved at MRE gjør en Enøk analyse av bedriftens lokaler. Enkelte bedrifter får også tilbud om å redusere kostnadene sine ved at MRE forvalter en "strømkonto" for bedriften på spottmarkedet. Samme funksjon som en aksjemegler. Kunden taper ikke innskuddet.

Dekkes kundenes behov?

Varme er et av primærbehovene som Maslov beskriver i sitt behovshierarki. MRE selger energi i form av strøm som bl.a. blir benyttet til oppvarming av private og offentlige bygg. Strøm er i dag den viktigste energikilden som benyttes når varm mat tilberedes. Mat er også et av primærbehovene som Maslov beskriver, MRE er derfor indirekte med på å dekke dette behovet.

Hvilken verdi har produktet for kundene?

På våre breddegrader blir det utrivelig å leve uten å benytte noen form for energi til oppvarming. Inuitene har frem til sivilisasjonen påvirket dem levd nesten uten å benytte noe form for oppvarming. De dekker sitt behov for varme gjennom varme klær og ly for vær i vindtette igloer. I Norge har vi, som ellers i den vestlige verden, en livsstil og levemåte som tilsier at vi er avhengig av energi til oppvarming av hus og drift av elektriske artikler og maskiner. Vi blir derfor ganske hjelpeløse når strømmen er borte. Produktet strøm som MRE leverer har høy verdi for kundene.

Hvem gjør aktivitetene – hvorfor?

Blir beskrevet i ressursanalysen.

Infrastruktur**Kapasitet**

Produksjonen i Istad- og Angvik kraftstasjon er fullt utnyttet. Det blir også hentet ut maksimalt med energi fra Driva- og Haukvik kraftstasjon som MRE er deleier i.

Ingen teknisk begrensning for hvor stort volum MRE kan omsette av strøm, men all handel må foregå innenfor rammene for risiko.

Hos MRE og deres støttefunksjoner er det kun personell som kan være en hindring for hvor mange kunder/ kontrakter de kan behandle.

Hvilken teknologi benyttes

I produksjonen benyttes turbiner av kjent kvalitet, tilsvarende det konkurrentene har.

Meglerfunksjonen benytter ulike IT teknologi for de ulike funksjonene, overvåking av spottmarkedet, kjøp og salg av strøm. Meglerene kommuniserer daglig med alle sine samarbeidspartnere pr. telefon. De utgjør i dag 50 netteiere og 20 kraftleverandører.

Selgerne benytter telefon, telefaks og e-post for å kommunisere med kunder og internt i IK Ulik programvare for utarbeiding av tilbud og Enøk analyser.

Utbyggingsmuligheter

Det er ikke økonomisk mulig å øke effekten i de eksisterende produksjonsanleggene i Istad og Angvika. Utbygging av kapasiteten må foregå ved hjelp av ny utbygging, oppkjøp av produksjonsanlegg eller fusjon.

Synkronisering

Meglerstaben og salgsstaben har kontorer ved siden av hverandre, og det er generell god synkronisering og kommunikasjon innad i MRE for gjennomføring av det daglige arbeidet. Vi har påvist litt ledelsesproblem, se internundersøkelse. Manglende lønnsomhetskultur i de ulike avdelingene i IK gjør at en del av arbeidet til MRE blir forsinket/ hindret.

Sekundæraktiviteter

-eller støtteaktiviteter. Disse er ikke bundet til noen primæraktivitet, men skal "tjene dem alle".

Tjenester og infrastrukturutvikling

MRE har utviklet rutinehåndbøker som beskriver hvor stor del av det som selges av strøm kan dekkes av kjøp fra spottmarkedet. De to som har meglerfunksjonen har en overordnet som skal kontrollere at de til en hver tid har langtidskontrakter som dekker primærbehovet for strøm. Det er utviklet rutinehåndbøker for alle funksjoner innen MRE.

Personalforvaltning

Variierende tilbud til de ansatte om kurs og konferanser. Dette ikke pga. at det mangler kurs for dem, men fordi de ikke får tilbudet fra sine overordnede.

Det er fortiden en "selvpålagt" ansettelsestopp i MRE. Dette at i prosessen med å omdanne IK til konsern er en del stillinger blitt overflødige. Ledelsen i MRE ser det ikke som "god latin" å tilsette nye medarbeidere nå, siden dette kan skape unødige konflikter med de ulike fagforeningene i IK.

Det eksisterer ingen faste former for belønningssystem.

Selskapsinfrastruktur

IK konsern praktiserer strenge hierarkiske kommunikasjonslinjer. Innad i MRE er det morgenmøte hver dag, i tillegg praktiseres "på gangen møter" for å avklare problemstillinger fra kunder som fortløpende dukker opp.

Innkjøp/anskaffelse

MRE har egne kraftverk som produserer ca 4% av levert strøm.

Det meste av strømmen MRE selger får de fra produsenter som de har inngått langtidskontrakter med. Buffersonen, eller variasjoner i det daglige forbruket til kundene, blir dekket opp med kjøp fra spottmarkedet.

I meglerfunksjonen foregår den viktigste og største verdiskapningen. De handler og sørger for at kontraktene som selgerne kommer med blir lønnsomme.

Kundeservice

Kundeservice har programvare til å registrere alle typer henvendelser fra kunder. Men de ansatte på kundeservice mener at programmet er så tungvint å bruke, at det kun er henvendelser med tekniske årsaker som blir registrert. Mye viktig informasjon om forbrukerkunder blir ikke registrert.

Faktura avdelingen

Fakturaprogrammene er en flaskehals. Problemene skyldes en kombinasjon av feiltasting, og ikke tilfredsstillende programvare, samt at de ansatte har manglende økonomisk forståelse.

IT avdelingen

Har litt for få medarbeidere slik at det er hard prioritering om hvilke oppgaver som skal løses. Det er del brannslukking med drift av pc-er i konsernet. Programvareleverandøren holder til i Sandefjord. Det meste av kommunikasjonen foregår pr. telefon når de trenger hjelp, men det er litt tungvint og dyrt å fly opp personell fra Sandefjord når store jobber skal gjøres.

Internundersøkelse, konklusjon

MRE har medarbeidere med høy kompetanse, sterkt engasjement og de er arbeidsvillige. De ser heller utfordringer enn problemer. Men arbeidet deres blir hindret av bla.:

- manglende informasjon om arbeidsoppgaver og mål (arbeidsinstruks).
- manglende oppfølging fra ledelsen.
- manglende forståing fra ledelsen for funksjonærenes behov for å delta på kurs/konferanser.
- manglende forståelse i konsernets avdelinger for hva MRE gjør og hvorfor MRE trenger hjelp fra avdelingene.

MRE kan få mangel på personell dersom ¼ av de ansatte søker seg bort eller får tilbud om jobb et annet sted i løpet av de kommende årene. Dette er ikke usannsynlig.

Enkelte funksjoner i MRE mangler også programvare for å drive tilfredsstillende kundebehandling/ oppfølging og direktemarkedsføring.
Støttefunksjonene til MRE har i dag for dårlig EDB økonomi- og kundebehandlingsprogram for å kunne gi en tilfredsstillende behandling/ oppfølging av MRE og IK sine kunder.

Ressursanalyse MRE

Fysiske ressurser

MRE har i dag relativt bra med fysiske ressurser. De eier produksjonsanleggene i vassdragene Istad, Langli, Grønnedal og Angvik. I tillegg eier de deler av Driva kraftverk og Nye Haukvik kraftverk.

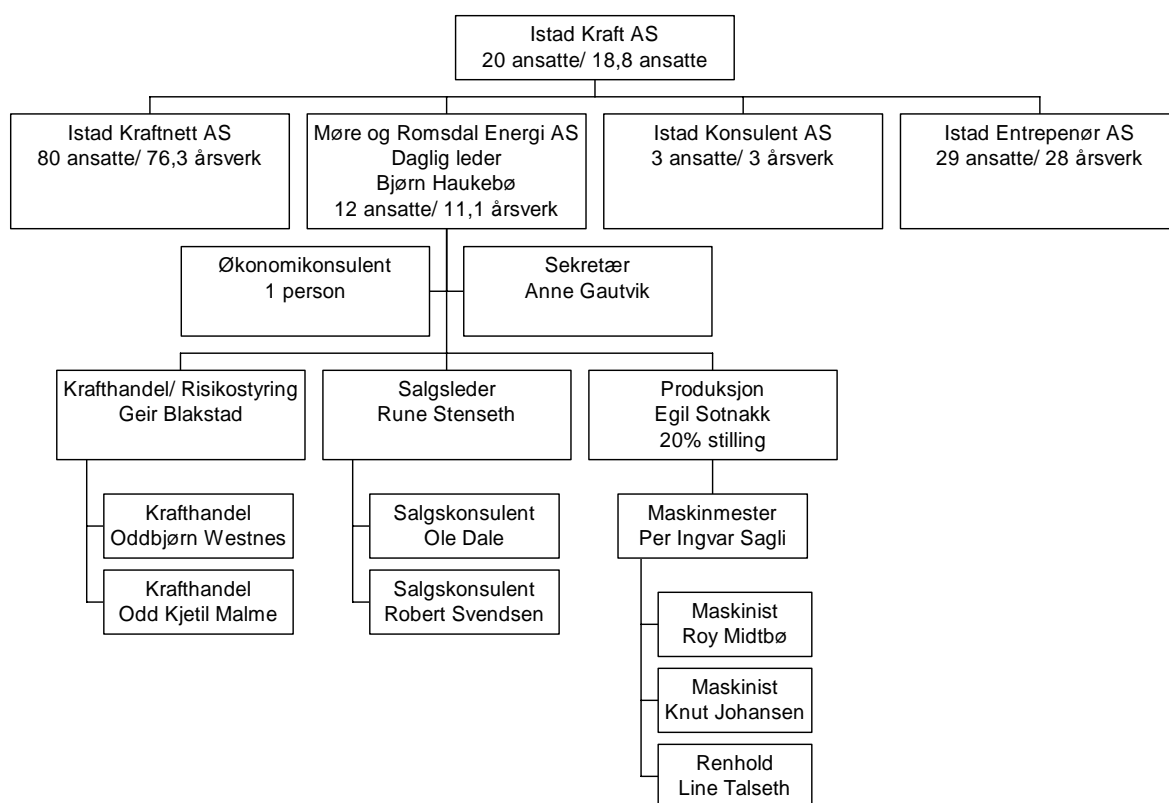
De har bra datamaskiner, men mangler noe programvare for å gjøre jobben lettere og mer strukturert.

De mangler Internettoppkobling på alle maskinen, det er i dag kun IT ansvarlig som har dette i og som sitter og fordeler det som måtte komme inn. Skulle være unødvendig å gjøre det så tungvint.

MRE har i dag lite brosyre- og opplysnings materiell om Enøk, MRE og IK sine tjenester og annen kundeinformasjon. Det virker på gruppa som om det er en viss motvilje fra ledelsen på å bruke penger på slikt materiell.

Menneskelige ressurser

Organisasjonskart Istad kraft AS og Møre og Romsdal Energi AS



Bjørn Haukebø, Daglig leder

Lang bransjeerfaring Haukebø har jobbet seg oppover i Istad Kraft før han ble daglig leder for MRE.

Gruppa har fått inntrykk av at han har mange ideer og tanker, men måten som disse blir formidlet til de ansatte i MRE gjør at han kan bli oppfattet som noe impulsiv.

Rune Stenseth, Salgssjef

Har lang erfaring fra salg innenfor forskjellige bransjer blant annet i forsikring. Han har jobbet med salg av kraft i 5 år og jobber og tenker noe utradisjonelt i forhold til hva bransjen/Istad Kraft gjorde tidligere. Gruppen mener at dette er en styrke for MRE.

Ole Dale, Salgskonsulent

Har jobbet i kraftindustrien lenge, har hatt forskjellige jobber, men har jobbet med salg og kunde oppfølging de siste år. Hans tekniske kunnskaper er sterke. Han har høy kunnskap om ENØK og hvilke tiltak kundene kan gjennomføre for å oppnå en størst mulig gevinst.

Robert Svendsen, Salgskonsulent

Har jobbet i kraftindustrien i 1 år, har bred økonomisk bakgrunn og er en ressursperson når det gjelder å regne ut økonomiske fordeler for MRE og kunden til MRE

Om salgs avdelingen

Det er 3 som jobber i salgsavdelingen og de har hver sine styrker som utfyller hverandre godt. Dette er en fordel når de skal gå inn å presentere MRE ovenfor nye kunder og da spesielt bedriftskunder, hvor de ofte tilbyr en pakke løsning. En pakkedesign består ofte ikke bare av strøm, men også Enøk tiltak ovenfor bedriften. Salgsavdelingens svakhet er manglende kontakt med og oppfølging av husholdningskundene.

Anne Gautvik, Sekretær

Sekretær som tidligere har vært prosjektleder, en ressurs for MRE, da hun har jobbet i kraftbransjen lenge og er av den typen som trives med kundekontakt.

Geir Blakstad, Krafthandel/risikostyring

Leder av meglerfunksjonen og skal påse at all handel foregår innenfor rammene for risiko. Har klare mål innen for sitt felt. Har mange ideer om hvordan MRE/IK bør gjøre ting, deltar også mye i forberedende prosjekter.

Oddbjørn Westnes, Krafthandel

God bransje erfaring, har tidligere jobbet i det gamle Møre og Romsdal Energi. Stort kontakt nett blant konkurrenter og leverandører.

