



Uio • Universitetet i Oslo

Omdømmeutfordringer i strømsalgsbransjen

*En studie av hvordan strømleverandører
tilpasser seg omdømmeutfordringer*

Johannes Eggebø

Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

30.05.2022

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å redegjøre for strømleverandørers omdømmeutfordringer, og hvordan de tilpasser seg de ulike utfordringene. Som et teoretisk rammeverk har jeg valgt ny-institusjonell teori om organisasjonsfelt, strategiske handlingsfelt og omdømmehåndtering. Teorien benyttes for å belyse omdømmeutfordringene samt strømleverandørenes strategier for å møte utfordringene.

Innsamlingen av data er gjort gjennom dybdeintervju av fem intervjupersoner fordelt på tre ulike strømleverandører. Dataene ble kodet og inndelt i overordnede kategorier. For å supplere dataene fra intervjuene, har det blitt innhentet data fra nettsidene til strømleverandørene i tillegg til avisartikler.

Funnene i studien viser at det ligger flere utfordringer fra strømleverandørenes side knyttet til kunnskapsmangel hos kunder. Utfordringene har blitt aktualisert ved situasjonen med høye strømpriser i 2021/2022. Funnene i studien viser strategier som brukes som svar på omdømmeutfordringer. Trygg strømhandel kan sees som et motsvar til omdømmeutfordringene i strømsalgsbransjen. I tillegg har leverandørene tatt på seg en mer rådgivende rolle overfor forbrukerne, ved å informere og lære forbrukere om strøm og strømsparing.

En tendens peker mot at omdømmeutfordringene bidrar til at strømleverandører blir likere hverandre, gjennom selvregulering, fokus på rådgivning og energibesparende tjenester. På den andre siden er det en tendens mot større forskjeller blant strømleverandører som følge av nye utfordrende aktører slik som KlarKraft.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo. Jeg valgte å skrive masteroppgave om strømleverandørers omdømmeutfordringer på bakgrunn av erfaring som salgskonsulent i Fjordkraft. I tiden som salgskonsulent vokste interessen for strøm, samt en større nysgjerrighet knyttet til omdømmeutfordringer i strømsalgsbransjen. Jeg opplevde at mediene fokuserte mest på kundenes utfordringer med strømleverandører, og lite om hvordan kundene kan skape utfordringer for strømleverandørene. Det motiverte meg til å skrive denne masteroppgaven.

Det å skrive en masteroppgave har vært et krevende arbeid. Jeg vil rette en spesiell takk til veilederen min, Haldor Byrkjeflot, for utfyllende tilbakemeldinger og god veiledning gjennom semesteret.

Jeg vil også takke familie og venner for støtte og oppmuntring under oppgaveskrivingen.

Oslo, mai 2022

Johannes Eggebø

Innholdsfortegnelse

Innhold

1.	Innledning.....	7
1.1	Aktualisering av tema.....	8
1.2	Historie – Utviklingen av det norske strømmarkedet.....	10
1.2.1	Årsaker bak deregulering av det norske strømmarkedet	10
1.2.2	Konsekvenser av kraftreformen	11
1.2.3	Dagens strømmarked.....	11
1.3	Introduksjon til strømbransjen.....	11
1.3.1	Hva er en strømleverandør?.....	12
1.3.2	Hvilke typer avtaler tilbys på privatmarkedet?.....	12
1.3.3	Nettselskap og kraftselskap	13
1.3.4	Hvem er Forbrukerrådet?	14
1.3.5	Trygg strømhandel i regi av Energi Norge og Distriktsenergi	14
1.3	Presentasjon av strømleverandørene	15
1.4.1	NTE Marked.....	16
1.4.2	Glitre Energi Strøm	16
1.4.3	KlarKraft	17
2.	Teoretisk rammeverk.....	18
2.1	Hva er et organisasjonsfelt?	18
2.1.1	Institusjonalisering	19
2.2	Strategiske handlingsfelt	20
2.2.1	Destabiliserende sjokk.....	20
2.2.2	Institusjonell avgjørelse.....	21
2.3	Omdømmehåndtering og organisatorisk merkevarebygging	22
2.3.1	Omdømmehåndtering og tillit	22
2.3.2	Omdømme og transparens.....	22
3.	Metode.....	23
3.1	Metodisk tilnærming	23
3.2	Utvalg	24
3.3	Strategisk utvelging og rekruttering av informanter	24
3.4	Om informantene.....	25
3.4	Gjennomføring av intervjuene.....	26
3.5	Transkribering av intervjuet	26
3.6	Koding av intervjuene	28

3.7 Validitet og reliabilitet.....	29
4. Analyse av funn.....	30
4.1 Hvordan bidrar høye strømpriser til omdømmeutfordringer?	30
4.1.1 Hvordan kan strømleverandører forhindre at høye strømpriser svekker kundenes tillit?.....	32
4.2 Omdømmeutfordringer knyttet troverdighet	34
4.2.1 Hvordan møte kunder med lav tillit til strømsalgsbransjen?	35
4.3 Rangering ut fra pris og større medieoppmerksomhet	37
4.3.1 Hvordan tilpasser strømleverandører prisrangering og økt medieoppmerksomhet?	38
4.4 En strategisk feltanalyse av strømfeltet.....	39
4.4.1 Hvordan kan myndighetsutøvelse påvirke strømleverandørene?	40
4.4.2 Institusjonell avgjørelse.....	40
4.4.3 Hvordan tilpasser strømleverandørene seg omdømmeutfordringer?.....	42
5. Konklusjon	45
5.1 Videre arbeid	46
6. Referanseliste	48
Vedlegg	52
Vedlegg 1: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring	52
Vedlegg 2: Intervjuguide – Eksempel KlarKraft.....	55
Vedlegg 3: Datahåndteringsplan	57

1. Innledning

Strøm er et produkt vi er avhengige av for at hverdagen skal gå rundt. Vi merker nok først betydningen av å ha strøm når sikringen ryker, eller det oppstår en feil på strømmettet. Det siste året har strømprisen har økt betraktelig, og gjort et merkbart innhugg i privatøkonomien til folk flest. Mange forbrukere retter oppmerksomheten mot strømleverandørene, og kritiserer at leverandørene skal ta seg så godt betalt for strømmen. Er det slik at strømleverandørene er ansvarlige for høye strømpriser? Og på hvilken måte opplever strømleverandørene at høye strømpriser påvirker tilliten fra forbrukerne? Dette er noen av spørsmålene vi skal se nærmere på i denne oppgaven. Problemstillingen for oppgaven er todelt:

1. «Hvilke omdømmeutfordringer opplever strømsalgsbransjen?»
2. «Hvordan tilpasser ulike strømleverandører seg til omdømmeutfordringene?»

Problemstillingen retter seg først mot hva som er omdømmeutfordringer i strømsalgsbransjen. Her avgrenses til omdømmeutfordringer som aktualiseres i perioder med høye strømpriser. Videre skal vi se hvilke strategier ulike strømleverandører bruker for å tilpasse seg de ulike omdømmeutfordringene. Det har vært en overvekt av oppmerksomhet mot strømkundenes utfordringer med strømleverandører, og mindre medieomtale hvor strømleverandører forteller om sine omdømmeutfordringer. Derfor ønsker jeg å løfte frem hvilke utfordringer strømleverandørene står overfor, for å skape en forståelse av hvorfor de handler slik de gjør.

Strømsalgsbransjen har fått et generelt dårlig rykte på seg for å være uoversiktlig og lite transparent overfor kundene. Det har blitt rettet kritikk at strømleverandører forsøker å villedde kundene med mange ulike strømvavtaler. Strøm er et kvantitetsprodukt, og strømmen er akkurat lik uansett hvem den leveres fra. Det finnes ingen kvalitetsforskjeller på strømmen (Kristiansen, 2021). I denne oppgaven ønsker jeg å bli kjent med hvilke utfordringer strømleverandørene opplever knyttet til høye strømpriser, samt en større oppmerksomhet rettet mot strømsalgsbransjen som følge av dyr strøm. Videre ønsker jeg å se på hvilke måter de ulike strømleverandørene tilpasser seg for å beholde kundene sine. For å dykke dypere ned i dette tar jeg for meg teori om organisasjonsfelter og hvordan aktører innenfor samme organisasjonsfelt former feltet og hverandre. Dette er særlig interessant i forhold til hvordan nyere strømleverandører håndterer omdømmeutfordringer, og hvordan dette påvirker eldre strømleverandører.

For å besvare problemstillingen vil jeg først gå nærmere inn på hva en strømleverandør er, og hvilke strømvavtaler som tilbys privatkunder. Deretter skal jeg redegjøre for organisasjonsfeltet hvor strømleverandører opererer. Dette innebærer å forstå hvilke andre aktører i feltet som har betydning for strømleverandørenes virksomhet, og hvordan endringer i organisasjonsfeltet påvirker strømleverandørene. For å samle inn empiri om temaet har jeg intervjuet informanter fra Nord Trøndelag Elektrisitetsverk (NTE Marked), Glitre Energi Strøm (Glitre) og KlarKraft. Jeg skal kort gjøre rede for hver av leverandørene samt vise til lignende leverandører i feltet.

Videre redegjøres det for teori og begreper som brukes i analysen av datamaterialet. Teorien omfatter organisasjonsfelt, strategiske handlingsfelt og omdømmeteorier. Funnene analyseres først ut fra hvilke utfordringer strømleverandørene står overfor, og deretter analyseres de ulike leverandørenes strategier for å tilpasse seg utfordringene. Avslutningsvis konkluderes det med hvilke omdømmeutfordringer strømleverandørene står overfor, hvordan de tilpasser seg, og om dette fører til konvergens eller divergens i feltet.

1.1 Aktualisering av tema

Høye strømpriser høsten og vinteren 2021/2022 har ført til en massiv oppmerksomhet rundt strømleverandører og strømprisene. Antall negative medieoppslag øker i takt med strømprisen. I artikkelen er det én omdømme-ekspert og én statsviter som uttaler seg. Ifølge ekspertene Trond

Blindheim og Thor Øyvind Jensen er det kun strømprisen som påvirker omdømmet til strømbransjen. Ifølge en av ekspertene klarer ikke forbrukere å skille mellom kraftprodusent, nettselskap og strømleverandør. For en vanlig strømkunde havner alt sammen under fellesbetegnelsen «strømbransjen». Ekspertene mener at det ikke nytter å forklare årsaken bak høye strømpriser, som kan skyldes lite nedbør, vannmagasiner med lav vannstand og dyre CO2-kvoter, fordi det kun vil appellere til en marginal gruppe av strømkundene. Et økt fokus på høye strømmregninger vil derfor være utelukkende negativt for bransjen, og det vil være umulig å bygge et godt omdømme når oppmerksomheten kun rettes mot høye strømpriser. Avslutningsvis i artikkelen foreslår Blindheim og Jensen en redusert strømpris som eneste måte å styrke strømbransjens omdømme på (Baarstad, 2021b). Ut fra forslaget deres har ikke strømleverandører mulighet til å påvirke hvordan omverdenen oppfatter dem. Påstanden om at omdømmet til kraftbransjen følger strømprisen, styrkes av Kantar (2021). Undersøkelsene deres viser en sterk sammenheng mellom kundenes strømutgifter og inntrykket de har av kraftbransjen. Kantar er et innsikts- og rådgivningsselskap. Datamaterialet undersøkelsene deres bygger på er innhentet av Norsk Gallup. I denne oppgaven skal vi se nærmere på om strømleverandører selv kan påvirke omdømmet sitt, eller om det kun er strømprisen som betyr noe.

Strømkunder som bytter strømleverandør, blir generelt sett mer fornøyd med den nye leverandøren. Tilfredsheten øker ikke like mye i tider med økende strømpriser, som i tider med fallende strømpriser. Ettersom pris er den viktigste motivasjonen for å bytte leverandør, er det enklere å innfri kundenes forventninger i et marked med fallende pris enn motsatt (Kantar, 2021).