Odd Kjetil Malme, Krafthandel

Har jobbet i kraft industrien i 12 år, har utdannelse inne svakstrøm og regnskap. Han har god bransjeeerfaring. Stort kontaktnett blant konkurrenter og leverandører.

Egil Sotnakk, Produksjon

Er leid inn fra Istad Kraft Nett som konsulent på det tekniske når det gjelder produksjon. En dyktig fagperson

Produksjons avdeling:

Per Ingar Sagli Maskinmester,

Roy Midtbø og Knut Johansen Maskinister

Innen kraftproduksjon har de stor kunnskap og jobber meget selvstendig. De som jobber i produksjonsavdelingen har liten kontakt med de andre ansatte i MRE

Finansielle resurser

MRE hadde en startbalanse 1.1.1998 på 140,5 mill kr og de hadde et markedsførings budsjett på 800 000 kr., hvor 300 000 var satt av til Molde Fotballklubb. De resterende 500 000 disponeres fritt av MRE, dvs, gruppen vet ikke om det eksisterer fastlagte planer for bruk av midlene. Noe mer om økonomien til MRE er det vanskelig å si, siden de begynte 1.1.1998.

Derimot kan vi si dette om konsernet MRE er en del av:

Istad Kraft konsern hadde følgende regnskaps tall for regnskaps året 1996

Alle tall i NOK 1.000

Driftsinntekter 452.961

Driftskostnader 410.550

Driftsresultat 42.411

Årsresultat 25.680

Driftsinntektene gikk ned med ca 72.000 fra året før

Driftskostnadene gikk ned med ca 112.000 fra året før

Driftsresultatet gikk opp med ca 42.500 fra året før

Årsresultatet hadde en forbedring på 46.303 fra året før

Ser vi på økonomien til Istad Kraft konsern må den kunne sies å være solid.

Hadde ikke de klart å kutte driftsutgiftene slik de gjorde, hadde regnskapet vist stygge røde tall.

Om MRE må en i all hovedsak si at de har en solid økonomi, men gruppa har kun budsjettet for 1998 å gå ut i fra.

Immaterielle resurser

Navn

Møre og Romsdal Energi er et navn som har eksistert i distriktet i mange år, dette er grunnen til at det ble skiftet navn på markedsavdelingen 1.1 1998. Det ble gjort fordi ledelsen i Istad Kraft ønsker å utvide sitt naturlige salgsområde. Uansett hvor i Møre og Romsdal MRE selger strøm vil kundene identifisere seg med navnet.

Navnet MRE blir ikke brukt ut mot markedet. De mener selv at det er tungvind, og har erfart at det forvirrer kundene. Samtidig har det foregått en tvist mellom IK og Trønder Energi om rettigheter til forkjøpsrett i Driva vassdraget, dette har gjort at MRE ikke har kunnet bruke et annet navn.

Logo

MRE bruker same logo/symboler som Istad Kraft konsern.

Image

Omsetningsselskapet MRE er et helt nytt, så eventuell image må de ta med seg fra Istad Kraft, på godt og vondt.

Rykte

Grunnet uheldig presseomtale blir IK opplevd som arrogante og lite kundevennlige. Se markedsundersøkelsen.

Organisatorisk

MRE har i dag et betydelig kommunikasjonsproblem. Noe ledelsen i MRE har liten forståelse av. Det er også kommunikasjonsproblemer mellom MRE og enkelte avdelinger i IK.

Markedsundersøkelse, konklusjon

Av de 378 adressatene vi sendte markedsundersøkelsen til, fikk vi svar fra 251, dvs 64,9%. Normalt kan man i en postal undersøkelse forvente en respons fra 20-40%. De fleste av respondentene, 76%, svarte på første utsendelse.

Gruppen mener følgende faktorer hadde innvirkning på den store svarprosenten:

- stort engasjement blant mottakerne
- høy lojalitet til lokale bedrifter
- ønske om å benytte anledningen til å si i fra om sin misnøye om IK
- mulighet for å oppnå premiering ved raskt svar
- et godt spørreskjema som var enkelt for respondenten å forstå

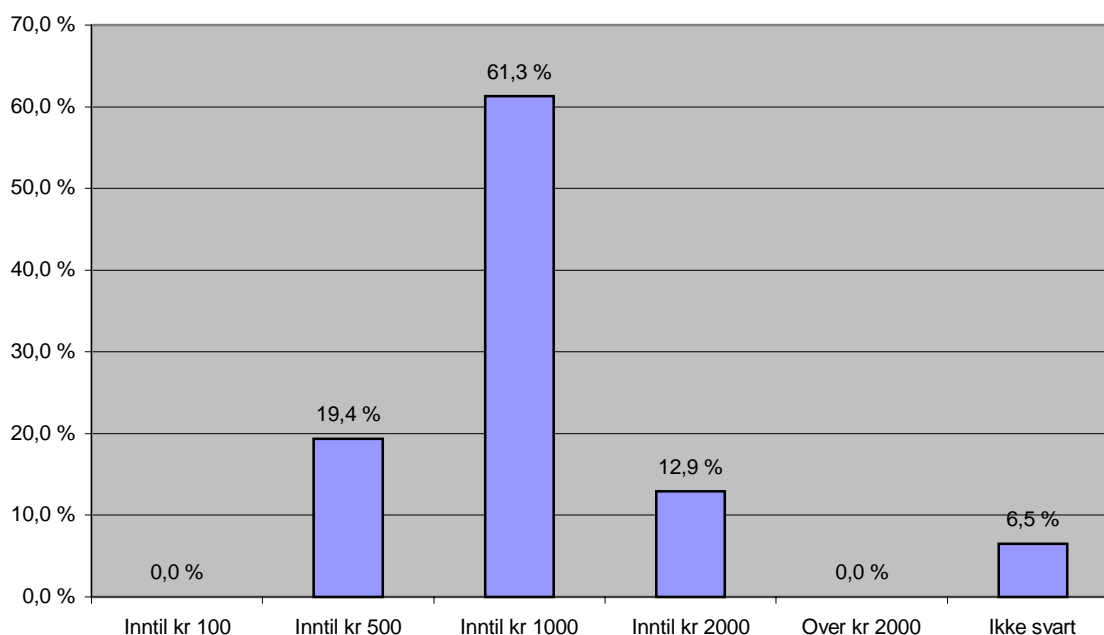
Gruppen mener å kunne vise at den utløsende faktor for skifte av leverandør er kundenes oppfatning av pris og generelle holdninger til selskapet IK.

82,1% av de som svarte oppga pris som hovedgrunn.

Det var kun 15,5% av de som skiftet pga. pris som kontaktet IK før de skiftet leverandør.

Selv om de fleste skiftet uten å kontakte IK først, viser svarene i spørsmål 6 at de fleste har en reell forventning om hva de kan spare ved å skifte leverandør. For å sjekke hvor realistiske forventninger respondentene har til hvor mye de vil spare ved skifte av strømlleverandør, har vi satt som kriterier boareal 71 - 150 m² og tre personer som bor fast i boligen. Se også kommentar til spørsmål 6 i sammendraget.

Kriteria: bolig 71-150 kvm og tre fastboende.



Hele 19,9% av respondentene skrev en kommentar under spørsmål 5. Sammendraget av disse viser en holdning blant respondentene om at IK har en arrogant holdning overfor sine kunder. Bakgrunnen for denne holdningen kan være at da IK høsten 1996 tilbydde sine kunder 3-års kontrakt, ikke informerte godt nok risikoen kundene løper ved inngåelse av en slik kontrakt. Prognosene da viste at prisene fortsatt skulle stige, noe som slo feil, dette reagere kundene på i dag. Gruppen mener at dersom prognosen hadde slått til ville kundene ikke ha reagert slik.

Identifikasjon av interne styrker og svakheter

Styrker

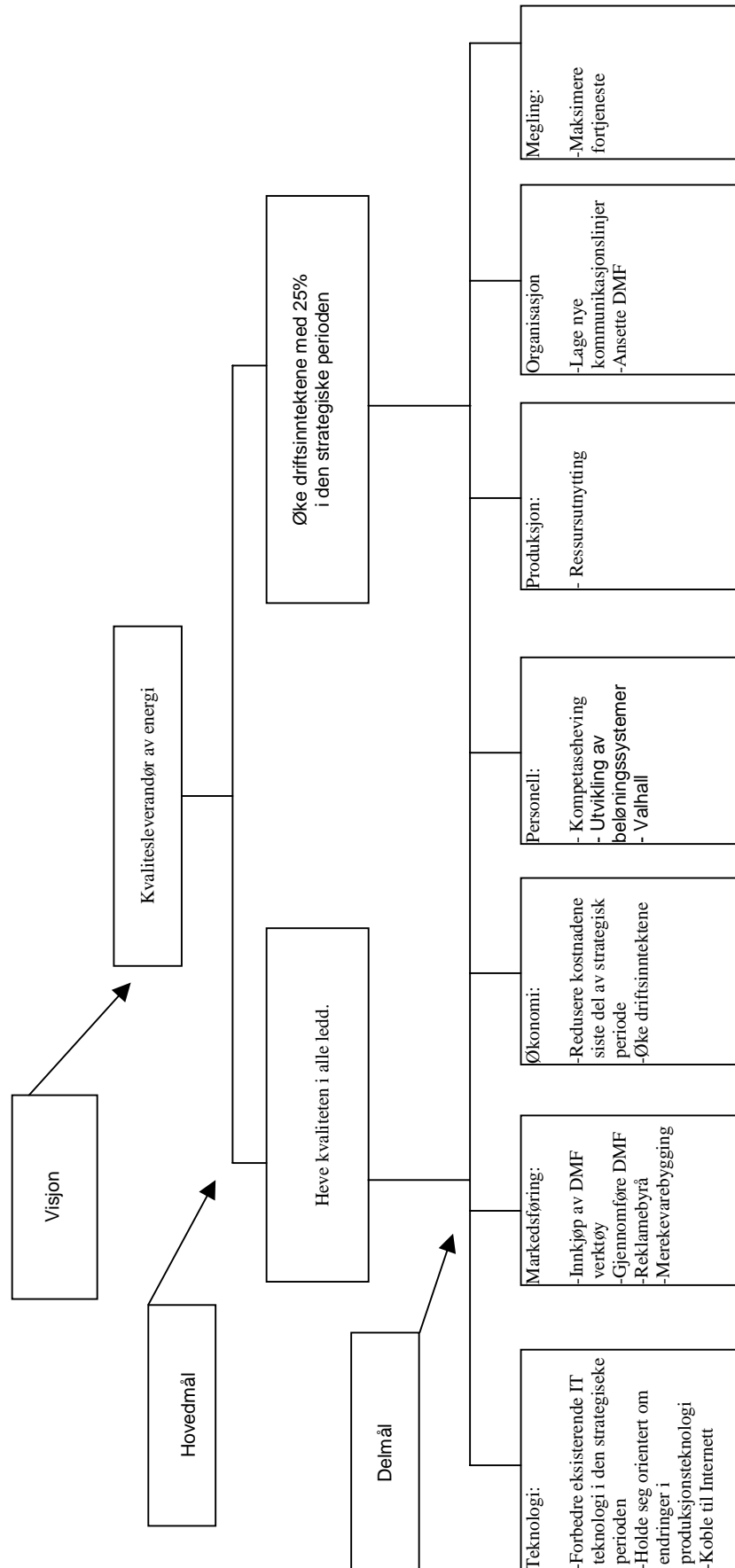
Produktet har høy verdi for kundene.
MRE har høy utnyttelse av sin energiproduksjon.
MRE har utviklet en detaljert risikohåndbok.
Store fysiske resurser.
Sterk salgsavdeling.
Sterk megleravdeling.
Høy kompetanse i MRE sin organisasjon.
Kreativitet og entusiasme hos de ansatte i MRE.
Egen internettside.
MRE drar nytte av stordriftsfordeler.
98% av husstander innenfor eget konsesjonsområde er kunder hos MRE.
Solid økonomi.

Svakheter

Dårlig/ manglende kommunikasjon med sine husstandskunder.
Ingen utbyggingsmuligheter i eksisterende produksjonsanlegg.
Risikohåndbok er ikke kjent blant funksjonærene.
Forretningside og visjon er lite/ ikke kjent i organisasjonen.
Strategiplan er lite/ ikke kjent i organisasjonen.
Manglende adferdsanalyse av kunder.
Dårlig kurstilbud til funksjonærene.
Ingen faste former for belønning/ bonus til medarbeiderne.
Strengt hierarkiske kommunikasjonslinjer.
Liten egenproduksjon av strøm i forhold til totalleveransen.
Dårlig utnyttelse av mulighetene hos kundeservice og fakturaavdelingen.
IT avdelingen er underbemannet.
Lite målrettet markedsføring.
Lite brosjyre og opplysningmateriel om MRE og IK.
Navnet MRE skaper forvirring blant kundene.
Kommunikasjonsproblemer i MRE og mellom MRE og IK.

OVERORDNET MÅL

Målhierarki



STRATEGISKE VALG FOR MRE

Generisk strategi

Det finns tre generiske strategier: Differensiering-, Kostnadslederskap- og Fokusorientert strategi.

Siden produktet strøm, som MRE selger, er standardisert med over 200 konkurrenter, kunne det være nærliggende å velge kostnadslederstrategi for hele den strategiske 5-års perioden. Slik at MRE kunne øke dekningsbidraget og på den måten stå sterkere i en priskrig. Bransjen som MRE opererer i er i en omstilling fra monopol til fritt marked, og rammebetingelsene endrer seg svært raskt. Gruppen har avdekket en del svake punkt hos MRE, som mangel på kompetanse og tekniske løsninger, for å i vareta sine kunder og sin posisjon i markedet. Med bakgrunn i det mener gruppen at det vil være riktig av MRE å fokusere på to generiske strategier i løpet av denne strategiske perioden.

De tre første årene mener gruppen at MRE bør velge **differensieringsstrategi**. De to påfølgende år endres strategien til **kostnadslederskapsstrategi**.

De to strategitypene er to gjensidig utelukkende strategier. Ved å gjennomføre begge strategiene samtidig risikere man å havne opp i "stuck in the middle" problematikken. Det er derfor viktig å ha et klart skille mellom de to strategiske periodene.

Normalt strekker en generisk strategi seg over 5 år, men gruppen mener at MRE må gjøre bruk av begge strategiene i den kommende 5-års perioden for å kunne heve seg til et nivå som gjør det mulig å jobbe konstruktivt mot visjonene til MRE og IK.

Differensiert strategi år 1 - 3

Fokusering på faktorer som f.eks merkevarer, merkevarereklame, design*, service og kvalitet. For å gjennomføre denne strategien kreves det av organisasjonen at den har kompetanse innen bl.a. markedsføring, grunnforskning og produktutforming. Organisasjonen må kunne sette, og kontrollere, subjektive i stedet for kvantitative mål. Koordinering av funksjoner på tvers av organisasjonen kreves. Differensieringsstrategi innebærer også at man tilbyr produkter eller tjenester som skiller seg fra konkurrentene på en slik måte at kundene er villige til å betale noe høyere pris.

*design trenger ikke være fysisk innpakning.

Vi har ved hjelp av verdinettverket vist at verdiskapningen i MRE skjer ved kontakt med kundene. Ved å velge differensiert strategi kan man lettere allokere ressursene slik at MRE blir konkurransedyktig på mer enn bare pris. MRE bør stå i fremste rekke for å betjene energikunden på enn annen måte enn i dag.

Kostnadslederskap strategi år 4 - 5

Å være kostnadsleder innebærer at man tilbyr tilnærmet identisk produkt eller tjeneste til en lavere kostnad, ikke nødvendigvis til en lavere pris, enn konkurrentene. For å komme i en slik posisjon må bedriften satse maksimalt på kostnadsreducerende eller kostnadsminimerende tiltak. Selv om lavere kostnader blir et gjennomgangstema i strategien, innebærer imidlertid ikke dette at man kan tillate seg å ignorere områder som service, kvalitet og salg.

Det er viktig at man ikke forveksler kostnadslederstrategi med lavprisstrategi.

Hensikten med å være kostnadsleder kan deles i to:

- Fordi bedriften har lavere kostnader enn sine konkurrenter, kan den ta lavere priser enn konkurrentene, samtidig som den kan ha lik eller større fortjeneste.
- Hvis det utvikler seg en priskrig, etter hvert som bransjen mettes, vil kostnadsleder være bedre i stand til å stå imot konkurransen.

Disse valgene av generiske strategier er i tråd med visjon for MRE og visjon for IK.

Mulig retning

Mulig retning vil si hva MRE må gjøre for å få gjennomført den generiske strategien. Grunnet måten kraftbransjen er strukturert på velger vi retninger for internt og eksternt nett.

Internt nett: Konsolidering

For kunder i eget konsesjonsområde vil vi forslå konsolidering. Det vil si at en går inn og styrker og forbedrer bedriftens aktiviteter, enten for å vokse i takt med markedsveksten eller befeste sin posisjon i markedet. MRE har i dag 98% leveranse i eget nett, og de kundene er det viktig å ta vare på.

Eksternt nett: Markedsutvikling

Dette er en aggressiv strategi siden MRE da vil agere i konkurrentenes konsesjonsområde/ hjemmemarkeder. Dersom energibransjen hadde vært i vekst ville det vært enklere å få innpass og ta markedsandeler. Men siden veksten i bransjen er liten (se bransjevekst, Porter) vil MRE måtte ta andeler fra sine konkurrenter for å vokse.

Mulig metode

Mulig metode vil si hvilke metoder MRE skal bruke for å gjennomføre gruppens valg av strategi.

Det er tre mulige metoder: Intern utvikling, oppkjøp eller felles utvikling/ allianser. En eller flere metoder kan benyttes for å gjennomføre valgt strategi.

Egen internutvikling

En av de viktigste ressursene i fremtiden vil være personale og kompetanse. MRE bør derfor arbeide med å øke kompetansen blant de ansatte og utvikle synergien mellom de ulike funksjonene.

Samarbeid og allianser

Det kan skilles mellom to typer strategisk samarbeid :

Produkt- og/eller markedsdrevet allianse

En slik allianse vil ha stort taktisk potensiale. Den vil bare overfladisk berøre den sosiale strukturen i bedriften. I en slik allianse er ikke lærdom en forutsetning.

Kompetansedrevet allianse

har et stort strategisk potensiale. Her er lærdom en viktig forutsetning for begge parter. En har mange mulige partnere, også i andre bransjer. En kompetansedrevet allianse vil berøre dype sosiale strukturer i bedriften.

Gruppen mener at MRE de første tre årene bør konsentrerer seg om en produkt-/markedsdrevet allianse. Dette fordi organisasjonen MRE/IK nettopp har gjennomgått

omstrukturering fra en enhet til konsern.

Det er viktig at den nye organisasjonen blir samkjørt før man inngår en allianse som kan berøre de sosiale strukturene.

Funksjonelle strategier

Teknologistrategi

Da mulig metode for MRE er egen intern utvikling vil det legges stor vekt på IT teknologi som verktøy og opplæring innen dette.

Organisatorisk strategi

På grunn psykiske avstander mellom de ulike funksjoner inne konsernet vil der være en fordel, om funksjonene kundeservise og faktura blir lagt under MRE. Markedsførings/salgfunksjonen bør styrkes med noe personell.

Personalstrategi

Personalutvikling vil være en viktig del av tiltakene for intern utvikling i MRE. Kompetanseheving av personalet og mulighet for selvrealisering er avgjørende for bedriftens utvikling.

Finansiell strategi

IK fører i dag alt regnskap for MRE. Det vil ikke gjøres noe forandring på dette i denne strategiske periode, men det må utvikles bedre systemer for å bedre styring og kontroll av økonomi.

Produksjonsstrategi

MRE opererer innen en bransje som har høye faste kostnader i produksjon av strøm. Det er derfor viktig at MRE holder seg oppdatert på hvilken teknologi som er tilgjengelig for å utnytte eksisterende produksjon økonomisk maksimalt.

Markedsføringsstrategi

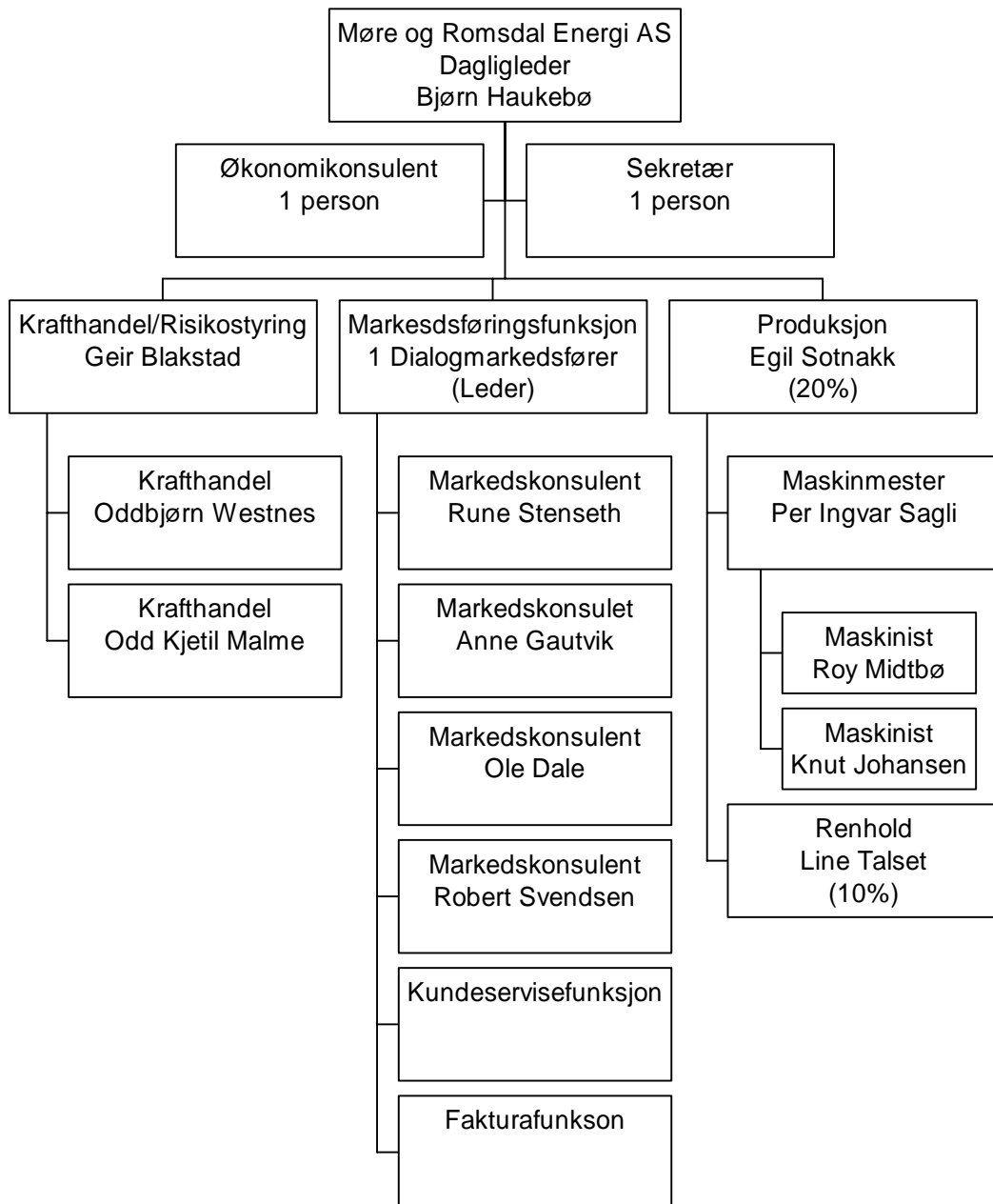
Innen konsesjonsområdet: MRE må starte en dialog med kundene for å innhente mer informasjon om dem. På den måten kan de bygge kundenes lojalitet til MRE. Spredning internt av innhentet informasjon er viktig.

Utenfor konsesjonsområdet har vi valgt markedsutvikling; dialogmarkedsføring mot eksisterende og potensielle kunder.

Meglingsstrategi

Fokuserer på høyest mulig fortjeneste med akseptabel risiko.

Nytt organisasjons kart for MRE



Gruppen mener at en omorganisering av MRE som også omfatter IK konsernet er nødvendig for at MRE skal kunne utnytte ressursene maksimalt, og gå styrket inn i fremtiden.

Budsjett for MRE

Alle tall er i 1000 Kr

	1998	1999		2000		2001		2002		2003	
		Endring i %		Endring i %		Endring i %		Endring i %		Endring i %	
Driftsinntekter	356 518	5	374 344	5	393 061	5	412 714	5	433 350	5	455 017
Markedsføring	-800	50	-1 200	10	-1 320	10	-1 452	-10	-1 307	-10	-1 176
Andre driftskostnader	-332 916	7	-356 220	5	-374 031	5	-392 733	-3	-380 951	-5	-361 903
Avskrivninger	-8 660		-8 660		-8 660		-8 660		-8 660		-8 660
Sum driftskostnader	-342 376		-366 080		-384 011		-402 845		-390 918		-371 739
Driftsresultat	14 142		8 264		9 050		9 869		42 432		83 278
Finans inntekter	1 100	5	1 155	5	1 213	5	1 273	5	1 337	5	1 404
Finanskostnader	-3 300	-5	-3 135	-5	-2 978	-5	-2 829	-5	-2 688	-5	-2 553
Netto finans	-2 200		-1 980		-1 766		-1 556		-1 351		-1 150
Resultat før skatt	11 942		6 284		7 284		8 314		41 082		82 128
skatt 30%	-3583		-1 885		-2 185		-2 494		-12 324		-24 639
Resultat	8 359		4 399		5 099		5 819		28 757		57 490

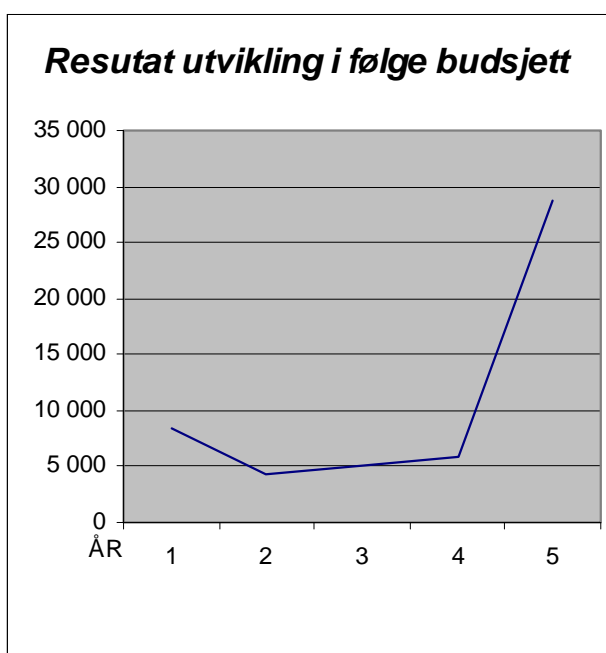
Forutsetninger vedrørende budsjette

Siden MRE ikke har noe historisk økonomisk materiale måtte gruppa jobbe med det nye budsjette ut fra MRE sitt 1998 budsjett.