I en «Nytt på nytt»- sending våren 2021 harseleres det med strømsalgbransjen. Bransjen parodieres med blant annet: «Synes du det er vanskelig å orientere deg i strømmarkedet? Vi gjør det enkelt for deg! Vi har hemmelige priser og gjemmer de beste tilbudene våre». Videre siterer programlederen bransjen; «en streng regulering av antall avtaler vil være kroken på døra for markedet» og følger opp med at «de sier altså hvis de ikke får lure folk, så går det ikke». Det er sannsynlig at disse oppfatningene speiler den allmenne oppfatningen ute blant befolkningen (Baarstad, 2021a). At kraftbransjen rakkes ned på i beste sendetid på NRK forverrer omdømmeproblemet til strømsalgsbransjen. Nettleien omtales som «bompenger på strøm» i Nytt på nytt. Det skilles ikke mellom strømsalgsleverandører og nettselskap, noe som også kan gjenspeile den allmenne oppfatningen rundt strøm i befolkningen (Baarstad, 2021a).

I oktober 2020 kom Forbrukerrådet med sterke anklager om prisjuks mot flere strømleverandører, inkludert Fjordkraft. Og i fjerde kvartal 2020 snudde den relativt stabile kundeveksten til Fjordkraft brått nedover. På under et år mistet Fjordkraft minst 98.000 strømkunder. I tillegg stoppet den organiske kundeveksten i Fjordkraft Mobil, deres eget mobilabonnement, etter at anklagene fra Forbrukerrådet ble lagt frem. Den negative medieomtalen og anklagene kan antas å være årsaken til nedgangen i Fjordkraft (Teigen, 2022).

Det er gjort tidligere forskning på omdømmeutfordringer i strømbransjen. Et av studiene på Troms Kraft viser en signifikant sammenheng mellom et dårlig omdømme og kunders intensjon for å bytte strømleverandør. Studien viser at omdømme og medieomdømme overskygger lokal tilhørighet og identitet hos forbrukerne (Thune, 2014, s. 58-59). I 2013 publiserte NVE en forskningsrapport om hvordan husholdningskunder tilpasser seg kraftmarkedet. Et av formålene med forskningsrapporten var å forstå de økonomiske insentivene til å være aktiv i strømmarkedet i forhold til leverandør- og avtalebytter. Bytteprosessen er både gratis og i teorien veldig enkel, men likevel er det mange som ikke bytter (Everett & Andersson, 2013, s. 6).

Sertifisering brukes i forbindelse med å gi organisasjoner bekreftelse på at de innehar nødvendig kompetanse for å utøve sin virksomhet (Hofstad, 2022). I en masterstudie om selskapers motivasjon for sertifisering, viser funn at sertifiseringen blant annet handler om selskapers ønske om å være i en posisjon hvor de imøtekommer fremtidige myndighetskrav (Hassel, 2016).

1.2 Historie – Utviklingen av det norske strømmarkedet

Norge var et av de første landene som deregulerte sitt strømmarked. Markedet ble deregulert i 1991 på grunnlag av energiloven av 1990 (Bye & Hope, 2007, s. 17). Formålet med energiloven er å sikre at produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi foregår på en samfunnsmessig rasjonell måte (Askehim & Brænd, 2022). Det norske strømmarkedet ble etter hvert integrert med det svenske markedet i 1996, det finske markedet i 1997, og videre det danske markedet i 2002. Slik oppstod det nordiske kraftmarkedet, og ble det første internasjonale strømmarkedet i verden (Bye & Hope, 2007, s. 17).

1.2.1 Årsaker bak deregulering av det norske strømmarkedet

Hovedårsaken til dereguleringen av strømmarkedet var flere studier som viste at markedet fungerte dårlig og medførte svært store kostnader. Før dereguleringen var det ikke sikret en effektiv drift av de naturlige monopolene i nettvirksomheten. Da kunne kostandene ved enhver investering føres over til forbrukerne. Samtidig satte myndighetene ulike priser for forskjellige forbrukere, noe som skapte ineffektivitet i strømovertøringen (Bye & Hope, 2007, s. 17-18).

Nesten all kraftproduksjon var gjennom vannkraft, og i forkant av dereguleringen var det noen indikasjoner på et effektiviseringspotensial ved å deregulere. På slutten av 1980-tallet var det jevnlig oversvømmelse forbi driftsklare turbiner, hvilket representerte et direkte samfunnsøkonomisk tap dersom det var ledig kapasitet for å produsere kraft av dette vannet. Årsaken til tappingen skyldtes måten prisene ble satt på, og at kraftmarkedet var for lite til å ta unna all ekstra vannmengde. Strøm er ferskvare og er et vanskelig produkt å lagre. Det ble tappet vann forbi driftsklare turbiner gjennom snøsmeltingen om våren og perioden med høstregn. På grunn av at markedet i perioder var for lite til å ta imot all den potensielle produksjonen ble vannet tappet forbi klare produksjonsanlegg. Vannet kunne gått til kraftproduksjon. Da ville strømprisen falt og forbruket økt. Dette resulterte i et

samfunnsøkonomisk tap ettersom man kunne ha eksportert strøm av dette vannet ved tilgang til et større marked (Bye & Hope, 2007, s. 18-19). Samlet sett var målet ved dereguleringen av strømmarkedet å oppnå høyere effektivitet, lavere priser, jevnere priser mellom brukergrupper og en bedre avkastning av investeringer.

1.2.2 Konsekvenser av kraftreformen

Selskapet Statkraft ble delt inn i to separate selskaper, en produksjonsenhet (Statkraft) og et nettselskap for overføringsnett (Statnett). Ikke-statlige, vertikalt integrerte selskaper ble pålagt å føre separate regnskaper for monopolenheten og konkurranseenheten (Bye & Hope, 2007, s. 19).

Små forbrukere, som for eksempel alminnelige privatkunder, hadde ikke nødvendig utstyr til å gjennomføre kontinuerlige målinger av forbruket. Dette førte til at de hadde en begrenset mulighet til å delta i strømmarkedet. I 1995 ble det etablert profilmåling for små forbrukere. Dette var for å sikre deltakelse uten å måtte gjøre store investeringer for kontinuerlig måling. Det begynte med en høy avgift for å gjøre et leverandørbytte, noe som gjorde dette ulønnsomt for kundene. Den høye avgiften for leverandørbytte ble fjernet i 1997, og det ble mulig for små forbrukere å delta i markedet på lik linje med alle andre. Konkurransetilsynet innførte et informasjonssystem for kraftpriser for å gi kundene bedre informasjon samt fremme konkurransen i markedet i 1998 (Bye & Hope, 2007, s. 19).

Tiltakene som ble gjort i etterkant av kraftreformen har bidratt til å utforme et strømmarked hvor forbrukerne har så lave byttekostnader som mulig for å fremme konkurransen mellom strømlleverandørene. Formålet er at konkurransen mellom strømlleverandørene skal være til forbrukernes fordel. Ifølge Bye & Hope (2007, s. 20) har dereguleringen ført til stabilt lavere strømpriser, og redusert prisforskjellene mellom ulike brukergrupper, samt minsket gapet mellom markedsprisen og sluttbrukerprisene.

1.2.3 Dagens strømmarked

I dag finnes det over 100 forskjellige strømlleverandører i Norge. Leverandørene tilbyr et stort utvalg av ulike strømvavtaler, og det er vanligvis ingen økonomisk kostnad knyttet til et leverandørbytte. Det kan være en kostnad dersom kunden er bundet en avtalt periode. I tillegg finnes det prissammenligningstjenester som skal hjelpe kundene å velge avtale ut fra beste pris og vilkår. Forbrukerrådet tilbyr en slik tjeneste gjennom strømpris.no. Alle leverandører må rapportere inn informasjon om avtalene sine til Forbrukerrådet. Derfor kan Forbrukerrådet rangere dem etter pris og varighet, lett tilgjengelig for forbrukerne. Til tross for at det er enkelt å finne markedets billigste strømvavtaler, er det mange kunder som svært sjelden bytter leverandør (Tennbak mfl., 2017, s. 2).

1.3 Introduksjon til strømgransjen

Kraftbransjen består av flere ulike aktører. Aktører som nettselskap, kraftprodusenter, forbrukerrådet og strømgrforbrukere er en del av organisasjonsfeltet til strømlleverandører i Norge. Det vil si

omgivelsene som både skaper strømlleverandørene og former dem (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Omgivelsene har historisk sett hatt en innvirkning på strømlleverandørenes omdømme og forbrukernes tillit til leverandørene. De ulike aktørene innenfor organisasjonsfeltet til strømlleverandørene skal sees nærmere på. Først skal vi se nærmere på hva en strømlleverandør er, og hvilke strømlavtaler kunder kan velge mellom. Etterpå skal nærliggende aktører i organisasjonsfeltet gjøres rede for.

1.3.1 Hva er en strømlleverandør?

En strømlleverandør kjøper inn strøm på strømlbørsen, direkte fra produsenter, eller produserer strømmen selv. Rent fysisk får man som kunde imidlertid den samme strømmen uansett hvilken strømlleverandør man velger (Rosvold, 2019a). Den nordiske strømlbørsen heter Nord Pool, og er en markeds plass for kjøp og salg av elektrisk strøm. Her melder strømlprodusenter hvor mye strøm de ønsker å selge, og hvilken pris de vil selge til. Det er her strømlleverandørene melder sine behov og tidspunkt for kjøp av strøm til videre salg. På strømlbørsen fastsettes prisen ut fra tilbud og etterspørsel (Rosvold, 2018). Strømlleverandørene selger strømmen videre til sluttbrukeren, det vil si strømlkundene. Strømlleverandører kan sammenlignes med matbutikker. I stedet for å gå til Prior eller Gilde for å kjøpe pølser, går man på matbutikken. Det samme gjelder strøm. Strømlleverandørene selger strøm videre til forbrukerne på samme måte som matbutikkene selger matvarer videre til kundene.

1.3.2 Hvilke typer avtaler tilbys på privatmarkedet?

Kundene kan velge mellom tre ulike avtale typer for strøm. Den første hovedtypen består av avtaler med fast pris for en avtalt periode, dette kalles *fastprisavtale*. Den andre hovedtypen består av avtaler med standard variabel pris. Dette kalles en *variabel avtale*. Den tredje hovedtypen består av avtaler basert på markedspris med påslag. Denne kontrakttypen kalles en *spotprisavtale* (NVE, 2022a).

Fastprisavtale

En fastprisavtale er en avtale om en fast pris på kraft over en gitt periode, eksempelvis ett år. Med en fast pris på kraft menes det en fast pris per kWh strøm kunden bruker. Denne avtaletiden kan variere, noen leverandører tilbyr fastprisavtaler med varighet på tre år. I en fastprisavtale forplikter strømlleverandøren seg til å levere strøm til avtalt pris, uavhengig av hva som skjer med kraftprisen i markedet. Avtalen gir kunden en sikkerhet med tanke på varierende strømlpriser, og gir forutsigbare strømlregninger. Under avtaleperioden kan kunden normalt sett ikke skifte leverandør uten å risikere å måtte betale et bruddgebyr til den gjeldende strømlleverandøren. I tillegg til en fast pris for strømmen kunden bruker, krever enkelte leverandører også et månedlig fastbeløp i avtalen. Det vil si et fast beløp månedlig, som ikke baseres på strømlforbruket (NVE, 2022a).

En fastprisavtale kan sammenlignes med fastrentelån i banken. Kraftprisen regnes da tilsvarende som renten på lånet. Hvis den flytende lånerenten i snitt ligger over fastrenten, vil man tjene på fastrente.