Gruppen fikk opplyst at det var satt av 800 tusen til markedsføring, men gruppen klarer ikke og finne dette i delbudsjettene. Vi forutsetter at de opplysninger vi er blitt gitt er riktige og budsjettert ut fra dette.

Ifølge god regnskaps skikk budsjetterer gruppen med linjerer avskrivninger, men dette forutsetter at MRE ikke gjennom fører nye store investeringer i denne strategiske perioden.

Budsjette er satt opp ifølge med de strategiske valg gruppen har gjort, dette for at MRE skal gjennomføre en differensiering strategi de 3 første år, for så og gå over til kostnadsleder strategi de neste 2 år. Og for å komme i gang med dialogmarkedsføring.



Vedlegg:

Kraft uttrykk - ordliste

Bioenergi

Varmekraftverk som bruker biologisk materiale som brensel

Bølgekraft

Elkraft produksjon ved hjelp av den energi som bølgene lager

Elvekraftverk

Kraftstasjon i elv hvor vannføringen bare ubetydelig grad kan reguleres ved hjelp av magasin i tilslutning til stasjonen.

Energiloven

Lov av 1990, som har innført skille mellom konkurranseutsatte virksomheter (produksjon og salg) og monopolvirksomhet (distribusjon).

Hensikten med loven er å gi alle forbrukere valgfrihet når det gjelder leverandør av kraft til markedsbestemte priser, og sikre at kraftprodusentene ikke spiller en aktiv rolle i fastsettelse av kraftprisen.

Energiøkonomisering (Enøk)

Tiltak som bidrar til en mer samfunnsøkonomisk, rasjonell håndtering av energi ved såvel praktiske tiltak for å hindre energilekkasje.

Gasskraftverk

Varmekraftverk som bruker gass som brensel.

Grunnlast

Den effekten som det er behov for størsteparten av året.

Grunnlastverk

Kraftverk som det er økonomisk å holde i drift døgnet rundt, året rundt fordi det har høye faste kostnader og lave driftsavhengige kostnader.

Kraftbørs

Markedsplass for organisert omsetning av elektrisk kraft.

Se også Nord Pool.

Konsesjonskraft

Kraft som leveres i henhold til konsesjonsbetingelsene i medhold av lov.

Magasin

Naturlig eller kunstig innsjø hvor en samler vann i perioder med høyt tilsig og lavt forbruk, for å nyttiggjøre seg vannet når forbruket er stort.

Magasinkapasitet

Den totale mengde vann som det er plass til i et reguleringsmagasin. Oppgis også ofte som den mengde elektrisk energi som kan produseres av det lagrede vannet.

Nord Pool

Den nordiske elbørsen er verdens eneste flernasjonale fungerende og fullverdige børs for handel med standardiserte kontrakter for elkraft. Elbørsen er stedet hvor prisdannelsen på elektrisk kraft i hovedsak skjer.

Nord Pool fungerer som en avregnings sentral for Elkrafthandelen i Norden.

Overføringskapasitet

Den last som tillates, med hensyn til varmeutvikling, stabilitet og spenningsfall.

Topplast

Maksimal last som kan forbrukes, tas ut eller produseres.

Topplastverk

Kraft verk som settes inn for å dekke relativt kortvarige lasttopper.

Tørrår

År med mindre nedbør enn normalt.

Varmeverk

Elkraftproduksjon hvor det blir brukt varme til å drive generatorer som produserer "energi"

Vindkraft

Store vindmøller som produseres elkraft (er under utbygging i Norge).

Våtår

År med mer nedbør enn normalt.

Web / www

World Wide Web – Internett.

Web side

Eller hjemmeside, presentasjon av seg selv eller et firma på Internett.

Nettnivå:**Distribusjonsnett eller fordelingsnett**

Nett for fordeling av kraft helt fram til bruker. (høyspenningsnett opptil 22 kV, lavspenningsnett 230 og 400 V).

Regionalnett eller hovedfordelingsnett

Nett som har betydning for større områder, f.eks. deler av ett eller flere fylker (som regel ledninger med spenninger på 132V og 66kV).

Sentralnett

Hoveddelen av kraftledningsnettet med de høyeste spenningene (420, 300 eller 132kV) inngår i et system med felles avregning av transporttjenester. Dette er ledninger og stasjoner som har betydning for en hel region, flere regioner eller hele landet.

Kraftenheter:**Effekt**

Måles i watt (W). Effekten er lik produktet av spenning og strøm.

Effekt = strøm x Spenning.

Spenning

Måles i volt (V) og kan beskrives som elektrisk "trykk".

Strøm

Måles i amper (A) som er et mål for den mengde elektrisitet som strømmer gjennom ledningen.

V	= volt (spenning)
kV	= kilovolt (1000 volt)
A	= amper (strøm)
W	= watt (effekt)
kW	= kilowatt (1000 watt)
kWh	= kilowattimer (energi)
MW	= megawatt (1000 kW)
MWh	= megawattimer (1000 kWh)
GW	= gigawatt (1 000 000 kW)
GWh	= gigawattimer (1 mill. kWh)
TW	= terrawatt (1 000 000 000)
TWh	= terrawattime (1 mrd kWh)

Porter - Kapitalbehov ved ulike produksjonsmetoder**Utrekning av byggekostnader**

Følgende eksempler er ikke regnskapsmessig riktig, men det er en måte å sammenligne byggekostnaden til ulike prosjekt. Regnestykkene er kontrollerte av SFE.

Gass : Eksempel planlagt gasskraftverk på Skogn, Nord-Trøndelag.

Dette gasskraftverket skal ha en årsproduksjon på 5,7 Twh. Vi forutsetter at kraftverket har en virkningsgrad på 58% og at nedre brennverdi er 36 MJ/m³. 1 m³ naturgass gir da 5,8 kWh ut fra kraftverket. Nødvendig gassmengde for å produsere 5,7 Twh blir 980.000.000 m³.

Markedspris på naturgass levert til kraftverk ligger mellom kr 1,- og 1,20. Dersom vi forutsetter en pris på kr 1,10 gir dette en årlig gasskostnad på kr 1,08 mrd.

Byggekostnadene er beregnet til kr 3,9 mrd. inklusiv fremføring av gassrørledning fra Tjeldbergodden. Til sammen gir dette en produksjon-/byggekostnad på 0,87 kr/kWh.

Et gasskraftverk kan produsere etter behov.

Kostnad med fremføring av strøm er ikke medregnet. Eventuelle inntekter fra utnyttelsen av spillvarme er heller ikke medregnet.

Vind : Eksempel: Planer for vindmøllepark på Smøla, Møre og Romsdal.

En investering på 240 mill. gir et gjennomsnittlig produksjonsvolum på 90 GWh. Dette gir en kostnad på 2,68 kr/kWh. Et vindkraftverk kan kun produsere når det er tilstrekkelig vind til å drive møllene, men de må stanse produksjonen dersom vinden blir for kraftig.

Fremføring av strøm er ikke medregnet, men anslått til 100 mill.

Vann : Eksempel: Sogn og Fjordane Energi har planer om bygging av tre nye vannkraftverk.

Utbyggingen av de tre vassdragene er beregnet til 1,6 mrd. Til sammen skal de årlig produsere 800 GWh. Byggekostnaden blir da 2,0 kr/kWh. Ett vannkraftverk kan magasinere strøm som vann og produsere etter behov. Fremføring av strøm er medregnet.

Normalt ligger kostnadene på bygging av vannkraftverk på mellom 1,5 og 3,0 kr/kWh.

e-post til SFE

to: haakon.sandvik@sfe.no

Hei!

Jeg studerer for tiden på Nærings Akademiet i Trondheim der vi nå jobber med hovedoppgave innen kraftbransjen.

Jeg leste på NRK Sogn og Fjordane sin Internett side at dere skal bygge ut tre vassdrag til 1,6 mrd, noe som vil gi en produksjon på 800 GWh.

Finnes det noen grov tommelregel for hvor mye utbygging av ett vassdrag til en gitt effekt koster? Eller finnest tilsvarende tall som illustrerer byggekostnadene ved bygging av produksjonsenheter? Kostnad med frambringning av produsert strøm skal vi i denne sammenhengen holde utenfor. Håper du kan svare på dette.

Beste helsing

Svein

Svar:

Ref. ditt spørsmål til Håkon Sandvik.

Byggekostnader for vasskraftverk ligg gjerne i området 1,5-3 kr pr kWh årsproduksjon med 2 kr/kWh som normalt for aktuelle utbyggingsprosjekt. Ett vasskraftverk som produserer 800 GWh (800 mill. kWh) har gjerne en installert effekt på 200 MW (200.000 kW) slik at når en ser på byggekostnaden for effektinstallasjon, så ligg den gjerne på 8.000 kr/kW.

I disse kostnadene er det tatt med framføring av kraftlinje for å få produksjonen ut på det eksisterende nettet.

mvh

Hermod Seim

e-post til Statoil

To: Roar Stokholm

cc:

From: sijnlsse @ online.no @ INTERNET

Date: 25.03.98 13:03:54

Subject: Energiutnyttelse Gass til strøm

Takker for hyggelig samtale i går. Jeg måtte dessverre på et møte rett før kl 15, så jeg fikk ikke mulighet til å ringe deg tilbake. Sender spørsmålet i stedet her. Etter samtalen vår har jeg snudd litt på formuleringen.

1. Hvor mange kWh gir 1 m³ gass i ett varmekraftverk, forutsetter en utnyttning på 58%.

2. Finnest det en gjennomsnittlig markedspris for 1 m³ gass, eller tilsvarende slik at jeg også kan regne kostnaden med bruk av gass i energi produksjon?

På forhånd takk

Svein J. Nilssen

Svar:

1. Med nedre brennverdi på 36 MJ/m³ naturgass og 58% virkningsgrad gir 1m³ naturgass 5,8 kWh elektrisk kraft ut fra kraftverket. Tap i elnettet kommer til fradrag.
2. Markedsprisen varierer med bl. a. leveringssted og oljepris. Gass levert direkte til et kraftverk leveres til 1-1,20 kroner pr m³, mens gass levert via lokale distributører til husholdning og småindustri vil ha priser som typisk ligger i området 1,50-2 kroner pr m³

Rapport internundersøkelse MRE**Oppdragsbeskrivelse**

Gruppen ønsker å bli bedre kjent med de ansatte i MRE, deres relasjoner/ samarbeid internt. Hvordan de oppfatter samarbeidet i konsernet, og hvordan de avdelingene som MRE samarbeider mest med oppfatter MRE.

Problemdefinisjon

Avdekke eventuelle problemer i MRE eller konsernet som kan hindre MRE i å nå sine mål.

Valg av analyseform

Gruppen velger en beskrivende undersøkelse for å gi et bilde av en gitt populasjon.

Valg av metode

Vi vil foreta dybdeintervju, en kausalt kvalitativ undersøkelse.

Valg av populasjon

De ansatte i MRE og lederene for de avdelingene de samarbeider mest med, til sammen 15 personer.

Eventuelle feilkilder

MRE/IK har det siste året blitt omorganisert, i den forbindelse har det vært innleid en del konsulenter for å hjelpe til i omorganiseringen. Siden gruppen kommer utenfra som konsulenter kan vi bli møtt med en viss negativ holdning. Gruppenmedlemmene må under intervjuet på kort tid skape et tillitsforhold med intervjuobjektet. Dersom det ikke blir bygget et godt nok tillitsforhold er det ikke sikkert at intervjuobjektet forteller det vedkommende har på hjertet.

Spørreskjema internundersøkelse**Internundersøkelse MRE**

Beregne 45-60 minutt pr. intervju

1. Hva mener du om navneskiftet til MRE
2. Kjenner du til visjonen til IK
Visjon 2002 : Istad Kraft skal være et aktivt energiselskap, blant de ledende i landet, med effektivitet, kvalitet og lønnsomhet i alle ledd.
3. Kjenner du fremtidsplanene til MRE?
4. Hvordan liker du å tilegne deg ny kunnskap?

5. Hvordan stiller du deg til å få nye arbeidsoppgaver?
- Alle typer arbeidsoppgaver ?
6. Har du planer om å skifte jobb?
- Nei
- Ja om 1 år
2-3 år
4-5 år
7. Hvordan er arbeidstonen mellom arbeidskollegaer?
vår ref: Uformell, kan slå av ei skrøne når som helst
På hils, utveksler fraser om været
Profesjonell, saklig og enkel gjennomgang av arbeidsoppgaver
og problemstillinger
Anstrengt, har problemer med å snakke også om det som har med jobben
å gjøre
8. Hva legger du i et bedre arbeidsmiljø?
9. Hva motiverer deg til å gjøre en bedre jobb?
10. Hvordan får du viktige beskjeder ?
– alltid muntlig
– alltid skriftlig
– muntlig og skriftlig
– mellom hvem
11. Er det kommunikasjonsproblemer i MRE?
–
--Når beskjeder frem
– Får du rask tilbakemelding når spørsmål stilles
– Kan vedkommende si noe om hvem og hvordan
12. Har du deltatt i medarbeidersamtale det siste året?
- Har du hatt utbytte av denne samtalen?
13. Fungerer samarbeidet mellom MRE og IK?
14. Trives du på jobb?
- Hvorfor / Hvorfor ikke?
- Hva bør gjøres for at du skal trives bedre?
15. Hva er MRE sine styrker?
16. Hva er MRE sine svakheter?
17. Får du tilbud om kurs?
18. Føler du at du mangler opplæring/kursing for å utføre den jobben du gjør i dag?
19. Er det noe teknologi/hjelpemidler som vil gjøre arbeidsdagen din lettere?
20. Føler du at du får utført arbeidsoppgavene dine godt nok?

21. Arbeider du mye overtid?

- tallfest
- hvorfor overtid?

22. Av hvilke grunner mister MRE kunder?

Dersom tid:

Hva synes du om at det blir gjennomført et slikt intervju ?

Sammendrag av spørsmål i internundersøkelse MRE

Sp. 1

Navnet MRE er en teknisk løsning pga. tvisten angående Driva kraftverk. Navnet MRE blir ikke brukt aktivt mot markedet. Når den saken er avgjort vil MRE trolig, og helt nødvendig, skifte navn til Istad Kraft Omsetning eller lignende. Undersøkelsen viste at dagens bruk av navnet MRE forvirrer markedet, og selgerne bruker unødvendig tid og energi på å forklare sammenhengen mellom MRE og IK.

Sp. 2

De fleste kjenner visjonen til IK, men de ansatte har ikke helt klart for seg hva den står for. Enkelte spør om hva IK skal være ledende innen. Det kom også fram at det kun er ledelsen som har jobbet med å utarbeide visjon 2002.

Sp. 3

Fremtidsplanen til MRE er det ledelsen som har tanker og vyer om. Dette blir i liten grad formidlet til de ansatte. Kun en del uformell "prat på gangen" gjør at enkelte kjenner deler av planene. Det foreligge svært lite skriftlig materiell.

Sp. 4

Det gis ikke uttrykk for kunnskapsvegring blant de ansatte.

Sp. 5

De ansatte er åpne for nye arbeidsoppgaver dersom det gir en videreutvikling fra det de gjør i dag. De nye arbeidsoppgavene må gi mening og utfordringer.

Sp. 6

Vi ser at enkelte nøkkelpersoner vil i løpet av en fem års periode forsvinne fra MRE.

Sp. 7

Innad i MRE er det generelt en god arbeidstone. Men mellom MRE og ulike avdelinger i IK er det en del gnissninger. Dette fordi det er kulturforskjeller mellom MRE og disse avdelingene. Kulturforskjellene ligger i at MRE er kommet lengre i det å bli en markedstilpasset bedrift. Avdelingene har ikke full forståelse for at de er en del av verdikjeden.

Sp. 8

De fleste mener trygghet, frihet under ansvar og muligheter for ris og ros er viktige faktorer for at de skal trives.

Sp. 9

Tilbakemelding på det de gjør er viktigst, uavhengig av om den er positiv eller negativ. Lønn har en lav motivasjonsfaktor da svært få nevnte det.

Sp. 10

E-post og muntlige beskjeder er de viktigste informasjonskanalene. Men vi aner at e-post blir nyttet i stedet for muntlig formidling. Dette er med på å asosialisere forholdet mellom de ansatte.

Sp. 11

MRE har i dag et betydelig kommunikasjonsproblem, noe ledelsen har liten forståelse av. Grunner til dette er:

Uklare arbeidsinstruksjoner og ansvarsområder.

Beslutningsvegring.

Vedtak fra møter blir ikke fulgt opp.

Tendenser til sen tilbakemelding.

I konsernet blir det praktisert strenge hierarkiske kommunikasjonslinjer. Dette oppleves som stor avstand mellom ledelse og ansatte.

Sp. 12

Konsernet har planer for medarbeidersamtaler. De har startet med samtaler, men det er en læreprosess som de må jobbe videre med for at det skal fungere. Det har vært liten/ingen oppfølging av det som kommet fram under medarbeidersamtalene.

Sp. 13

Det er kommunikasjonsproblemer mellom MRE og IK, i hovedsak grunnet mangel på gjensidig forståelse for de ulike avdelingens arbeidsoppgaver. IK ble ved nyttår splittet opp i konsern, og det er naturlig at det tar tid å innarbeide nye rapporteringsrutiner.

Sp. 14

I hovedsak trives alle på jobb, men trivselen kunne vært større dersom det hadde vært klarere arbeidsrutiner og mer sosial kontakt.

Sp. 15

MRE har solid økonomi, høy kompetanse blant de ansatte, og stor entusiasme. De mener selv at bedriften er liten nok til å ta raske beslutninger som har stor betydning i markedet.

Sp. 16

MRE har en del svake sider som de snarest må gjøre noe med.

Dårlig økonomi- og faktureringsystem.

Mangler dialogmarkedsføringsprogrammer.

Generelt liten forståelse i konsernet for hva MRE gjør.

Sp. 17

Ledersjiktet går på de kursene som interesserer dem og som de føler de har tid til.

Funksjonærene er ikke fornøyd med kurstilbudet. Enkelte kurs som blir tilbudt MRE er interessante for både ledelse og funksjonærer. Da er hovedregelen at lederene går på kurset.

Sp. 18

Det er et ønske om kursing for å øke kompetansen innen ulike felt slik at arbeidet går lettere. Det største behovet er blant funksjonærene. Se spørsmål 17.

Sp. 19

Det mangler en del programvare som vil gjøre arbeidet lettere for de ulike funksjonene innen MRE.

Kundeoppfølgingsprogram, Lotus Notes, Arkivsystemprogram.

Kommunikasjons program eksternt (e-post), Internett.

Med noe oppgradering og fornying av feltutstyr vil vedlikeholdsarbeid bli lettere og mer effektivt.

Sp. 20

Generelt føler de fleste at de får utført arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende. Men noen mener at de vil kunne gjøre en bedre jobb dersom de fikk økt kompetanse.

Enkelte arbeidssituasjoner gjør at en må begynne på et nytt oppdrag før en får fullendt, eller avsluttet nåværende arbeidsoppgave på en tilfredsstillende/naturlig måte.

Sp. 21

Det jobbes lite overtid, noe forekommer i årsoppgjørstider.

Sp. 22

De fleste mener at pris er den viktigste grunnen til at MRE mister kunder, service/kundebehandling var i liten grad grunn til at kundene skiftet leverandør. Gamle fordommer/ holdninger om IK ble også belyst som en mulig grunn.

Rapport markedsundersøkelse for MRE

Oppdragsbeskrivelse

MRE mister årlig 3-400 kunder.

De har i dag ca 25.000 kunder.

MRE har i dag liten innsikt i hvorfor de mister kunder, de opererer med antagelser om at kunden skifter pga. pris, og at kundene gjør det uten å kontrollere prisen til MRE.

Gruppen finner grunn til å stille seg tvilende til dette utsagnet, siden kundeservice ikke registrere slike henvendelser. (Se ressursanalysen og verdinettverket)

Problemdefinisjon

Hva er de utløsende faktorer for at kundene skifter leverandør?

Valg av analyseform

Gruppen velger en beskrivende undersøkelse. Det betyr at vi skal prøve å gi et bilde på en gitt problemstilling i en gitt populasjon.

Valg av metode

Vi vil foreta en kvantitativ, postal case studie.

Gruppen valgte å ha to utsendinger med spørreskjema for å få størst mulig respons.

Siden målgruppen ikke kjenner navnet MRE valgte vi i samråd med MRE å konsekvent bruke navnet Istad Kraft i brevene og i spørreskjema. En uke etter utsending av spørreskjema fulgte en påminning om spørreskjemaet til alle. I alle brev var det vedlagt brev, spørreskjema og frankert returkonvolutt. De 30 første som svarte fikk tilsendt en paraply fra IK som takk for hjelpen.

Valg av populasjon

Kunder som har forlatt MRE de siste 12 måneder, men som fortsatt bor innenfor konsesjonsområdet til IK. Til sammen 387 kunder.

Eventuelle feilkilder

Ved å velge populasjon som har valgt annen strømleverandør enn MRE, har vi valgt en populasjon som i utgangspunktet kanskje har en negativ holdning til MRE. Feilkilden vil være størst med liten respons.

Brev 1**Kjære mottaker**

Mars 1998

Vi er en gruppe studenter ved Nærings Akademiet i Trondheim som lurer på om du kan bruke noen minutter til å svare på vedlagt spørreskjema. Vår oppdragsgiver er Istad Kraft.

Benytt vedlagt svar konvolutt, portoer er allerede betalt.

Alle svar blir behandlet konfidensielt.

Som takk for hjelpen vil de 30 første som svarer få tilsendt en liten overraskelse. For å ha muligheten til det må du fylle ut og legge ved svarslippen nederst på dette arket. For å bevare anonymiteten skilles spørreskjema og svarslipp når konvolutten åpnes.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Oss studenter ved
Nærings Akademiet

✂.....

Svarslipp. De 30 første som svarer får tilsendt en liten overraskelse. Fyll inn navn og adresse.

Navn : _____

Adresse : _____

Postnr.: _____ Poststed : _____

Brev 2

Påminnelse

April 1998

For en uke siden sendte vi ut et spørreskjema. Vi har mottatt mange svar, men ønsker flere.

Er du en av dem som ikke har svart, håper vi du kan ta deg tid å gjøre det nå. Har du allerede svart takker vi for hjelpen og ber deg se bort fra denne henvendelsen. Vi minner om at alle svar blir behandlet konfidensielt.

Med hilsen

Oss studenter ved
Nærings Akademiet

2 vedlegg

- spørreskjema
- ferdig frankert returkonvolutt

Spørreskjema Markedsundersøkelse

Spørsmål nr 1.

Hvilken boligtype har de?

Enebolig
Rækkehus
Leilighet
Hybel
Hytte
Annet

Sett X

Spørsmål nr 2.

Hvor stort er boarealet?

Inntil 70 kvm
71-150 kvm
151-200 kvm
201-250 kvm
over 250 kvm

Sett X

Spørsmål nr 3.

Hvor mange bor fast i bopelen?

1
2
3
4
5 eller flere

Sett X

Spørsmål nr 4.

Hvordan er /var det å komme i kontakt med Istad Kraft?

Meget vanskelig
Vanskelig
Enkelt
Veldig enkelt

Sett X

Spørsmål nr 5.

Hvorfor skiftet du leverandør?

Pris
manglende oppfølging
dårlig service
personlige grunner
Annet
Eventuelle kommentarer:

Sett X

Spørsmål nr 6.

Dersom du skiftet pga. pris, hvor mye forventer du å spare hos den nye strømleverandøren pr. år?

Inntil kr 100
kr 500
kr 1 000
kr 2 000
mer enn kr 2000

Sett X

Spørsmål nr 7.

Hvor fant du din nåværende strømleverandør?

Telefon katalogen
Annonce i avis
Reklame i Radio
Reklame i TV
Ble oppringt
Annet

Sett X

Spørsmål nr 8.

Kontaktet du Istad Kraft før du skiftet til ny strømleverandør?

Ja
Nei
Husker ikke

Sett X

Spørsmål nr 9.

Hvor fornøyd er du med din nye strømleverandøren?

Meget godt
Godt
Ingen endring
Misfornøyd

Sett X

Spørsmål nr 10.

Din alder: Under 20 år
21-30 år
31-40 år
41-50 år
51-60 år
Over 60 år

Sett X

Spørsmål nr 11.

Kjønn: Kvinne
Mann

Sett X

Takk for at du tok deg tid til å svare på spørreskjemaet.

Takkebrev til respondenter

Kjære hjelper

Mai 98

Vi vil med denne lille overraskelsen takke deg for at du var med og svarte på spørreundersøkelse som vi gjennomførte i mars/april.

Vi fikk over 250 svar og du var blant de 30 første som svarte.

Ha en fortsatt god dag.

Vennlig hilsen

Oss studenter ved NæringsAkademiet

Sammendrag av markedsundersøkelse

Spørsmål 1

Hvilken boligtype har de?

Av de som ble intervjuet var fordelingen av bolig følgende:

Enebolig	82,5%
Rækkehus	6,4%
Leilighet	7,2%
Hybel	0,4%
Hytte	1,6%
Annet	1,2%
Ikke svart	0,8%

Hovedvekten av de som svarte bodde i enebolig.

Spørsmål 2

Hvor stort er boligarealet?

Inntil 70 kvm	4,4%
71 - 150 kvm	48,2%
151-200 kvm	24,3%
201-250 kvm	13,5%
over 250 kvm	9,6%

Nær halvparten av de som har skiftet leverandør har ett boareal på 71- 150 kvm.

Spørsmål 3

Hvor mange bor fast i bopelen?

1	8,4%
2	38,7%
3	22,3%
4	25,9%
5 eller flere	13,5%
Ikke svart	1,2%

Hovedgrunnen til dette er de som oppgav hytte som bopel.