Tilsvarende taper kunden på fastrente dersom den flytende lånerenten i snitt ligger under fastrenten (NVE, 2022a).

Variabel avtale

En variabel avtale varierer basert på utviklingen i kraftmarkedet. Kraftleverandøren plikter seg til å informere om prisendringer to uker før de trer i kraft. Da eksempelvis i form av brev til kunden, e-post, SMS eller melding gjennom «Min Side» funksjonen på leverandørens side. For å benytte meldinger på «Min side» må man velge dette alternativet. Noen avtaler krever et månedlig fastbeløp i tillegg til det variable leddet knyttet til strømforbruket (NVE, 2022a).

Spotprisavtale

Blant spotprisavtalene skilles det mellom *Timespot* og *Spotpris/Innkjøpsprisavtaler*. En timespotavtale innebærer at kunden faktureres for sitt faktiske strømforbruk time for time. Det vil si at kraftprisen kunden betaler bestemmes av Nord Pool time for time, i tillegg til et påslag og eventuelt månedlig fastbeløp til kraftleverandøren. Gjennom en timespotavtale har kunden større mulighet til å påvirke strømregningen sin ved å styre forbruket sitt mot de tidspunktene i døgnet der strømprisen er billigst, for eksempel midt på dagen eller om natten (NVE, 2022a).

Innkjøpsprisavtaler blir i motsetning til timespotavtaler avregnet ved bruk av en gjennomsnittspris per måned. Hvilken avregningsmetode som benyttes av kraftleverandøren vil variere mellom avtaler, og skal komme frem i kraftavtalens vilkår (NVE, 2022a).

1.3.3 Nettselskap og kraftselskap

Nettselskap

Som forbruker kan man velge hvilken strømleverandør man ønsker å kjøpe strøm fra, men selv om man bytter kraftleverandør betaler man fortsatt nettleie til det lokale nettselskapet. Et nettselskap eier og er ansvarlig for strømmettet og sørger for at strømmen som kjøpes av strømleverandøren blir transportert til kundens bolig. Et nettselskap har monopol på sine tjenester innenfor sitt geografiske område. Derfor kan man ikke bytte nettselskap om man er misfornøyd med tjenestene deres. Grunnen er at det hadde vært svært kostbart å ha konkurrerende nettselskap med hvert sitt parallelle strømmett (NVE, 2022c).

Nettvirksomheten er naturlige monopol hvor enkelte drives i samme konsern som konkurranseutsatt virksomhet. For eksempel kan nettvirksomhet være en del av samme konsern som en strømleverandør. En lovendring som trådte i kraft 1. januar 2021 har som formål å skille monopolvirksomhet fra konkurranseutsatt virksomhet. Dette for å redusere risiko for at nettselskapene gir særlig gode fordeler til enkeltaktører (NVE, 2022b).

Kraftselskap

Kraftselskapene er kraftprodusenter som eier kraftverk og driver med produksjon av elektrisk energi. Det største kraftselskapet i Norge er Statkraft, med nesten halvparten av den samlede produksjonen i Norge. Et kraftselskap kan eie flere kraftverk som produserer elektrisk energi. Eksempler på ulike typer kraftverk er vannkraftverk, kjernekraftverk og solkraftverk (Rosvold, 2022).

1.3.4 Hvem er Forbrukerrådet?

For å hjelpe forbrukerne til å navigere frem til «riktig avtale», som stort sett tilsvarer den billigste strømvartalen, har man Forbrukerrådet. Forbrukerrådet presenterer seg som en uavhengig interesseorganisasjon som hjelper forbrukerne og påvirker styresmakter og næringsliv i en forbrukervennlig retning. Forbrukerrådet er statlig finansiert, men fristilt politisk fra overordnet departement med særskilte fullmakter og eget styre (Forbrukerrådet, 2022a). De verner om forbrukerne sine rettigheter og perspektiv, samtidig som de styrker forbrukernes muligheter til å utøve forbrukermakt (Forbrukerrådet, 2022b).

Et av bidragene Forbrukerrådet gir for å styrke forbrukernes muligheter til å gjøre et godt strømvartalevalg, er tjenesten «strømpris.no». Dette er en gratis tjeneste som skal gjøre det enkelt å sammenligne priser og finne de beste strømvartalene. I tjenesten kan man oppføre hvor man ønsker strøm, og anslått årsforbruk av strøm. Da blir man sendt videre til en oversikt over de rimeligste avtalene innenfor hver avtaletype. Alle avtalene som vises, har en prisgaranti på et år eller mer, og viser beregnet månedspris basert på forrige måneds spotpris (Forbrukerrådet, 2022c). Avtalene som havner øverst har ofte minuspåslag, hvilket vil si at strømleverandøren tar et tap på eksempelvis 2 øre/kWh hos kunden. Da taper strømleverandøren penger de første 12 månedene av kundeforholdet. Etter avtaleperioden kan kunden flyttes over på en lønnsom strømvartale.

Forbrukerrådet informerer om at spotpris historisk sett har vært den mest lønnsomme avtaleformen for forbrukeren. Angående fastprisavtaler informeres det om at de ofte er dyrere enn spotprisavtaler, men at noen foretrekker forutsigbarhet med en fast strømpris. Forbrukerrådet advarer mot variable strømvartaler da de ofte er dyre og har dårlige betingelser (Forbrukerrådet, 2022c).

1.3.5 Trygg strømhandel i regi av Energi Norge og Distriktsenergi

Bransjeorganisasjonene Energi Norge og Distriktsenergi tok initiativ til å innføre sertifiseringsordningen Trygg strømhandel. Målet med ordningen er å skape et tryggere og enklere strømmarked, hvor strømleverandørene blir bedre leverandører og kundene øker tilliten til bransjen og til den enkelte leverandør (Energi Norge, 2022). Trygg strømhandel ble etablert i 2020 og administreres av Det Norske Veritas. Ordningen består av en rekke krav som strømleverandørene må imøtekomme når det gjelder markedsføring og salg av produkter, oppfølging av kundene og opplæring av egne ansatte. Formålet er at sertifiseringen skal bli et kvalitetsstempel som kundene kan se etter når

de velger strømleverandør. Daglig leder i Distriktsenergi, Knut Lockert, uttaler at «det er viktig for oss at kunden kan stole på oss som bransje og det enkelte selskap som leverandør» (Energi Norge, 2021). Gjennom sertifiseringsløpet viser leverandørene at de møter kravene i ordningen og jobber systematisk for å sikre gode leveranser til sine kunder. De viktigste kravene i Trygg strømhandel er følgende:

- Strengere krav til salgsaktiviteter på telefon, sosiale medier, dørsalg og stand.
- Kravene gjelder underleverandører som har direkte kontakt med kundene, eksempelvis callsentre.
- Krav til kompetanse hos ansatte og gode prosesser for klagebehandling.
- Strømproduktene skal være enkle å skille fra hverandre ved markedsføring.
- Kunden skal velge kanal for prisvarslinger, eksempelvis SMS eller e-post.
- Kampanjetilbud skal merkes tydelig og kundene skal vite hva som skjer etter tilbudsperioden.
- Det skal være åpenhet om alle priselementer og varigheten på strømproduktene.
- Det skal være enkelt å bytte leverandør. Når en kunde har betalt sin siste faktura, skal vedkommende ikke kontaktes av strømleverandøren på minimum seks måneder.

Sertifiserte leverandører mottar et sertifikat og et sertifiseringsmerke som kan brukes i markedsføringen (Energi Norge, 2021).

Sertifiseringsordningen har blitt kritisert av Forbrukerrådets direktør, Inger Lise Blyverket. Hun mener at sertifiseringsordningen er en konkretisering av allerede lovpålagte krav, og at kravene «burde være selvfølgeheter for alle seriøse selskaper og bransjer». Hun kritiserer at sertifiseringsstempelen gis på selskapsnivå, slik at det ikke skiller mellom de gode og dårlige avtalene leverandørene tilbyr. Hun fremhever Forbrukerrådets sammenligningsportal Strømpris.no som stedet hvor man kan velge mellom gode avtaler med lang varighet (Dalsfest, 2021). Forbrukerrådet gjennomførte en undersøkelse i 2020 hvor de spurte hva norske forbrukere vet om strøm. Halvparten svarte at de følte seg lurt når de kjøper strøm, og kun en fjerdedel vet hvor mye de betaler for strømmen. Blyverket påpeker at dette er noe strømleverandørene er klar over at forbrukerne har lite kjennskap til, og benytter denne muligheten til å lage en rekke ulike avtaler med ulike vilkår (Kristiansen, 2021).

1.3 Presentasjon av strømleverandørene

Jeg har gjennomført intervjuer med ansatte hos tre ulike strømleverandører. Nå skal vi se hvordan strømleverandørene presenterer seg selv på nettsidene. Vi skal også se hvordan talspersoner for strømleverandøren uttaler seg på hjemmesidene om sertifiseringsordningen Trygg strømhandel.

1.4.1 NTE Marked

Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk (NTE) ble etablert i 1919. De beskriver seg selv som et trøndersk eid fornybarselskap som har fokus på kundenes fremtidige behov. De er et konsern som både utvikler, produserer og distribuerer fornybar energi, samtidig som de bygger og drifter digital infrastruktur (NTE, 2022a). Det vil si at de tilbyr flere tjenester enn kun kraftleveranse. Selskapet er lokalt eid, og eies av de 19 kommunene i tidligere Nord-Trøndelag (NTE, 2022b).

NTE Marked (heretter kalt NTE) er et av datterselskapene til NTE AS. De er sertifisert innenfor Trygg Strømhandel og viser til sertifiseringen i form av et stempel nederst på nettsidene sine. NTE har en sterk lokal tilknytning til gamle Nord-Trøndelag. De kan reklamere med å være bransjevinner i Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI, hvor de ble utpekt som strømleverandøren med Norges mest fornøyde strømkunder i 2021 (NTE, 2022c). Leder for strøm i NTE, Kristine Wormdal, forteller at de meldte seg til sertifisering med én gang ordningen ble lansert. Hun forteller videre at «det skulle bare mangle om ikke vi, med vår over 100 år lange historie, skulle være med og gå i bresjen for en ordning som gjør det enklere for kundene å forstå hvilken avtale de kjøper» (NTE, 2022d).

Lokale strømleverandører er kjent for å gi økonomisk støtte tilbake til lokalsamfunnet. Eksempler på lokale strømleverandører er KraftRiket og Lyse Energi.

1.4.2 Glitre Energi Strøm

Glitre Energi Strøm er resultat av en sammenslåing av Energiselskapet Buskerud, Lier Everk AS og Hadeland Energi AS i 2016 (Rosvold, 2019b). Det første som presenteres på hjemmesiden til Glitre Energi Strøm (heretter omtalt som Glitre) er produktet Glitre SmartBox. Det er et produkt som gir kunden oversikt over eget strømforbruk i nåtid. Gjennom en kundeapp kan kundene få varsel ved høyt timeforbruk og dermed få bedre kontroll over strømforbruket sitt (Glitre, 2022b). På nettsiden hvor strømvitalene deres presenteres ser man først «Trygg Strømhandel»-sertifiseringselementet. Videre presenterer de to ulike timespot-avtaler og en variabel strømvital. De argumenterer for at kunder skal velge dem fordi de gir tilbake overskuddet til «deg og lokalsamfunnet» (Glitre, 2022b). Glitre publiserer artikler som blant annet forteller mer om energikrisen i Europa, kompensasjonsordning for høye strømpriser og informerer om den nye nettleiemodellen som kommer. Her gis det også konkrete strømsporetips til forbrukerne og en nærmere forklaring av de ulike avtaletypene innen strøm (Glitre, 2022c).