Spørsmål 4

Hvordan er/ var det og komme i kontakt med Istad Kraft?

Meget vanskelig	1,6%
Vanskelig	8,0%
Enkelt	71,3%
Veldig enkelt	13,5%
Ikke svart	5,6%

9,6 % av de som svarte mente at det var meget vanskelig eller vanskelig og oppnå kontakt med Istad Kraft.

Men 84,8% mener det er enkelt eller veldig enkelt og oppnå kontakt med Istad Kraft.

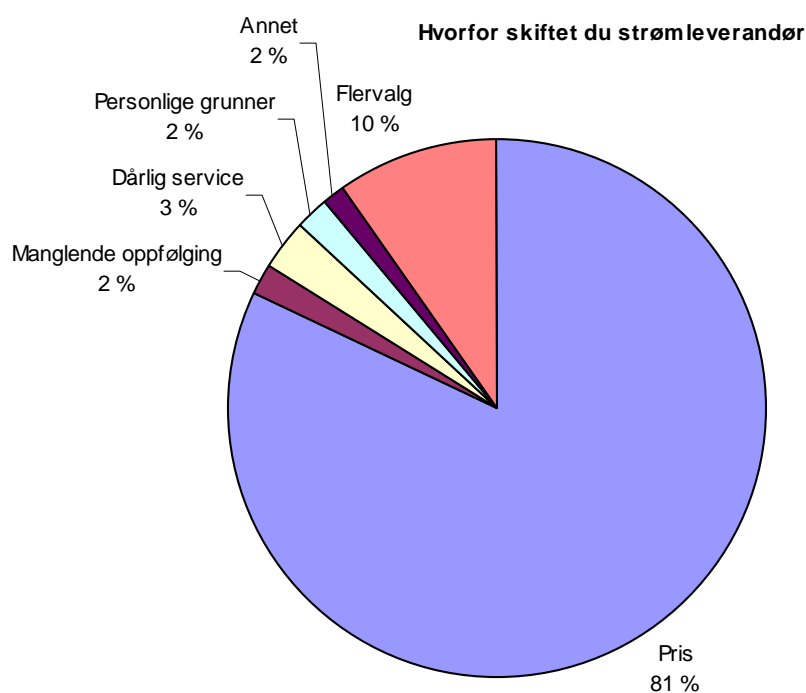
Spørsmål 5

Hvorfor skiftet du strømleverandør?

Pris	82,1%
Manglende oppfølging	2,0%
Dårlig service	2,8%
Personlige grunner	2,0%
Annet	1,6%
Flervalg	9,6%

På flervalg har respondentene satt flere kryss, i kombinasjon med pris var det oppgitt manglende oppfølging og dårlig service.

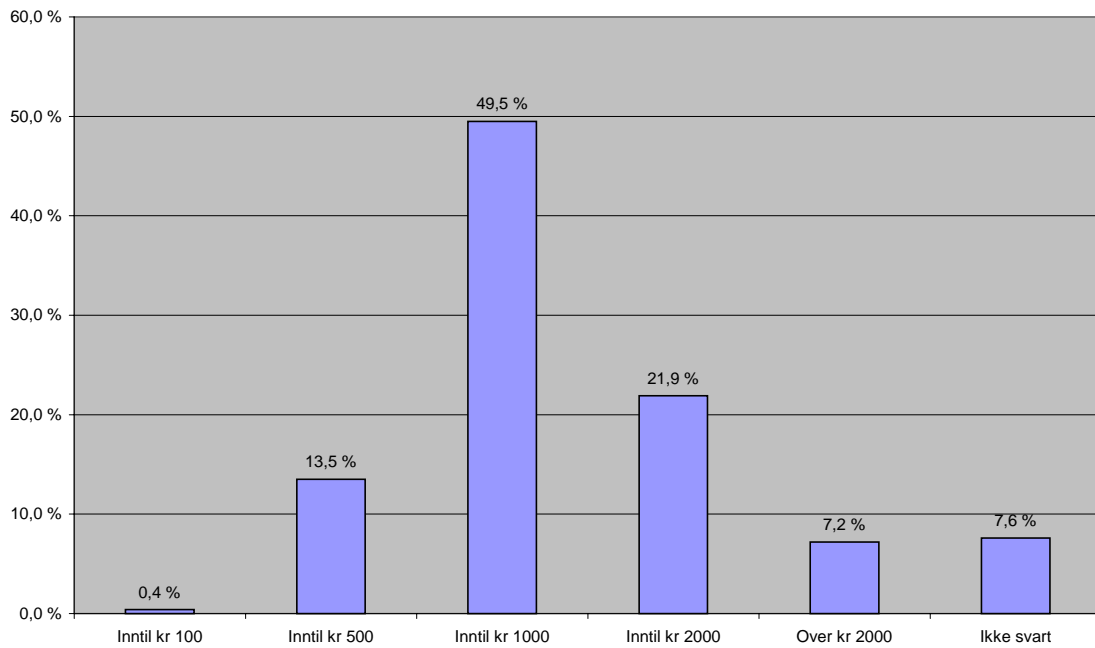
Hovedgrunnen til skifte av leverandør er pris, men noen skifter også i protest. 20% av respondentene skrev også en kommentar under eventuelt. Se respondentenes kommentarer.

**Spørsmål 6**

Dersom du skiftet pga. pris, hvor meget forventer du å spare hos den nye strømleverandøren pr. år?

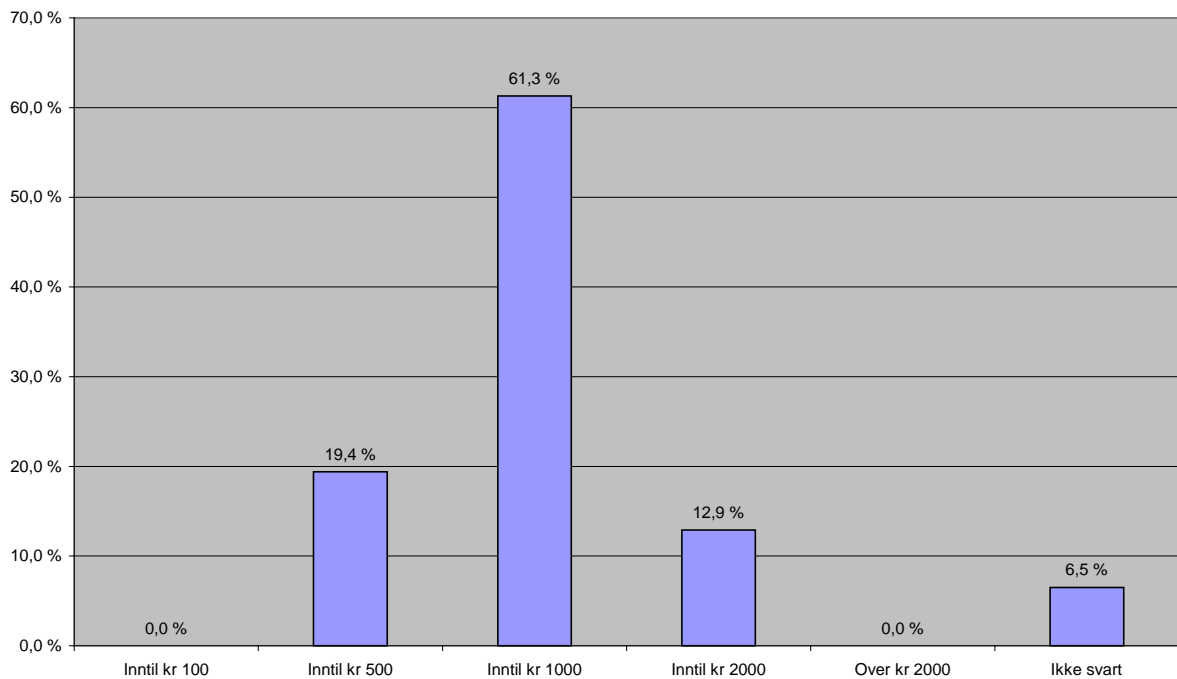
Inntil kr 100	0,4%
Inntil kr 500	13,5%
Inntil kr 1000	49,5%
Inntil kr 2000	21,9 %
Over kr 2000	7,2%
Ikke svart	7,6%

Sp. 6 Hvor meget forventer du å spare



De fleste respondentene forventer å spare ca kr 1000, hvor reelt dette er må sees på i sammenheng med hvor stort boareal de har, og hvor mange som bor fast i bopelen.

Ut fra våre kryssreferanser får vi vist at de over 60 år som har de minst realistiske forventninger om hvor mye de vil spare med skifte av leverandør. Dette sett i forhold til boareal og hvor mange som bor fast i bopel.

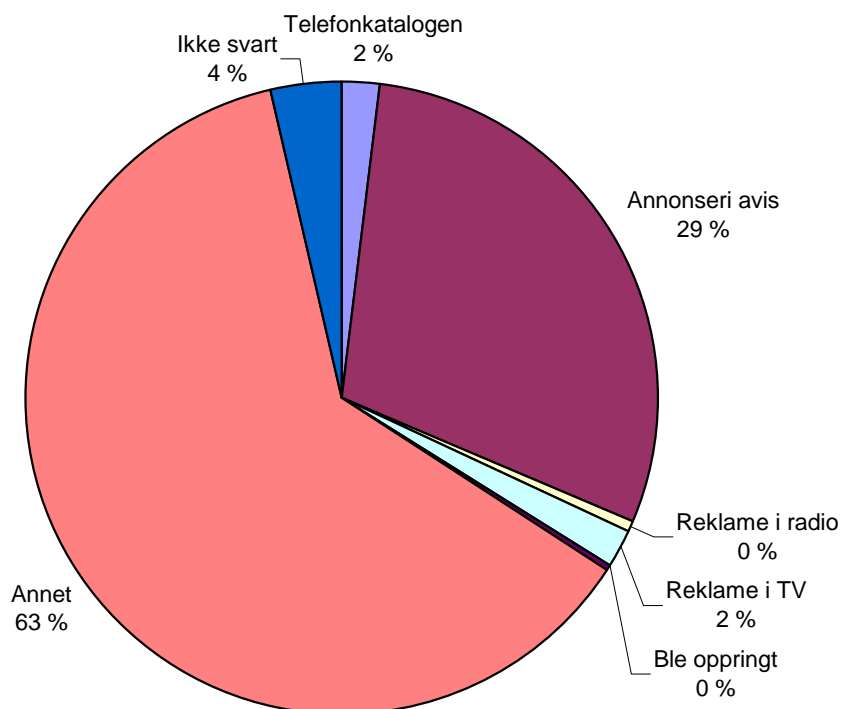


Spørsmål 7

Hvor fant du din nåværende strømleverandør?

Telefonkatalogen	2,0%
Annonseri avis	29,5%
Reklame i radio	0,4%
Reklame i TV	2,0%
Ble oppringt	0,4%
Annet	62,2%
Ikke svart	3,6%

Gruppen antar at opplysninger fra venner/ kjente er viktigste informasjons kilden for de som skiftet leverandør. Av de offisielle kanalene skiller avis annonser seg klart ut.

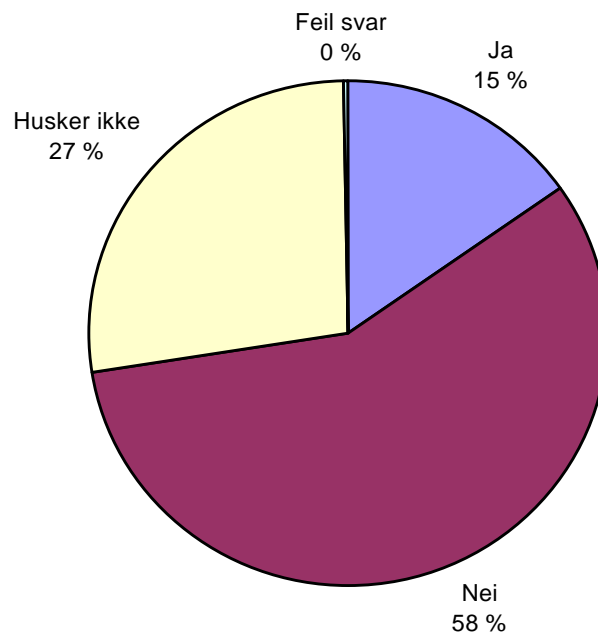
Hvor fant du din nåværende strømleverandør

Spørsmål 8

Kontaktet du Istad Kraft før du skiftet strømleverandør?

Ja	20,3%
Nei	75,7%
Husker ikke	36%
Feil svar	0,4%

De fleste kontakter ikke sin gamle strømleverandør før de skifter til ny.

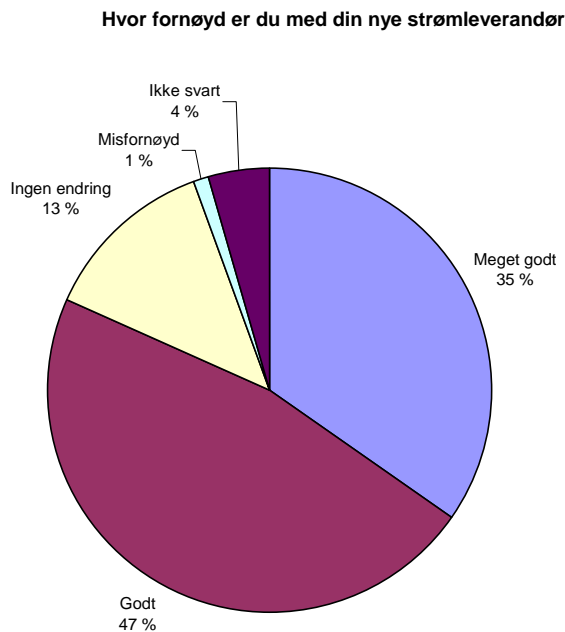
Kontaktet du IK før du skiftet strømleverandør**Spørsmål 9**

Hvor fornøyd er du med din nye strømleverandør?

Meget godt	34,7%
Godt	47,0%
Ingen endring	12,7%
Misfornøyd	1,2%
Ikke svart	4,4%

Dette fordi mange mente at det var for tidlig å svare på dette spørsmålet.

Grappa ser at dette spørsmålet ikke er godt nok stilt til å dra noen bestemt konklusjon. Det er ikke mulig å lese om kundene er fornøyd med pris eller om de har tatt stilling til service nivå.



Spørsmål 10

Din alder?

Under 20 år	0,0%
21-30 år	5,6%
31-40 år	22,7%
41-50 år	30,7%
51-60 år	24,3%
over 60 år	16,7%

Spørsmål 11

Kjønn?

Kvinne	18,7%
Mann	79,7%

Ikke svart 1,6% Blant disse er det en del som har svart i fellesskap.

Sammendrag av kommentarer under spørsmål 5 i markedsundersøkelsen

De som har byttet leverandør av strøm har i hovedsak byttet p.g.a. pris. Men vi finner også årsaker som at Istad Kraft har opptrådt arrogant i media og at noen føler seg lurte til å ta en 3 årskontrakt fordi Istad Kraft mente at det ville lønne seg fordi de spådde en prisøkning på strøm., noe det ikke ble. Andre grunner er dårlig service og at de mener at Istad ikke har registret at monopolet er opphevet. Fra selve undersøkelsen kommer ikke dette så godt fram, men dette ser vi ut i fra kommentarene som respondentene har skrevet. Se under.

Respondentenes kommentarer i markedsundersøkelsen

Til sammen 50 respondenter skrev en kommentar på sitt spørreskjema, der er som følger:

- Istad hadde ikke tilsvarende "spott" tilbud.
- Dårlig service og imøtekommenhet ved forespørsel om ulike alternativer, også "fornærmet" i pressen over at noen skiftet leverandør.
- Istad gav tilbud om fastpris høsten 1996, fordi prisene var på vei opp. I stedet sank prisene og jeg følte meg lurt. Fastkontrakten ble mye dyrere, ca kr. 3600 mer i året enn for flytende pris.
- Når markedet har en lavere pris, da er det ikke valget så vanskelig, hadde Istad kunnet være litt fleksible så hadde jeg brukt dem: Skuffende, "grådighetskulturen fullkommen.
- Manglende tillit til IK, ikke opptatt av service, men å utnytte kundene økonomisk.
- Følte meg lurt av frekk markedsføring på 1 og 3 års-kontrakt.
- Ligger for høyt i pris.
- Kraftleverandører bør ha konkurranse
- Jeg følte meg lurt av IK høsten -96. De opptrådte ikke redelig. I slike situasjoner trekker jeg meg.
- Tenk på dem som har 3 årskontrakt!!!!!!! De ble skikkelig lurt av IK.
- IK er for dyre.
- Føler meg lurt av kontrakt. Kommuner sitter og mekler og legger på kundene ekstra skatter og avgifter.
- Tilbud via organisasjon.
- Jeg føler meg lurt p.g.a. veiledning i forbindelse med valgmulighetene for flytende priser hos IK, og informasjon i den anledning. IKs politikk i denne saken til i dag har bare forsterket denne følelsen.
- Konkurranse gir lavere priser.
- Håper IK ikke gjør forskjell på hvor du kommer fra eller kjønn, noe jeg fikk følelsen av.
- Måten dere gikk ut på høsten -96 der dere "lurte" folk til å skrive kontrakt ved å forespeile prisøkning for -97.
- Har ikke forstått at det er slutt på monopolet.
- Oppfattet IK som arrogante i presseoppslag, og villig til å lure sine kunder i prissetting.
- IK oser av monopolitiske holdninger, opplegg og informasjon er preget av dette. Det er kun en mulighet for å få IK på rett spor: de må miste kunder for i det hele tatt å stille spørsmålet om hva som er galt.
- Er ikke villig til å betale overpris p.g.a. "Direktørens voksesyke".
- IK har millionoverskudd, men ser ingen grunn til å konkurrere med andre aktører i markedet.
- FOM-98 tilbake til IK .
- Utviklingen på EL markedet er usmakelig.
- Burde jenne seg overfor kundene med 3 årskontrakt. Mange vil forlate IK om 2 år.
- Jeg likte ikke at IK skulle heve nettleie så kraftig. Og hvorfor blir det så ofte skrevet så høye A-konto regninger, basert på høyeste forventet kw tall?
- Ved skifte av leverandør var prisforskjell kr. 0,07 PR kWh.
- Standar vare, strøm = strøm.
- Uheldig monopolsituasjon.
- Tidligere negativ erfaring.
- Vise at det er flere som kan levere energi.
- Arrogant, får følelsene av og bli lurt.
- Elendig informasjon, vanskelig å forstå/sammenligne. Stiller kunden overfor håpløse valg. Det er min kraftleverandør som bør være min rådgiver, og leverandøren bør en kunne stole på.

- Fordi noen måtte skifte, slik at IK forstår at vi ikke lenger er avhengig av noen lokal leverandør av kraft. Ved seriøst tilbud er jeg villig til å vurdere IK på nytt.
- Hadde ikke tilbud om spottpris til privatkunder.
- Uklar/Mangelfull informasjon vedrørende alternative kontraktstyper (flytende -fast mv.) høy pris.
- Arrogante holdninger fra IK når det gjelder prisfastsettelse. Reklamerte stort for binding for 3 år, som så langt er en dårlig avtale.
- Liten tilpassningsvilje når konkurransen kom. Bedring er registrert. For oss var skiftet et signal om skjerping.
- Ikke konkret svar på spørsmålet tildels motstridende opplysninger. Ikke interesse for min vinkling. Et positivt tegn at denne undersøkelsen er startet - kanskje er det håp tross alt. Må forstå at IK er for kunden, ikke omvendt.
- Arrogant holdning.
- Arrogant holdning til pris gjennom media
- Prøvde å lure folk til å binde seg til fast pris
- Lite kundevennlig. Dårlig behandling av gamle kunder. Skulle ikke ha tviholdt på årskontraktene.
- Ikke for å spare penger, men som en protest/varske at vi ikke var fornøyd med at vår leverandør plasserte seg i det øverste pris skiktet.
- Selskapets markedsføring og profil mht. opphøring av elkrisen.
- IK driver ikke monopol lenger. Kanskje det er på tide å lære seg å behandle oss som kunder.
- Har selv jobbet i et Elverk på Østlandet. IK har mye å lære om kundebehandling.
- Arrogant opptreden fra Istad Krafts ledelse i media vedr kontrakter, fast pris i 1997.
- Ledelse bør gå ut offentlig å beklage at kundene blir lurt.
- Prinsipielt, for konkurranse som forbruker kan man påvirke markedet ,dvs. være aktiv.
- Et forsøk på å lure oss med særdeles dårlig 1 eller 3- års fastpristilbud "Vi er best" holdning Trass i at de var/er blant de dyreste i landet.

Faktatall om energiproduksjon

Totalt energiforbruk i Norden

Kilde. NVE 1996

Land	Innbyggere (mill.)	Forbruk totalt TWh
Norge	4,2	290
Sverige	8,5	470
Danmark	5,1	232
Finland	4,9	358

Energiproduksjon 1996

TWh

	Bio-energi	Olje	Kull/koks	Gass	Kjerne-kraft	Vann-kraft	NFE*	Elimport
Norge	13	96	14	35	0	123	1	9
Sverige	84	203	28	9	70	68	8	-
Danmark	16	103	74	37	0	0,03	2	-
Finland	76	132	45	33	52	13	1	7

*Nye fornybare energikilder

Fordeling av produksjon

I Norge er det ca 220 elverk som driver detaljforsyning/ omsetning av elektrisitet. 50 av disse står for 70% av den totale leveransen.

Kilde: NHO's håndbok for bedriftenes tilpasning til et friere kraftmarked, 1991.

Substitutt, ulike produksjons måter av elenergi

EFI har beregnet disse potensiale for å dekke det årlige kraftbehovet i Norge.

Utbygging av vassdrag som ikke er vernet (Samlet plan I og II) :	15 TWh.
Planlagt gasskraft :	13,6 TWh
Vindkraft :	10 TWh
Bioenergi :	5-10 TWh
Kraftimport fra Danmark :	5 TWh
Kraftimport fra kontinentet :	19 TWh
Enøk tiltak* (utregnet 1993)	22,1 TWh

Offentlig støtte til bioenergi 1997

Millioner NOK

Norge	55
Sverige	465
Danmark	87
Finland	136

Hvor stor er IK/MRE i det Norske kraftmarkedet?

MRE har de siste tre år en egenproduksjon på ca 200 GWh
IK omsatte i 1997 ca. 1570 GWh, dvs 1,3% av den totale el-produksjonen i 1996.
MRE produserer lite energi, 0,7%, i forhold til det totale energi produksjonen i Norge.

Referanseliste

Faglitteratur:

Kompendium i markedsføring, NA 1994
Dialogmarkedsføring, NA 1996
Innføring i strategi, Roos, von Krogh og Roos
Markedsføringsledelse, Kotler
Budsjettering, teori og praksis, NA 1995
Markedsundersøkelser, NA 1994
Praktisk jus for markedsførere, NA 1994
Norges lover, lovsamling;
studieretning for allm. og øk.adm. fag 1996/97 ad Notam Gyldendal
Boken om salg, Mercuri Libero Forlag
Informasjonsvirksomhet, Yrkeslitteratur
Service Management, Normann, Bedriftsøkonomen Forlag

Avisutklipp

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
1	Alltid Nyheter 18/10	Oslo Energi om dag og natt-takster	Ikke før strømkabel til Europa er klar ca år 2002
2	Adressa 30/10	Norbi Energi i Overhalla satser 19 mill på bioenergi, første mål 15 GWh, tilsv. 1000 husstander. Vanskelig med lønnsomhet uten statlig tilskudd. Aksjeholdere: Nord-Trøndelag E.verk, Namdal Skogeierforening, Fornybar Energi	Strømpriser og statlig tilskudd avhengig for lønnsomhet.
3	Dagens Næringsliv 30/10	Gratis telefon i pakke med innboforsikring og støm. Oslo Energi tilbyr gjennom EITele teleoperatører å benytte sitt el.nett	Strømnettet kan bli en konkurrent til Telenor.
4	Adressa 30/10	Ingen nattpris på strøm i overskuelig fremtid fra de tre største el.verk i trøndelag. Trønder Energi, Nord-Trøndelag E.verk, Trondheim E.verk	
5	Østledningen 30/10	Slutt på pengeflom fra E.verkene. Store deler går til Staten som avgifter i stedet for overskudd til kommunen som tidligere	Forslag om at styret bør vurdere laver strømpris slik at overskuddet kommer kundene til gode
5b	Østledningen 30/10	Departementet vurderes natt takst, arbeider med en gjennomgang av kraftbalansen frem til år 2020	Dokumentet skal legges frem før sommerferien 98. Stortingsmelding kommer tidligst høsten 98
6	Østledningen 10/97	Vi må tenke større. Felles omsetningsselskap av kraft i Hedmark, produksjon og ledningsnett holdes utenfor. I Oppland går man lenger, der ser man nå konturene av at fylkesenergiverk som tar opp i seg de sju selskapene man har i dag.	Vil dra fordeler av stordrift.
7	Adressa 31/10	Miljø og økonomi i gass. Jan Reinås i Norske Skog ønsker å bygge varmekraftverk får å sikre strømtilførsel til rimelig pris. Produksjon 5,7 TWh som dekker en tredjedel av NS og Elkems samlede behov.	Varmekraft gunstig langtids-ivestering for NS. Totalt behov er 10 TWh, underdekning i år 2002 med 3 TWh. Dagens kraft avtaler går snart ut.
8	Radio 102	Mini-krafverk i privatkjellere, planlagt prøveprosjekt i Haugesund	Er på planleggingsstadium, usikkert om det lar seg gjennomføre
9	Dagbladet 29/10	Norsk Brannvern Forening betenkt over forslag om billigere strøm	Kan føre til flere branner