I en av artiklene skrives det at Glitre er blitt en del av Trygg Strømhandel. Administrerende direktør i Glitre, Jan Vidar Thoresen, forteller at Glitre er opptatt av å være en pålitelig og seriøs strømleverandør. Sertifiseringen gir en dokumentasjon som bekrefter dette. Ved at kundene opplever ryddighet over tid, mener Thoresen at strømbransjen som helhet vil kunne se en bedring i omdømmet etter hvert som flere leverandører sertifiseres. Han uttrykker forståelse for at det kan være krevende for kundene å orientere seg i strømmarkedet. Ved å velge en strømleverandør som er sertifisert med Trygg

Strømhandel kan kundene ifølge Thoresen være trygg på at man velger en seriøs strømleverandør som har orden på alle produkter og rutiner (Glitre, 2022d).

Glitre er også en nasjonal strømleverandør, gjennom en avtale med Huseiernes landsforbund (Glitre, 2022e). Blant de største strømleverandørene i Norge finner vi Fjordkraft, Hafslund Strøm og Norges Energi.

1.4.3 KlarKraft

KlarKraft startet som en «motreaksjon til alt juks og lurei i strømbransjen». De presenterer seg som tidligere strømkunder som «leste nøye gjennom strømrregningen, og ble så forbanna at vi startet vårt eget strømselskap». De presenterer seg selv som en av forbrukerne, som selv gikk inn i bransjen for å løse problemet med «juks og lurei» (KlarKraft, 2022a). KlarKraft bruker begrep som omvendt binding. Omvendt binding vil si at de som leverandør binder seg til å levere avtalen i 2 år, men kunden binder seg ikke til avtalen. De viser også til «strengere vilkår – For oss, ikke deg» (KlarKraft, 2022b). På hjemmesidene forklarer de hva ørepåslaget dekker, og viser gjennomsiktighet i prisingen av strømmen. Dette gir tillit til at de kun tar 35,- i månedlig fortjeneste og ingen margin på strømforbruket (KlarKraft, 2022a).

Nettsidene deres forklarer hvordan strømmarkedet fungerer med korte setninger og et lettfattelig språk. Det gjelder også nettleie og handelskostnader knyttet til strøm (KlarKraft, 2022c). KlarKraft skriver også om sertifiseringsordningen Trygg Strømhandel. I artikkelen uttrykker de bekymring for at sertifiseringen vil gi en falsk trygghet i stedet for en god veiledning for kundene. Det pekes på svakheter som at det er en frivillig sertifisering. Det vil si at de som ikke ønsker å sertifiseres, ikke behøver det. KlarKraft mener at det burde vært en strengere regulering som stiller krav, og hvor bøter og fratatt konsesjon er konsekvensen for brudd. De mener at fokuset burde legges mer over på en direkte beskyttelse av kundene fremfor å fokusere på prosess og retningslinjer som selskaper kan gjemme seg bak om det blir avdekket brudd, eksempelvis ved å si «vi har disse retningslinjene, så her har det skjedd en menneskelig feil» (KlarKraft, 2022d).

KlarKraft stiller spørsmål ved hvordan sertifiseringen «Trygg strømhandel» kan følges opp i praksis, i tillegg til at de anser flere av punktene for å være åpne for tolkning. De ønsker en ordning som er mer rett frem, og hvor det ikke finnes rom for mistolkning (KlarKraft, 2022a).

Lignende aktører

Tibber presenterer seg som et uvanlig «strømselskap» på nettsidene sine. De har ingen økonomisk vinning på kundenes forbruk, og tilbyr en app som kan hjelpe kundene å bruke mindre strøm. De skiller seg ut på markedet som en leverandør som ikke har kampanjepriser, bindingstid, lokketilbud eller telefonselgere. Først kaller de vanlige strømleverandører for dinosaurer som har sendt kundene

kryptiske strømregninger og lurt dem inn i dårlige avtaler. Deretter presenterer de seg som løsningen på en urettferdig og irriterende bransje. Tibber skal være en leverandør som bryr seg (Tibber, 2022).

En annen leverandør som har tatt opp kampen for forbrukerne er MotKraft. MotKraft tjener ikke penger på kundene. Derfor kan kundene være trygge på at de betaler minst mulig som kunde hos dem (MotKraft, 2022).

I strømfeltet er det flere aktører som utfordrer de etablerte strømleverandørene i konkurransen om markedsandeler. Disse strømleverandørene har litt ulike tilnærminger, men et felles uttalt mål om å gjøre strøm enklere og billigere for kundene.

2. Teoretisk rammeverk

For å kunne besvare problemstillingen om hvilke utfordringer som aktualiseres i situasjoner med høye strømpriser, og hvordan ulike strømleverandører går frem for å tilpasse seg utfordringene, brukes det flere teoretiske perspektiv. Teorien om organisasjonsfelt brukes for å forstå hvordan strømleverandører påvirkes av andre aktører i feltet, og hvordan dette kan lede til endringer i feltet. Videre skrives det om ulike mekanismer for isomorf endring i organisasjonsfeltet. Dette er aktuelt for å forstå hvordan situasjoner med høye strømpriser kan skape omdømmeutfordringer for ulike strømleverandører.

Begrepet transaksjonskostnader brukes for å belyse kostnadene ved strømleverandørbytte. Begrepet omfatter de faktiske kostnadene ved å bytte strømleverandør. Transaksjonskostnadene inkluderer både søkekostnader og verifikasjonskostnader. Søkekostnader dreier seg om den opplevde kostnaden av å finne nødvendig informasjon for å bytte leverandør, for eksempel informasjon om hvilke strømvavtaler som er billigst. Verifikasjonskostnader er kostnadene av å finne ut om informasjonen man har er riktig (Everett & Andersson, 2013, s. 10).

Det teoretiske rammeverket brukes for å belyse hvordan aktører i organisasjonsfeltet til strømleverandører påvirker dem, og kan skape omdømmeutfordringer for strømleverandørene. Videre benyttes teoriene for å vise hvordan strømleverandører tilpasser seg ulike omdømmeutfordringer.

2.1 Hva er et organisasjonsfelt?

Med begrepet organisasjonsfelt henviser DiMaggio & Powell (1983, s. 148) til organisasjonene som utgjør et anerkjent område av institusjonslivet. Det vil si nøkkelleverandører, forbrukere, reguleringsbyråer, bransjeorganisasjoner og andre organisasjoner som produserer like tjenester eller produkter. Fordelen med denne tilnærmingen er at den retter oppmerksomheten mot totaliteten av relevante aktører. DiMaggio & Powell argumenterer for at organisasjoners homogenisering kommer av hvordan organisasjonsfeltet er strukturert. Ifølge dem bringer strukturerte organisasjonsfelt en kontekst hvor individuelle forsøk på å handle rasjonelt med usikkerhet og begrensninger, ofte fører til likhet i struktur, kultur og produksjon. Det kan være begrensninger som myndighetene legger på feltet,

eller begrensninger feltet selv initierer av ulike årsaker (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147). For eksempel kan organisasjoner innenfor et felt legge begrensninger på seg selv gjennom en felles selvregulering.

I begynnelsen viser organisasjonsfelter et mangfold av tilnærminger og former. Likevel, når et felt blir veletablert skjer det en brutal dytt mot homogenisering (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148).

Organisasjonsfeltet til strømleverandører består blant annet av bransjeorganisasjoner, kraftprodusenter, myndigheter, NVE, Forbrukerrådet, konkurrerende strømleverandører og forbrukere. Vi skal se hvordan endringer i organisasjonsfeltet bidrar til divergens eller konvergens i feltet. Divergens brukes om endringer som bidrar til at aktørene beveger seg i forskjellig retning (Nilstun, 2018). På den andre siden brukes konvergens om endringer som bidrar til at aktørene går i samme retning (Bøe, 2018).

2.1.1 Institusjonalisering

Institusjonalisering bygger på at ulike organisasjoner er strukturert inn under et felles organisasjonsfelt. I organisasjonsfeltet utløses det sterke krefter som bidrar til at organisasjonene blir stadig likere hverandre. Merk at organisasjoner kan endre mål og arbeidsmåter, noe som kan føre til at nye organisasjoner deltar i feltet. Likevel er det slik at organisasjoner som tar rasjonelle beslutninger, former omgivelsene sine slik at de begrenser dem i fremtiden (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148).

Begrensningene kan være i form av selvpålagte reguleringer og veivalg som er vanskelige å reversere. For eksempel kan organisasjoner tilpasse seg utfordringer i organisasjonsfeltet ved å bli mer åpne og transparente. Det kan videre begrense muligheten deres for å være en mer lukket virksomhet i fremtiden.

Tidlige brukere av organisatoriske innovasjoner er ofte drevet av et ønske om å forbedre ytelsen til organisasjonen. Når en innovativ løsning sprer seg, når den etter hvert en terskel hvor den gir legitimitet fremfor å forbedre ytelsen (DiMaggio, & Powell, 1983, s. 148). Det kan være en innovativ løsning som forenkler organisasjonens kommunikasjon ut mot kundene sine, eksempelvis gjennom en kundeapp. En kundeapp kan etter hvert gå fra å være en innovasjon for å skape en mer effektiv kommunikasjonskanal ut mot kundene, til å få en mer legitimerende rolle. Da ved at organisasjoner som ikke tilbyr en kundeapp med informasjon, blir tatt mindre seriøst i markedet.

En mekanisme DiMaggio & Powell (1983, s. 150) identifiserer knyttet til institusjonell isomorf endring er tvungen isomorfi. Tvungen isomorfi er et resultat av formelt og uformelt press organisasjoner utøver på organisasjoner innenfor samme felt. Et slikt press kan være invitasjon til samarbeid. For eksempel en invitasjon til et samarbeid for å løse utfordringer som gjelder en del av organisasjonsfeltet. Det kan være virksomheter som går inn i et samarbeid for å løse en felles utfordring. Under noen omstendigheter er organisasjonsendringer en direkte respons på endringer i lovverket. (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150).

2.2 Strategiske handlingsfelt

Et strategisk handlingsfelt kan defineres som de grunnleggende enhetene for kollektiv handling i samfunnet. Et strategisk handlingsfelt beskrives som en sosial orden på gruppenivå bestående av både kollektive og individuelle aktører. De samhandler med kunnskap om hverandre i tillegg til en felles forståelse av formålet innenfor feltet, relasjoner i feltet og hvilke regler som gjelder. Alle kollektive aktører er bygde opp av flere strategiske handlingsfelt, og når de samhandler innenfor et større felt kan dette også kalles et strategisk handlingsfelt (Fligstein & McAdam, 2011, s. 3).

Fligstein & McAdam (2011, s. 3-4) ser et strategisk handlingsfelt som en konstruert arena hvor aktører med ulike ressurser kjemper om fordeler. Å ta del i feltet er mer basert på subjektiv posisjon enn objektive kriterier. Feltet er bygd på situasjoner, på grunn av at en skiftende samling av aktører definerer nye problemstillinger og bekymringer som fremtredende i feltet. Fligstein & McAdam (2011, s. 4-5) antar at strategiske handlingsfelt er konsentrert rundt en felles oppfatning av virkeligheten. Den felles oppfatningen av virkeligheten er i konstant endring som et resultat av feltets omstridte natur. Aktører tolker hverandres handlinger, vurderer sine egne alternativer og deretter handler de på et alternativ. For eksempel kan en organisasjon observere hvordan en konkurrerende aktør tilpasser seg utfordringer med lav tillit fra omgivelsene. Den andre organisasjonen kan veie sine alternativer, vurdere om de vil gjøre det samme som konkurrenten eller eventuelt gjøre noe annet.

Aktører med ulike grader av makt gjør stadig justeringer etter feltforholdene ut fra deres egen posisjon og andre aktørers handlinger. Dette gir store rom for gradvis endring i aktørenes posisjon. I stille perioder kan mindre aktører lære seg å bruke det systemet gir dem for å forbedre egen posisjon innenfor feltet (Fligstein & McAdam, 2011, s. 4-5). Det vil si at aktører eksempelvis justerer seg etter forventninger og utfordringer i feltet ut fra hvem de er, og hva andre relevante aktører foretar seg.

Et eksempel er hvor mange strømvavtaler har bindingstid. Og for å bryte bindingstiden koster det 500 norske kroner. Da kan konkurrerende leverandører tilby å dekke bruddgebyret hvis kunden bytter til dem. Dette for å stille sterkere i kampen om strømkundene, og ta på seg kundenes kostnad for leverandørbytte.

2.2.1 Destabiliserende sjokk

Fligstein & McAdam (2011, s. 9) hevder at strategiske handlingsfelt utsettes for kriser. Destabilisering av et felt som truer den underliggende ordenen kan sees som en mer ekstrem versjon av normal kamp innen feltet. Fligstein & McAdam presenterer et forslag om at strategiske handlingsfelt generelt kan destabiliseres som følge av ytre sjokk med fra andre strategiske handlingsfelt. To av formene for sjokk er invasjon av utenforstående grupper og gjennom myndighetsutøvelse.

Den første kalles en invasjon av utenforstående grupper. Med dette menes det at grupper som tidligere ikke har hatt en aktiv rolle innenfor feltet går inn i feltet. De mest effektive konkurrentene er

utfordrere, fordi de ikke er bundet av feltkonvensjoner og står fritt til å bringe nye definisjoner av situasjonen i tillegg til nye måter å handle i konkurransen mot etablerte aktører. Suksessen deres avhenger av flere faktorer. En faktor er makten hos de sittende gruppene innenfor feltet. En annen faktor er myndighetenes holdninger til den invaderende gruppen. I en situasjon hvor myndighetene ikke vil beskytte de sittende gruppene, økes muligheten for endring (Fligstein & McAdam, 2011, s. 15). Hvilken makt sittende aktører innen feltet har, og myndighetenes vilje til å beskytte posisjonen deres er avgjørende for at utenforstående grupper makter å etablere seg i feltet.

Den andre formen for ytre sjokk er myndighetsutøvelse. Dette er den hyppigste formen for ytre sjokk. Kriser innenfor et felt oppstår ofte på grunn av destabiliserende endringsprosesser i nærliggende felt. Et sjokk kan være endringer i ressursavhengigheter eller endringer i samhandlingsmønstre mellom leverandører og målgrupper for strategiske handlingsfelt. Endringene kan komme fra andre felt, både tilsiktet og utilsiktet. Hvis endringene er alvorlige nok kan de destabilisere relasjonene innenfor et strategisk handlingsfelt (Fligstein & McAdam, 2011, s. 16). Endringer kan være i form av nye reguleringer som påvirker handlingsfeltet. En ny regulering kan påvirke forholdet mellom strømleverandør og strømkunde. F.eks. kan sanksjoner mot en strømleverandør grunnet manglende opplysninger om avtalevilkår øke skepsisen blant forbrukerne. Det kan føre til at leverandører som ikke sanksjoneres bør endre seg og ta avstand til den sanksjonerte strømleverandørens arbeidspraksis for å beholde en legitim og troverdig rolle i feltet.

2.2.2 Institusjonell avgjørelse

Som følge av en varig opposisjonell mobilisering eller en gjeninnføring av nåværende status i feltet av de regjerende organisasjonene og deres allierte, kan feltet bevege seg mot en institusjonell avgjørelse (*institutional settlement*) angående hvilke feltregler og kulturelle normer som er gjeldende. Det innebærer at beslutningsmakten tildeles spesifikke institusjoner på bakgrunn av institusjonell kompetanse. Det vil si at feltet ikke lenger befinner seg i en krisesituasjon når en generell følelse av orden og sikkerhet kommer tilbake. Hvis et nærliggende felt er kilden til et destabiliserende sjokk, kan en institusjonell avgjørelse avslutte krisene. Da ved at beslutningsmakten tildeles utvalgte institusjoner på bakgrunn av institusjonell kompetanse, og at beslutningene som tas skal respekteres av institusjonene de gjelder (Young, 2005, s. 1143). En institusjonell avgjørelse kan innebære et krav som skal fylles eller forventninger som skal innfris. Når feltregler er usikre, blir aktørene i feltet ofte mer mottakelige for nye perspektiver samt engasjerer seg i å finne alternative løsninger. Et nærliggende felt er både lett tilgjengelig og en troverdig kilde for nye ideer og arbeidsmåter (Fligstein & McAdam, 2011, s. 10). I feltet hvor strømleverandører opererer, kan høye strømpriser være bilde på en situasjon som skaper usikkerhet og dermed gjør leverandørene mer mottakelige for nye ideer.

2.3 Omdømmehåndtering og organisatorisk merkevarebygging

To fremgangsmåtene for å forme inntrykkene om verdenens inntrykk av organisasjonen er gjennom *organisatorisk merkevarebygging* og *omdømmehåndtering* (Byrkjeflot, 2012, s. 5-6).

Omdømmehåndtering handler om organisasjoners oppmerksomhet til omgivelsenes oppfatninger av seg selv, og hvordan de aktivt forsøker å påvirke oppfatningene av dem. I en situasjon hvor organisasjonene opplever at omverdenens inntrykk av organisasjonen ikke er godt nok, kan det gjøres endringer for å forbedre inntrykkene. Det kan gjøres gjennom å iverksette tiltak for å skape et mer positivt bilde av organisasjonen utad mot omgivelsene.

Organisatorisk merkevarebygging dreier seg om viktigheten av å markedsføre hele organisasjonen, ikke kun fokusere på enkeltprodukter. Dette kan være ved å markedsføre gode verdier, og vise seg som en ærlig og redelig organisasjon, ved å ta synlig avstand til arbeidspraksiser som befinner seg i en gråsoner. Begrepet omdømmehåndtering brukes om større prosedyrer for hvordan organisasjoner kontinuerlig kan videreutvikle sitt formål. Det er avgjørende at formålet oppleves meningsfylt for både organisasjonens medlemmer og interessentene i omgivelsene (Byrkjeflot, 2012, s. 5-6).

Organisatorisk merkevarebygging handler om å få omgivelsenes oppmerksomhet rettet mot seg på en positiv måte (Byrkjeflot, 2012, s. 6). For eksempel finnes det organisasjoner med en kjent merkevare, men som har et dårlig omdømme. Det kan være en kjent nasjonal strømleverandør som har mottatt mye negativ medieoppmerksomhet. Merkevaren gjøres kjent, mens omdømme svekkes. Felles for både organisatorisk omdømmehåndtering og merkevarebygging er at begge omfatter å påvirke interessenters oppfatning av hvem de er, hva formålet deres er og hva de står for (Byrkjeflot, 2012, s. 6).

2.3.1 Omdømmehåndtering og tillit

Det finnes flere paradokser knyttet til omdømme. Det vil si faktorer som virker selvmotsigende. Byrkjeflot nevner flere paradokser, hvor et av dem knyttes til omdømmehåndtering og tillit. Ifølge undersøkelser har klassiske profesjoner, eksempelvis leger, en høy grad av tillit. Politikere, journalister og konsulenter er blant dem som har lavest tillit. En faktor bak høy tillit til leger er satte grenser for profesjonens mulighet til å fremstå som noe annet enn de er. F.eks. er det forbudt å markedsføre legetjenester (Byrkjeflot, 2012, s. 15). Altså bidrar reguleringene av legepraksis til en høyere tillit til praktiserende leger. Byrkjeflot peker på at en innføring av kontrollmekanismer ikke nødvendigvis bidrar til å undergrave tillit. Det kan derimot være kontrollmekanismene som gjør at folk stoler på at den aktuelle institusjonen oppfører seg både ærlig og forutsigbart (Byrkjeflot, 2012, s. 15).

2.3.2 Omdømme og transparens

Et annet paradoks knyttes til at organisasjoner kan oppnå et godt omdømme ved å være åpen og velvillig innstilt overfor omgivelsene. Dette kan være ved å dele informasjon til interessenter, da ofte mer informasjon enn lovverket krever. En proaktiv fremgangsmåte der man informerer omgivelsene

om planer, strategier og potensielle avvik til dem fremheves som årsaker til et godt omdømme (Byrkjeflot, 2012, s. 16). Likevel er det ikke nødvendigvis større grunn til å stole på tilsynelatende åpne og transparente organisasjoner enn de mer lukkede organisasjonene. Gjennom en sterk kontroll av informasjonsstrømmen i organisasjonen kan man møte omgivelsene med en enhetlig og konsistent kommunikasjonsstrategi. Det innebærer at alt fra profiler og logoer, til de ansattes verdier og uttalelser skal være i tråd med det budskapet organisasjonen ønsker å dele med omgivelsene sine. Derfor kan kampanjer om åpenhet og transparens i realiteten føre til mer lukkede organisasjoner (Byrkjeflot, 2012, s. 16). Altså kan slike kampanjer føre til en sterkere kontroll av informasjonsstrømmen innenfor organisasjonen og utad mot omverdenen.

3. Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for hvilken metodisk tilnærming som er brukt for å belyse og besvare problemstillingen. Jeg redegjør for grunnlaget for de metodiske valgene i oppgaven. Jeg går videre inn på hvordan arbeidet med empirien og funnene gjennom forskningsprosessen har ført til endringer i problemstillingen underveis. Problemstillingen har endret seg fra å fokusere på hvordan strømleverandører håndterer forventninger fra omgivelsene, til å fokusere på hvilke utfordringer strømleverandører står overfor og hvordan de tilpasser seg disse utfordringene.

3.1 Metodisk tilnærming

Jeg har benyttet et kvalitativt forskningsopplegg for å få en nyansert innsikt i hvilke utfordringer for strømleverandører som aktualiseres ved høye strømpriser. Og i forlengelse av dette hvordan strømleverandører tilpasser seg utfordringer i feltet. Gjennom å intervju informantene har jeg fått et innblikk i hvilke omdømmeutfordringer leverandørene står overfor, og hvordan de tilpasser seg etter dem. Empirien som opparbeides gjennom intervjuene brukes for å sammenligne likheter og ulikheter i hvordan ulike strømleverandører tilpasser seg utfordringene.

For å fremstille organisasjonsfeltet til strømleverandørene har jeg brukt andre kilder i tillegg til intervjuene. Nettsidene til strømleverandørene, Forbrukerrådet, NVE og Energi Norge har blitt brukt for å gi et mer fullstendig bilde av strømleverandørene og aktører de forholder seg til. Ved å se nærmere på strømleverandørenes nettsider, har jeg fått et inntrykk av hvordan de ønsker å fremstå for kundene og omgivelsene.

Delvis strukturert intervju

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 2). Temaene for intervjuet var bestemt, men rekkefølgen ble til underveis i intervjuet. Intervjuet hadde en fleksibel struktur som gjorde at jeg kunne tilpasse spørsmålene til intervjupersonens beskrivelser, og kunne inkludere spørsmål om temaer som ikke var planlagt i forkant. Intervjuene ble styrt både av temaene jeg ønsket kunnskap om, samtidig som de ble styrt av temaene som informanten hadde mest tanker om

(Thagaard, 2013, s. 91). Noen temaer utmerket seg som mer aktuelle enn andre temaer hos informantene, og førte til endringer i problemstillingen.

3.2 Utvalg

I Norge har vi et stort utvalg av strømleverandører. Utvalget i oppgaven består av fem informanter fra tre forskjellige strømleverandører, som er NTE Marked (NTE), Glitre Energi Strøm (Glitre) og KlarKraft. I et lite utvalg er det ifølge Thagaard (2013, s. 55) hensiktsmessig å sikre at informantene har kunnskap om fenomenet som skal studeres. Informantene er strategisk valgt basert på kvalifikasjoner. Jeg ønsket å rekruttere kvalifiserte informanter for å samle inn relevant datamateriale til å besvare problemstillingen. Kriteriene innebar at informantene hadde kunnskap om hvilke utfordringer de stod overfor som strømleverandør, og hvordan de tilpasset seg utfordringene.