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
10	Dagbladet 29/10	Billigere strøm om natta er en måte å få forbrukerne til å spare mindre strøm, mener statssekretær Håkon Giil i Olje- og energidep.	
11	Dagens Næringsliv 4/11	NHO foreslår økt el.avgift til H4, hotell og reiseliv, men ikke kraftkrevende industri	Stor splittelse innad i NHO etter utspillet.
12	Dagens Næringsliv 4/11	Lederen kommenterer utspill fra NHO	Krass kritikk
13	Adressa 4/11	TVE satser nordisk fra årsskiftet. Oppretter nordisk selskap for salg og portefølgeforvaltning. Aksjekap. 6 mill. Skal rette seg mot større kunder med sine varer og tjenester.	Selskapet skal kjøpe kraft fra sine eiere, hele tiden til billigst mulig pris
14	Dagens Næringsliv 13/11	A og h har flertal i Stortinget for ikke å øke el. Avgiften. Bør heller satse på enøk. Selv om eneste gand hat har vert reduksjon i forbruket var under kraftkrisen i fjor da strømprisene spratt i været.	Ikke flertal i Stortinget for økning av el. Avgiften. Bør heller satse på enøk.
15	Dagens Næringsliv 14/11	Styret i Sognekraft vil ikke godta Graninge som nye eiere. Styret mener at Høyanger komm. Fikk solgt til en privat kjøper (se konklusjon for følgene. Se artikkelen for helheten)	Med mer enn 33% privat eierdel overtar Staten anlegget vederlagsfritt ved endt konsesjonsperiode.
16	Dagens Næringsliv 14/11	Uenighet mellom eierne om byggestart av gasskraftverk.	Fremtidige rensekra- ver er en risiko og usikkerhet for investorene.
16 b	Dagens Næringsliv 14/11	Lederen kommenterer byggestart om gasskraftverk. Naturkraft argumenterer ulikt i ulike sammenhenger om hvorfor en skal bygge gassverk.	Klokt å vente med utbygging til etter Kyoto og etter at regjeringen har lagt frem sitt syn på gasskraft.
17	Dagens Næringsliv 14/11	Statkraft vil ikke selge sine aksjer i Svenske Sydkraft som bla. Eier atomkraftverket Barsebäck. Sydkraft er langt fremme i utviklingen av alternative kraftkilder, og selskapet omsetter et betydelig volum gass.	Oppkjøpet var av strategiske grunner, og det er trolig mer å hente i erstatning når B. blir lagt ned enn ved salg av aksjepost nå (20%)
18	Dagens Næringsliv 14/11	Annonsen for Viken Energi	"Navneskiftet er et strategisk valg, og en posisjonering for den utfordrende tiden som kommer"

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
19	Adressa 27/11	NTE skal fortsette under fylkeskommunal kontroll. Men fylkeskommunen vil heretter innta en mer aktiv eierrolle og vil utrede ulike konsernmodeller og foretaksmodeller som skal legges frem til behandling neste år.	Første motvillige skritt mot AS er tatt.
20	Adressa 27/11	Fylketstingets gruppeleder i N-T er på gli i debatten om for eller imot bygging av gasskraftverk på Skogn	Gass vs nye arbeidsplasser vinner trolig gass.
21	Adressa 27/11	Trondheim Everk og Statoil satser for fullt på at naturgassplanene i Skogn blir gjennomført. Sammen har de stiftet selskapet Naturkraft Trøndelag AS, som skal utvikle naturgasstilkytning i Trondheimsområdet.	TE og Statoil posisjonerer seg for å utnytte gass i Trondheimsområdet.
22	Adressa 27/11	Melhus Energi og Statoil inngår intensjonsavtale om total leveranse av energi for oppvarming. Kundene skal kunne skifte mellom strøm og olje alt etter om hva som til enhver tid er rimeligste.	Samarbeid om levering av kraft til oppvarming.
23a	Adressa 27/11	LO setter hardt mot hardt i lønnsforhandlinger til våren, enten høyere lønn til alle bortsett fra ledere, eller prinsippvedtak om etterutdanning.	Lavtlønnsprofilen er i fare
23b	Adressa 27/11	Nordmøre Energi (NEAS) trenger samarbeidspartnere for ev. utbygging av vassdraget Grøa. NEAS vil presentere samarbeidsløsning for styret 12/12-97. Utbyggingsstart kan begynne i januar	Trønder Energi vurderer å delta i utbygging av Grøa
24	Adressa 25/11	Gassrørledning åpner for etablering av nye arbeidsplasser i Trøndelag	Politikere som er negative til gasskraft er på gli
25	DN 27/11	Førsteamanuensis NTNU Olav Bolland, debattinnlegg om gasskraftverk og utnyttning av eksisterende kraft, mekanismen rundt behovet for strøm og ev. tiltak.	En må se på helheten omkring kraftbehovet, og hvordan begrense behovet.
26	DN 27/11	Adm. Dir. Anne-Grete Ellingsen i Handels- og Servicenæringenes Hovedorganisasjon svarer på NHO sitt utspill om økt el-avgift til alle bortsett fra kraftkrevende industri.	En må tenke nytt, og se på hvilken industri en ønsker i Norge. AGE hevder at kraftkrevende industri ikke yter nok i forhold til hva de krever.
27	Aftenposten 26. november 1997 kl. 10:30	Selskapet Øko-Kraft, som i et par år har tatt seg av kraftsalg for energiverkene på Gjøvik, Hadeland og Vest-Oppland, forhandler med seks andre selskaper i området om oppkjøp eller fusjon.	- Vår ide er å sikre en lokal forankring av selskapet ved å sentralisere noen funksjoner, og desentralisere andre, opplyser Sveen.

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
28	Aftenposten 15. november 1997 kl. 23:42	Fornybar energi skal bli billigere enn strøm fra vannkraft og olje. I Stavanger-distriktet arbeides det med nærmere 20 konkrete prosjekter basert på fornybar energi fra sjøvann, grunnvann, bioenergi og spillvarme.	Vi har god tro på at det går an å gjøre fornybar energi lønnsom. Vi regner med at folk ikke vil betale mer for å gå over på fornybar energi, og er nødt til å komme over idealist-stadiet, sier enøk-sjef Johan Gjemre Olsen i Stavanger Energi til Aftenposten.
29	Aftenposten 13. september 1997 kl. 12:47	Statoil opplyser at selskapet har suksess med kraftsalget til privatkundene. Tilsammen 19 000 utvalgte husholdningskunder på Østlandet, Vestlandet og i Midt-Norge har fått tilbud om å kjøpe strøm gjennom Statoil. Dette er kunder som allerede er fyringsoljekunder hos statsoljeselskapet.	Kundene får tilbud om enten å knytte seg opp til ettårskontrakter, eller kjøpe strøm til priser som varierer hvert kvartal. Strømmen kjøper Statoil selv i markedet.
30	Aftenposten 1. desember 1997 kl. 19:07	Neste høst kan Norges største og sørligste kommersielle vindmøllepark være i drift ved Lindesnes. Norges vassdrags- og energiverk (NVE) ga mandag Vest-Agder Energiverk (VAE) konsesjon til å drive den rundt 100 mål store Fjeldskår Vindmøllepark. VAE sa midt i oktober ja til å gå sammen med bedriften Norsk Miljø Energi (NME) om å bygge vindmølleparken Fjeldskår, noe som kan kreve inntil 30 millioner kroner i investeringer.	VAE kalkulerte da med en strømpris fra møllene på 20-25 øre per kilowatttime. NME skal levere vindmøllene som et nøkkelferdig konsept, som energiverket skal kjøpe når det er ferdig. Vindmøllene, som produseres av den markedsledende bedriften Wind World i Danmark, har en levetid på 20 til 30 år.
31	Adresseavisa 1 desember 1997	Artikkel om regninger etter forbruk. Dette for å gjøre forbrukerne mer bevisst på forbruket, og for å stimulere til enøk	E-verkene er enige, men frykter problemer for med at huseigere blir belastet for 60% – 70% av forbruket om vinteren.
32	NTB	IMF-rapport mener at norsk økonomi er overopphetet. Finansminister uenig, mener den kun er høy, avviser at statsbudsjettet fører til overoppheting, men legger til at dette forutsetter at man holder de vedtatte budsjetttrammene, og at	Det blir gjennomført et moderat lønnsoppgjør til våren. Han vil heller ikke øke renten med 1% slik IMF anbefaler.

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
33	Adresseavisa 22 desember 1997	Alvorlig kraftmangel truer. Iløpet av bare 5 år vil trolig Norge mangle 13 Twh mener EFI forskningssjef Nils Flatabø og overingeniør Arne johanessen. Forskningsrapport på sannsynlig energiforbruk, og hvor en kan hente nødvendig energi fra.	Konklusjon : Norge blir nødt til å importere strøm dersom ikke varig vernet vassdrag blir bygget ut. Bio- og alternative energikilder kan kun supplere.
34	Adressa 16 desember 1997	NTE tjener 100 mill mer enn budsjettet	
35	Adressa 16 desember 1997	Prisliste TEV energi og fjernvarme	
36	Teknisk Ukeblad 19 nov. 1997	Ledelsen i Kraftlaget Opplandskraft og Tafjor Kraftselskap tror at de får konsesjon til utbygging av Otta vassdraget	Et avslag med påfølgende anke vil bare utsette prosjektet med 1 år til 2000
37	Teknisk Ukeblad 10 nov. 1997	Regjeringen legger opp til å øke bevilgningen til enøk og nye fornybare energikilder for 1998 med ytterligere 20 mill til 193 mill., for 1997 er bevilgningene på 148 mill.	Håpet er at det skal være tilstrekkelig til at norsk industri kan stimuleres til å utvikle nye fornybare e-kilder
38	Teknisk Ukeblad 4 august 1997	Gass kraftverk på Skogn skal ha en årsproduksjon på 2,6 Twh i tillegg til 70 Mw varmeeffekt, noe som gjør at energiutnyttelsen i anlegget kommer opp i totalt 70%	Norske Skog og Elkem vil i 2002 bruke til sammen 6 Twh elektrisk kraft
39	Dagens Næringsliv 2 januar 1998	Den engelske kraftmeglergiganten Tradition Financial Services kjøper Nordisk Kraftmegling. TFS ønsker å ekspandere på det nordiske el-markedet.	Overtagelsen er det største utenlandske oppkjøpet som noensinne er gjort i den norske kraftmeglerbransjen. NK meglet i fjor for 25 Twh mot 16 Twh året før.
40	Vårt Land 3 januar 1998	Du kan skifte leverandør hver uke, men du må melde fra senest mandag morgen 3 uker før.	
41	VG 7 januar 1998	Ikke før har strømkundene fått muligheten til å skifte leverandør over natta, så forsvinner grunnlaget for å "shoppe" strøm i markedet; de store prisforskjellene.	Ufullstendig liste viser prissvingninger på flytende med ca kr 2,-
42	Dagens Næringsliv 2 januar 1998	Artikkel om fremtidens teknologiske hjem.	

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
43	Aftenposten	Krisen i Asia løst om ett år, ifg. Verdensbankens sjeføkonom Joseph E. Stiglitz. De fleste Asiatiske landene har en sterk underliggende økonomi. Den private sparingen har vært høy over mange år, samt at utdanningsnivået er høyt.	JES har de siste 2 mnd. deltatt i prosessen med å lage en finanspakke for Asia. Han kjenner økonomien godt, men kan heller ikke være annet en positiv.
44	Adresseavisen 17. Jan. 98	Økonomiekspertene frykter ikke Asia-syken. Krisen i Asia skyldes førts og fremst problemer i finanssektorer. Det er overkapasitet av banktjenester, og noen banker går dukken pga at næringen blir restrukturert.	Ola og Kari Nordmann har neppe noe å frykte av den nye Asia-syken så lenge Japan greier seg bra. Liten virkning på norsk rente.
45	Nettavisen 18. Jan 98	Regjeringen vil vurder, men må beregne hva fritak vil koste. Justitsdep. Arbeider med å endre lovverket for lettere å ekspropriere grunn til bygging av vindmøller.	Regjeringen vurderer å kutte investeringsavgiften og el. avgiften på vindmøller for å få fremdrift i utbygging.
46	Dagbladet 15. Jan 98	52 energiselskap har slått seg sammen for å konkurrere med Telenor på telemarkedet. E-verkenes konkurransefortrinn er at de allerede har infrastruktur på plass, og de kan billig og raskt legge fiberoptiske kabler rundt kraftnettet.	E-verkene har stiftet Enitel og EITele, satser på kommuner som interessante kunder.
47	Adressa 20. Jan 98	Statkraft hr 2 alternative planer for vindmøllepark på Smøla : alt I 20-25 møller – 30-40 Mw effekt, alt II 100 møller – 150 Mw effekt. Alt II krever investering i fremføringskabel med kapasitet 132 kV til kr 100 mill. Området har plass til 500 møller.	30 Mw installert effekt vil ved gode vindforhold gi en årlig middelproduksjon på 90 Gw. Produksjonen skjer hovedsakelig i vinterhalvåret Investeringskostnadene ligger på 8-10 mill. kr. pr installer Mw. Et anlegg på 30 Mw vil ha en investeringskostnad på 240-300 mill. kr
47	Adressa 20. Jan 98	Statkraft er Norges største produsent av elektrisk kraft. Selskapet eies av Olje og Energi dep	S står for 30% (ca 32 Twh) av landets kraftproduksjon i 50 vannkraftverk. S omsetter for 7 mrd. kr.
48	Adressa 26. Jan 98	Skarp kritikk av IMF	Er IMF og deres handlemåte til det gode?

Nr	Medium/ dato	Omhandler	Konklusjon
49	Adressa 26. Jan 98	Bionor i Overhalla satser 19. mill på bioenergi i 1998. Skal varme opp alle offentlige bygg i Overhalle.	Skal bygge ut kapasiteten med 10-15 GWh i løpet av neste fyringsesongen.
50	Adresse 26. Jan 98	Olje- og Energidep. Vurderer å redusere moms og andre avgifter på alternativ energi på neste års budsjett.	Reduksjon i avgifter tidligst i 1998.