Jeg forberedte meg til rekruttering av informanter og til intervjuene ved å lese avisartikler om strømleverandørene, utforske nettsidene deres og generelt utforske strømsalgsbransjen. Dette bidro til å danne et bilde av leverandørenes profil. Det var en utfordring at to av leverandørene jeg ønsket ikke hadde mulighet til å stille til intervju. Tibber og Fjordkraft hadde ikke mulighet. Årsaken til at jeg ønsket å inkludere Tibber i utvalget var på bakgrunn av at kundene kontakter dem, fremfor at de kontakter kundene først. Fjordkraft kunne vært særlig interessant med tanke på datterselskapet TrøndelagKraft, som konkurrerer med NTE i Trøndelag. I tillegg er Fjordkraft en stor nasjonal strømleverandør med en sterk forankring i Bergen.

3.3 Strategisk utvelging og rekruttering av informanter

For å etablere en formell kontakt med informanter skriver Thagaard (2013, s. 56) at det er viktig å finne personer som kan presentere prosjektet for det miljøet hvor prosjektet skal utføres. Jeg sendte en formell henvendelse til strømleverandørene via e-post til deres kundeservice/pressekontakt. I e-posten introduserte jeg meg selv og masterprosjektet jeg arbeidet med. Jeg skrev hvorfor jeg ønsket å intervju ansatte hos dem, og hva jeg ønsket å lære mer om. I e-posten ble det også tydelig presisert at intervjuet ikke skulle overstige en time. Dette var for å øke sjansene for at kvalifiserte deltakere ønsket å stille til intervju.

Forespørslene om intervju ble avvist av flere strømleverandører. Den uttalte årsaken var at leverandøren ikke hadde de nødvendige ressursene tilgjengelig til å stille til intervju. Jeg henvendte meg videre til andre aktuelle strømleverandører, og fikk kontakt med tilgjengelige informanter. På grunn av utfordringer med å rekruttere deltakere til studiet, er utvalget ikke bare et strategisk utvalg, men også et tilgjengelighetsutvalg. Utvalget er strategisk ved at informantene representerer egenskaper som er relevante for å besvare problemstillingen, samtidig som at utvelgelsen baseres på hvor det er tilgjengelige informanter (Thagaard, 2013, s. 56).

Et problem med et tilgjengelighetsutvalg er at utvalget ofte består av deltakere som ikke har noe imot at deres situasjon blir studert. Det kan være fordi de ikke har noe å skjule og derfor verken har noe imot å bli intervjuet eller at organisasjonen de er ansatt i granskes nærmere. Det kan også være fordi at de er trygge i intervjusituasjoner, og er trygge på hvordan de skal opptre og representere organisasjonen i en intervjusituasjon. Dette kan medføre en skjevhet som gjør at studiet forteller mer om hvordan situasjoner mestres, enn om særlig konfliktfylte forhold. Konfliktfylte forhold kan eksempelvis være en bevisst tøying av regelverket som omfatter virksomhetens praksis. En årsak til at leverandører ikke ønsket å delta i studien, kan være utfordrende sider ved fenomenet jeg studerer. Slike skjevheter viser viktigheten av å diskutere hvordan sammensetningen av utvalget gir grunnlag for konklusjon av studiene (Thagaard, 2013, s. 57).

Utvalget er basert på deltakeres hensiktsmessighet for å besvare prosjektets problemstilling, og er derfor ikke representative for en populasjon. En slik utvelgelse kan føre til en skjevhet i utvalget (Thagaard, 2013, s. 55). Likevel kan informantene være representative kilder for selskapenes strategi, på bakgrunn av arbeidsrollene deres. Informantene innehar stillinger på et høyere nivå i selskapene. Derfor har de sannsynligvis større kjennskap til selskapenes strategier, for eksempel knyttet til omdømmeutfordringer. For å supplere informantene benyttes derfor andre kilder, som for eksempel nettsidene deres, bloggartikler og avisartikler.

3.4 Om informantene

Utvalget i studiet består av fem informanter. To informanter representerer NTE, to informanter representerer Glitre, og en informant representerer KlarKraft. Jeg har gjennomført ett intervju med hver informant med varighet på 45-60 minutter. I følge Thagaard (2013, s. 59) kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort når flere informanter ikke virker å gi en større forståelse av fenomenet som studeres. Funnene gjort under intervjuene av deltakerne fra NTE og Glitre viste mange likheter, og liknende oppfatninger rundt strømsalgsselskapene og organisasjonsfeltet de opererer i. Det var lite forskjeller mellom informantene fra samme strømleverandør. Det bidro likevel til en større dybde i dataene, ved å få bekreftet uttalelser og tanker fra to ansatte.

Ifølge Thagaard (2013, s. 59) kan man nå et «metningspunkt» under forskningsprosessen. Det vil si at nye intervjuer ikke vil øke kvaliteten på studien med nye empiriske funn. Analysen av dataene er viktig for å utvikle en forståelse av fenomenet som studeres. På bakgrunn av dette har jeg sett det som tilstrekkelig å bruke intervjuet av en informant fra KlarKraft kombinert med nyhetsartikler fra KlarKraft sine hjemmesider. I analysen har jeg gitt informantene fiktive navn. Dette er for å gjøre

analysen mer leservennlig og forenkle fremstillingen av likheter og forskjeller mellom informantene og strømleverandørene.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført over Teams. Plattformen for intervjuene og tidspunkt for intervjuene ble valgt på bakgrunn av hva som passet informantene. Jeg valgte å gjøre intervjuene over Teams fordi informantene var spredt over forskjellige steder i Norge. Jeg startet intervjuet med å presentere meg selv og masterprosjektet. Jeg fortalte om min yrkeserfaring som salgskonsulent innen telemarketing i Fjordkraft, og at denne erfaringen hadde gitt grobunn for interesse for feltet. For at intervjuet skal være av høy kvalitet er det viktig å etablere en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen. Thagaard (2013, s. 105) peker på viktigheten av å etablere en tillitsvekkende intervjusituasjon slik at man unngår å skape avstand til intervjupersonen. Sosial avstand kan føre til at intervjupersonen blir skeptisk til det forskeren representerer. Under intervjuet var det flere av informantene som henviste til min tidligere erfaring innen strømsalg. Det kan argumenteres for at min yrkeserfaring i Fjordkraft kan ha betrygget deltakerne i intervjusituasjonen, og redusert den sosiale avstanden mellom oss.

For at intervjuet skulle bli bra, ønsket jeg at informantene skulle være komfortable under intervjuet. Under intervjuene var det ikke nødvendig «å dra informasjon» ut av informantene, derimot opplevde jeg en aktiv og insisterende atferd fra informantenes side. Det tyder på at de kjente seg trygge og ivaretatt under intervjuet (Thagaard, 2013, s. 106). For å skape en god flyt under intervjuene, ga jeg kontinuerlig oppmuntrende respons til informantene. Oppmuntrende respons er også kalt prober. Prober er spørsmål eller kommentarer som uttrykker oppmerksom lytting til hva informanten forteller. Prober som «ja ...» og «mhm ...», i tillegg til å nikke bekræftende, ble brukt for å uttrykke interesse for det informanten pratet om (Thagaard, 2013, s. 96).

3.5 Transkribering av intervjuet

For å få en fyldig informasjon tok jeg lydopptak av intervjuene. Før intervjuet sendt jeg over et informasjonsskriv/samtykkeerklæring til informanten (vedlegg 1). Da innhentet jeg samtykke fra informanten til intervju og lydopptak av intervjuet. Før intervjuet begynte gav jeg en muntlig påminnelse om lydopptaket. Ifølge Thagaard (2013, s. 112) viser informantene liten interesse for lydopptaket etter at de har gitt sin tillatelse til opptak. En fordel med lydopptak av intervjuet er at alt som blir sagt blir tatt vare på. Dette bidro til at jeg kunne konsentrere meg fullt om informantenes reaksjoner, stemning under intervjuet og andre ikke-verbale elementer som kunne være av interesse.

Lydopptaket ble gjort ved bruk av en lydopptak-app på telefonen. I forkant av intervjuet ble telefonen fulladet og lydopptak-appen ble testet. Før opptaket startet ble telefonen satt i flymodus. Lydopptaket

ble overført til minnepinne, og deretter slettet fra telefonen. Lydfilen lagres på UiO Lagringshotell frem til prosjektet avsluttes (vedlegg 3).

Etter intervjuene skrev jeg et kort referat som inneholdt min opplevelse av intervjuet, hvilke spørsmål som fungerte bra, hvordan intervjupersonen forholdt seg til spørsmålene, samt hvordan jeg vurderte intervjupersonens ikke-verbale kommunikasjon gjennom intervjuet. Deretter transkriberte jeg intervjuene ordrett, inkludert gjentakelser og registrering av ordlyder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207-208). En ordrett transkribering gjorde det enklere å fange opp hva informantene viste størst interesse og entusiasme for, samt hvilke spørsmål informantene virket usikre på. Det kunne for eksempel skyldes at spørsmålet var vanskelig eller svakt formulert.

Under intervjuet skrev jeg ned nye spørsmål knyttet til hva intervjupersonen fortalte om, slik at jeg kunne stille dem uten å avbryte informanten. Dette var for å fortsatt holde fokus på det informanten fortalte (Thagaard, 2013, s. 94). Under intervjuene opplevde jeg at informantene pratet videre etter små pauser i situasjoner hvor jeg skrev ned notater, og at jeg kunne få intervjupersonene til å prate enda mer om temaet hvis jeg noterte når intervjupersonen stoppet opp. Slik kunne jeg gi intervjupersonen tid til å tenke seg om og reflektere, uten at de måtte forhaste seg i svarene sine (Thagaard, 2013, s. 112).

I forkant av intervjuene utformet jeg et informasjonsskriv etter NSD sine retningslinjer (NSD, 2022). Informasjonsskrivet ble godkjent av NSD, og sendt ut til informantene før intervjuene. Der informerte jeg blant annet om at informantene ville bli anonymisert. Dette kan problematiseres ved at informantenes meninger og uttalelser kunne fått større tyngde ved å tilknyttes arbeidsstillingen deres i selskapet. I tabell 1 vises informantenes fiktive navn og hvilken strømleverandør de representerer.

Tabell 1: Tabellen presenterer informantene med fiktive navn og hvilken strømleverandør de representerer.

Strømleverandør	Informant
Glitre Energi Strøm	Peter
Glitre Energi Strøm	Karoline
NTE	Oda
NTE	Vilde
KlarKraft	Markus

3.6 Koding av intervjuene

Etter at intervjuene var transkribert, delte jeg opp teksten og betegnet utsnitt av teksten med kodeord. Koder defineres som betegnelser som symboliserer meningsinnholdet i teksten. Kodene bestod av stikkord og korte setninger som sammenfattete et utsnitt av intervjuet strømløverbåndene (Thagaard, 2013, s. 153). Ved å bruke kodebetegnelser kunne jeg søke og finne igjen utsnitt av teksten som beskrev det gitte temaet. Bruk av kodebetegnelser gjorde det enkelt og oversiktlig å sammenligne på tvers av informantene.

Jeg grupperte kodene etter kategorier. Kategorisering av kodet data bidrar til å tydeliggjøre sentrale mønstre til å knytte sammen enkelttema som hver kode representerer. Kvale og Brinkmann (2015, s. 226) fremhever at kategoriene bør være meningsbærende, og betegner kategorisering som en konsentrasjon av mening. Det vil si at informantens meninger om ulike tema samles under kategorier. Under kategoriseringen gav jeg hver informant en fargekode, for å gjøre det enkelt å identifisere hvilken informant kodene var knyttet til.

Datamaterialet blir mer oversiktlig og enklere å fortolke ved å kategorisere det. Samtidig legger kategorisering en begrensning på analysen av datamaterialet. Måten dataene klassifiseres fremhever tendenser, men hindrer samtidig for andre perspektiver. Det er nyttig for å organisere dataene, men kategorisering fører også bort oppmerksomheten fra data som ikke inkluderes i kategoriene (Thagaard, 2013, s. 155).

Under kodingen delte jeg inn teksten under de følgende temaene:

- Forventninger fra forbrukerne
- Hvordan leverandørene ønsker å oppfattes
- Forventninger leverandøren stiller til seg selv og strømsalgsbransjen
- Oppfatning av andre aktører i organisasjonsfeltet
- Utfordringer for strømløverbåndere
- Strategier for å tilpasse seg omdømmeutfordringer

Under kodingen kom det frem at flere av utfordringene leverandørene stod overfor ble aktualisert ved høye strømpriser. Oppfatningen andre aktører på organisasjonsfeltet hadde av strømløverbåndene bød på flere utfordringer. Blant annet knyttet til lav tillit og misforståelser. På grunn av oppdagelsene som ble gjort under kodingen av datamaterialet valgte jeg å vri problemstillingen mot hvilke utfordringer strømløverbåndere opplever knyttet til omdømme, samt hvilke strategier de benytter for å tilpasse seg utfordringene. Jeg brukte en deduktiv tilnærming hvor analysen av data tok utgangspunkt i utvalgte

teoretiske perspektiver. Gjennom analysen av datamaterialet ble det teoretiske rammeverket endret på bakgrunn av funnene (Thagaard, 2013, s. 184).

For å gjøre analysen mer lettlest ga jeg fiktive navn til informantene. I tabell 2 vises det eksempler på hvordan uttalelser fra informantene er blitt kodet og kategorisert.

Tabell 2: Tabellen presenterer eksempler på hvordan uttalelser fra informantene har blitt kodet og plassert under kategori.

Sitat	Kode	Kategori
«Det det går på er rett og slett misforståelsene, for eksempel at du får et avslag på spot eller ingen påslag da. Kunden får null påslag. Da tror noen at de får 0,- på fakturaen, hvis du skjønner. Du må jo betale spotprisen, kraftprisen, men har ikke et påslag oppå der (...)»	Misforståelse angående pris	Lav kunnskap hos forbruker
«det er jo vanskelig å overbevise kundene om at de kan være trygge og at vi har inngått en avtale og den endrer vi ikke på.»	Vanskelig å gjøre kundene trygge	Manglende tillit
«(...) tenkte det må være plass til en veldig transparent aktør på markedet.»	Transparent aktør	Leverandør viser åpenhet
«det viktigste er å bevisstgjøre kunden på eget strømforbruk»	Bevisstgjøre kunden	Rådgivning/Opplæring

3.7 Validitet og reliabilitet

Kvaliteten på samfunnsvitenskapelig data kan variere. For eksempel kan dataene jeg samlet inn påvirkes av informantene som deltok i studien. For å styrke dataenes kvalitet har jeg forsøkt å samle inn pålitelig og gyldig informasjon. Videre skal vi se nærmere på studiens reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Graden av pålitelighet avhenger av om forskeren får identiske resultat ved å bruke det samme forskningsopplegget på ulike innsamlinger av data om det samme fenomenet. Et større samsvar mellom datasettene av gjentatte datainnsamlinger tilsvarer en

høy reliabilitet (Grønmo, 2019, s. 240-241). I kvalitativ forskning er det ofte usikkert om andre kan produsere et identisk resultat. En av årsakene er at samfunnsmessige fenomener er i stadig endring (Grønmo, 2019, s. 241). Fleksibiliteten i kvalitativ forskning er både en svakhet og en styrke. Den gjorde det mulig å gjøre endringer i det metodiske opplegget basert på informasjonen jeg fikk under intervjuene. Slik kunne jeg fokusere mer på en del av intervjuguiden under neste intervju, slik at jeg kunne gi et enda bedre svar på problemstillingen, for eksempel med å omformulere spørsmål eller legge til nye spørsmål i intervjuguiden. Ettersom intervjuguiden var styrende for intervjuene, kan den ha styrket reliabiliteten på datainnsamlingen. En svakhet ved kvalitativ forskning er at det er vanskelig å reprodusere identiske resultat gjennom det samme forskningsopplegget (Grønmo, 2019, s. 241).

Studiens validitet viser til hvor godt forskningsopplegget egner seg til å samle inn relevant data for å besvare problemstillingen (Grønmo, 2019, s. 241). Ved å transkribere intervjuene ordrett styrkes validiteten på sitatene i oppgaven. En svakhet ved studien er at informantene ikke er valgt ut selv. Gjennom en kontaktperson hos hver leverandør ble forespørsel om intervju sendt videre innad i organisasjonen. En positiv side ved dette er at organisasjonen kunne stille med informanter som hadde nødvendige kunnskap og erfaring for å stille til intervju. En ulempe ved at organisasjonen selv plukket informanter til intervjuene, er at dette kan være ansatte som er bevisste på hvordan leverandøren skal fremstilles for omverdenen. Det kan svekke validiteten på funnene.

4. Analyse av funn

I dette kapitlet ser vi nærmere på funn angående utfordringer som aktualiseres ved høye strømpriser, og hvordan ulike strømlleverandører går frem for å håndtere dem. Deretter gjøres det en strategisk feltanalyse der vi ser hvordan ulike aktører kan ha en innvirkning på strømlleverandører. Ved å analysere funn skal følgende problemstilling besvares:

1. «Hvilke omdømmeutfordringer opplever strømsalgsselskapene?»
2. «Hvordan tilpasser ulike strømlleverandører seg til omdømmeutfordringene?»

4.1 Hvordan bidrar høye strømpriser til omdømmeutfordringer?

En av utfordringene ved høye strømpriser er økte strømkostnader for strømkundene. Peter i Glitre forteller om at flere kunder føler seg fanget i en situasjon med veldig høye spotpriser. Man «må ha strøm for at livet skal gå rundt. Og så kommer det bare en faktura på 8000,- og så var den 3000,- i fjor på samme tid». Oda fra NTE forteller om at de får kjeft fra kunder som sammenblander leverandør og produsent. Kundene tror at det er dem som setter strømprisen. «Det er jo ikke vi som strømlleverandør som setter prisen, det er det produsentene som gjør». I tillegg har de fleste kundene i Midt-Norge ikke fått kompensasjon på strømrregningen fordi strømprisene ikke har oversteget grensen på 70 øre/kWh. «Noen av kundene har vært sinte fordi de ikke har mottatt kompensasjon, men egentlig er det jo en gladsak», forteller Oda. Situasjonen med høye strømpriser blir utfordrende for leverandørene på grunn

av manglende kunnskap om hva som forårsaker høye strømpriser. Situasjonen er ifølge informantene fra Glitre og NTE ikke tilknyttet strømleverandørenes opptreden, men i stedet en mangel av kunnskap blant forbrukere. Informantene uttrykker forståelse for at strøm er vanskelig å forstå for vanlige forbrukere. En situasjon med økte strømutgifter kan skape frustrasjon og vonde følelser hos forbrukere. Dette kan føre til at kunder uttrykker misnøye over strømleverandøren sin.

Mangel på kunnskap om hvilken rolle strømleverandører har i markedet kan også føre til misfornøyde strømkunder, spesielt når det er høye strømpriser. Peter fra Glitre gir et eksempel på hvordan misforståelser angående høye priser rammer dem:

««I dag er spotprisen 250 øre/kWh, og det er veldig høyt. Hvis vi hadde solgt strømmen gratis til dem, det vil si uten påslag, da hadde vi ikke fått noe applaus for det. Vi hadde fått masse kjeft. Fordi det 250 øre/kWh er jo sinnsykt dyrt. Vi hadde blitt kalt røvere, men vi kjøper jo strømmen og gir den videre for samme pris. Vi hadde ikke tjent noen ting, men tilbakemeldingene fra kunder baseres på at vi bestemmer råvareprisen».

Ut fra dette sitatet opplever Peter at enkelte strømkunder tror det er strømleverandøren som bestemmer råvareprisen. Det er ikke avtalevilkårene og kostnaden for strømleveransen som nødvendigvis er styrende for tilbakemeldingene fra kunden. Flere kunder gir tilbakemeldinger ut fra strømprisen. Og en høy strømpris kan føre til at leverandøren blir utsatt for negativ omtale, ifølge Peter. Ut fra feilaktige oppfatninger svekkes strømleverandørenes generelle omdømme, til tross for at strømprisen bestemmes på strømbørsen Nord Pool (Mjønerud, 2022).

Peter forteller videre at grunnet de høye strømprisene stilles det også flere forventninger fra forbrukere til at leverandørene skal lære dem mer om strøm, og hva de kan gjøre for å redusere strømutgiftene. Han forteller at;

«kundene forventer mer og mer fra strømleverandørene. (...) De forventer mer at vi skal forklare dem hvor mye strøm man bruker, og hva man kan gjøre for å bruke mindre strøm og dermed redusere strømutgiftene. Noen er opptatt av at det å bruke mindre strøm er miljømessig lurt, men majoriteten av kundene drives foreløpig av penger» (Peter).

Ifølge Peter er majoriteten av kundene interessert i hvordan de kan bruke mindre strøm for å spare penger. Det kan skyldes høyere strømpris, og at kundenes interesse for eget strømforbruk dermed følger strømprisen.

4.1.1 Hvordan kan strømleverandører forhindre at høye strømpriser svekker kundenes tillit? Økte strømkostnader kan føre til misforståelser som videre svekker kundenes tillit til strømsalgsbransjen. Videre skal vi se på hvilke tilpasninger Glitre, NTE og KlarKraft gjør for å løfte kundenes tillit til dem.

For å imøtekomme en økende etterspørsel etter muligheter for å redusere tilbyr flere leverandører sanntidsmålere. Både NTE og Glitre tilbyr kjøp av sanntidsmålere til kundene sine. Dette er for å gi kundene en bedre oversikt over strømforbruket sitt. «Den viser sanntidsforbruket ned på timenivå, og gir kunden mulighet til å ha et aktivt forhold til strømforbruket sitt», forteller Peter fra Glitre. Dette støttes av Karoline, som forteller at Glitre fokuserer på å gjøre folk mer bevisste på forbruket sitt. Kundene kan sjekke forbruket sitt gjennom kundeappen til leverandøren. En kundeapp med informasjon om strømpriser tilbys av både Glitre, NTE og KlarKraft. Ut fra nyinstitusjonell teori ser det ut til at leverandørene, som handler rasjonelt og gir kundene etterspurt informasjon, gjør flere av de samme endringene i tjenestetilbudet ut mot kundene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Dette viser en tendens mot at en voksende etterspørsel tjenester for å redusere strømforbruket bidrar til en konvergens i feltet. Da ved at strømleverandører tilbyr de samme etterspurte tjenestene til kundene.

Peter fra Glitre forteller at det kan være en konkurranse blant leverandører om å være den første til å sette inn sanntidsmåler hos kunden:

«Sanntidsmåler er jo en del av infrastrukturen som strømleverandører ønsker å ha med i pakken sin. Som igjen betyr at over tid så er det first-mover. Du må være den første som får en sanntidsmåler i HAN-porten til kunden. Det skal litt til å bytte til en annen leverandør når du har satt inn en allerede».

Ifølge institusjonaliseringsteori kan rasjonelle handlinger fra organisasjonens side føre til begrensninger i fremtiden (Fligstein & McAdam, 1983, s. 151-152). Innføringen av sanntidsmålere på markedet kan legge begrensninger på tilgangen til å rekruttere nye kunder. Dette er fordi kostnaden for å bytte økes hvis kunden ønsker å fortsette med sanntidsmåling hos en ny leverandør. Under kraftreformen på 1990-tallet ble bytteavgiften fjernet for å redusere kostnaden for å bytte strømleverandør for å fremme konkurranse på markedet (Bye & Hope, 2007, s. 19). Introduksjonen av sanntidsmålere til markedet kan potensielt fungere som en bytteavgift og dermed øke transaksjonskostnaden for leverandørbytte. Det gjør det viktig å være tidlig ute med å levere sanntidsmålere til kundene, ettersom kostnaden for å bytte leverandør øker for kunder med sanntidsmålere (Everett & Andersson, 2013, s. 10). Man kan argumentere for at sanntidsmålere kan redusere insentiver til leverandørbytte i likhet med bytteavgiften frem til 1990-tallet. Dette kan bidra

til en konvergens i feltet hvor flere strømleverandører tilbyr sanntidsmålere, både for å få inn flere kunder samt for å beholde kundene sine.

Karoline forteller at Glitre Smartbox skal gjøre det enklere å bruke strømmen når den er billigst, og redusere forbruket der det er mulig. Hun forteller også at de tilbyr en betalingsløsning hvor kundene kan utsette og dele opp innbetalingene til strømleverandøren. De tilrettelegger for at kunder kan få rådgivning for å redusere strømutfgifter, samt mulighet til å dele opp innbetalingene etter behov. Glitre påtar seg å dekke deler av strømutfgiftene til kunder i en kortere tidsperiode frem til kunden har mulighet til å betale. Ved å tilby en innovativ løsning i form av sanntidsmåler, forbedres tjenesten deres.

DiMaggio & Powell (1983, s. 148) hevder at innovasjoner ofte er drevet av et ønske om å forbedre tjenesten organisasjonen tilbyr. Sanntidsmålere for å sjekke strømforbruket er en slik innovasjon. Videre hevdes det at når en innovativ løsning sprer seg, når den et punkt hvor den først å fremst gir legitimitet fremfor å forbedre tjenesten. Ut fra teorien kan en sanntidsmåler i første omgang være et verktøy for å forbedre kundetjenesten og gi kundene informasjon om eget strømforbruk. Over tid, derimot, kan det bli nødvendig for strømleverandører å tilby sanntidsmålere for å bli ansett som en legitim strømleverandør. For eksempel kan strømleverandører som ikke tilbyr sanntidsmålere havne i en svakere posisjon i konkurransen om kundene. Dette kan gjøre at de blir «tvunget» til å tilpasse seg. Ifølge teori om tvungen isomorfi kan sanntidsmålere føre til et uformelt press. Dette kan bidra til at strømleverandørene gjør like tilpasninger, som for eksempel å tilby like tjenester og verktøy til kundene, for å ikke havne bakpå i kampen om kundene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Dette kan bidra til konvergens i feltet, og at strømleverandørene gjør like tilpasninger for å forbedre tjenesten sin.

Glitre har gitt et kundeløfte som heter «vi skal gi kunden kraft til å gjøre kloke valg», forteller Peter. Han utdyper at;

«Vi skal være en rådgiver for kundene (...) og bygge en kompetanse hos dem som bidrar til at de ikke blir sittende passivt hjemme med høye strømregninger som de ikke kan gjøre noe med. (...) Vi ønsker å få med kunden og lære den opp, og når kunden har skjönt det tror vi det er bra nok over tid til at kunden blir værende hos oss. Dette er en leverandør som vil oss godt, og ja de skal tjene penger, men ikke mer enn at det er helt innafor. Og så får vi produkter, tjenester og strømvavtaler tilpasset oss slik at vi kan prøve å redusere strømforbruket».

Peter forteller om et fokus på opplæring av kunden, samtidig som de skal hjelpe kundene til å få større kontroll over strømforbruket sitt. Formålet er at kunden skal oppleve en strømleverandør som gir råd

til kunden, og gjør kunden i stand til å redusere strømutfgiftene sine ved hjelp av kunnskap og verktøy som Glitre tilbyr. Ut fra teori om organisatorisk merkevarebygging, er det fokus på å vise seg frem som en ærlig og redelig aktør med kundeløfte i fokus (Byrkjeflot, 2012, s. 5-6). Å gi kundene den kunnskapen de behøver for å ta gode valg angående strøm kan oppleves meningsfylt både for de som arbeider i Glitre samt kundene de møter. Ifølge teorien kan dette virke styrkende på organisasjonens merkevare.

4.2 Omdømmeutfordringer knyttet troverdighet

Peter forteller at strømleverandørene historisk sett ikke har gitt tilstrekkelig informasjon ut til kundene. Om dette forteller Peter at det;

«Historisk sett har vært mange rare salgssamtaler hvor man forteller ting som ikke er helt innafor, og hvor kunden ikke har mulighet til å avgjøre om det er rett eller galt i telefonsamtalen. Så finner kunden ut et halvt år etterpå at det var en dårlig avtale, og kanskje til og med at opplysningene som ble gitt var feilaktige».

«Leverandør X har fortalt en skjønnhistorie til en kunde som ikke er riktig og kunden finner ut av det. Da er det ikke bare leverandør X som får kritikk etterpå. Kritikken blir rettet mot hele strømsalgsbransjen».

Ifølge Peter har strømsalg generelt blitt gjort på en måte hvor kundene ikke har blitt riktig opplyst om avtalevilkårene i strømvakten. Noen få leverandører med enkeltstående tilfeller kan være årsak til at strømsalgsbransjen har fått et dårlig rykte på seg. Dette kan ha bidratt til å gjøre det utfordrende å vinne tilliten til kundene. Ut fra dette kan feilaktige opplysninger og utydelig informasjon svekke omdømmet til strømleverandørene.

KlarKraft arbeider for å rette fokus på lureriet i strømsalgsbransjen. Markus ønsker at KlarKraft skal skille seg ut som en klar og tydelig strømleverandør. Han forteller at kunder «ser at de tjener bare 35 kroner i måneden. Folk sier de tror ikke på det, det er sikkert noe annet de tar betalt for (...). Hvorfor skal vi tro på dere, når alle andre lyver også?». Ut fra hva Markus forteller opplever de at kunder også stiller seg skeptiske til dem basert på erfaringer fra andre strømleverandører.

Karoline i Glitre opplever det utfordrende å overbevise og betrygge enkelte kunder om at avtalen deres ikke endres over tid. Hun sier at «det er ingen som liker å føle seg dumme, og det er likevel veldig mange som ikke forstår seg på strøm og da er det lett å bare være mistenksom i stedet for». Manglende informasjon og kunnskap kan lede til at kundene blir mer mistenksomme til strømleverandørene. Hun forteller videre om at media «fordummer forbrukerne». Salget kan være gjort riktig, med riktig informasjon, men likevel sitter kunden igjen med en annen oppfatning. Hun stiller spørsmål til media sin fremstilling av situasjonen mellom leverandør og kunde, og opplever at kundene fremstår som

offeret fordi de ikke forstår. «Man kan ikke beskyttes mot seg selv hele tiden, noen må ta ansvar et eller annet sted», sier Karoline. At flere forbrukere misforstår strømvitalene, kan også skyldes hvordan informasjonen formidles ut til kundene. Kundenes mistenksomhet kan både skyldes lav kunnskap om strøm, men samtidig en svak formidling av informasjon om avtalevilkår til kunden.

Oda fra NTE forteller at flere av klagemeldingene skyldes at kunder misforstår avtalevilkårene. For å kunne hevde seg i kampen om kundene presses påslaget på spotprisavtalen nedover. Flere strømvitaler på markedet er uten påslag i en gitt periode, for eksempel i 12 måneder. Det vil si ingen fortjeneste for strømleverandøren per kWh kunden bruker. Ifølge Oda kan spotprisavtaler uten påslag føre til urealistiske forventninger fra kunder og at «kundene tror de får 0,- på fakturaen. Der er det noen som klager på at selgeren har vært utydelig, og at de forventet å få 0,- på strømregningen». Dette kan skyldes en blanding av uklar informasjon under salgsøyeblikket i tillegg til at kunden ikke har tilstrekkelig kunnskap om hva det innebærer at strømmen leveres gratis.

Oda forteller at flere kunder er nysgjerrige på hva spotprisen er i fremtiden. Hun sier at «vi kan ikke gå ut med at spotprisen blir 30 øre/kWh i gjennomsnitt neste år, for vi vet ikke hva spotprisen blir». Ut fra hva hun forteller er det vanskelig for flere kunder å forstå hvordan strømmen er priset, og hvor mye kjennskap leverandørene har til strømprisen fremover i tid. Situasjoner med høyere strømpriser enn tidligere kan føre til misnøye hos kundene, ifølge Oda.

4.2.1 Hvordan møte kunder med lav tillit til strømsalgsbransjen?

Det finnes flere fremgangsmåter for å gjenvinne tilliten fra strømkundene. Et av virkemidlene er å motbevise negative antakelser om strømsalgsbransjen generelt. Peter i Glitre forteller at de arbeider for å oppnå en posisjon som en troverdig, ærlig og redelig strømleverandør;

«vi prøver, og har holdt på noen år, med å være ganske nøye på at kunder ikke skal føle seg lurt. En av våre verdier er åpenhet, og vi prøver å være nøye på å fortelle kundene presist hvordan avtalen er. Vi prøver å innta en rolle som rådgiver for kunden, og ikke en ren selgerrolle».

I Glitre har de ifølge Peter en åpen og transparent tilnærming overfor kundene. Dette er en måte å tilpasse seg lav tillit fra kundene. Det legges fokus på å gi kunden presis informasjon om strømvitalen og at selgerne være rådgivere for kundene. Videre forteller Peter at «det har vært en bevisst satsing, en bevisst kommunikasjon og bevisst internt arbeid for å fremstå ryddig og ordentlig. Vi skal ikke drive cowboysalg, selv om det kan være smart økonomisk sett. Omdømmemessig er det veldig ødeleggende», sier Peter. Det er rettet fokus mot å fremstå ryddig og ordentlig. De vil ikke gå for kortsiktig økonomisk vinning som kan føre til et dårlig omdømme. Teori om organisatorisk

merkevarebygging trekker frem viktigheten av å markedsføre hele organisasjonen. Ut fra hva Peter forteller har det vært en bevisst strategi bak å fremstå ryddig og ordentlig. Samtidig uttrykker han at Glitre tar avstand fra uærlige salgsmetoder, til tross for at det kan være smart økonomisk sett. Dette er i tråd med teori organisatorisk merkevarebygging, hvor organisasjons viser hva som skiller den positivt ut, samt at den tar avstand fra det den ikke er (Byrkjeflot, 2012, s. 5-6).

Informantene fra NTE forteller om at de opplever tillit fra kundene sine. Oda fra NTE forteller at det fremover er viktig å behandle kundene godt for å «ikke miste den tilliten vi har skapt. Ikke ta noen snarveier, da det er lite som skal til før vi står på forsiden i Adresseavisen. Og da kan det som NTE har bygget opp over 100 år bli ødelagt på et blunk». Ut fra hva hun forteller skal det lite til for kundenes tillit svekkes, og at merkevaren deres blir ødelagt. Derfor er det viktig med en god kundebehandling. Hun nevner blant annet et større fokus på kundereisen. Kundereisen omfatter perioden helt fra man velger å bli kunde til man eventuelt forlater NTE til fordel for en annen strømleverandør.

Organisatorisk merkevarebygging handler mer om å få positiv oppmerksomhet rettet mot organisasjonen (Byrkjeflot, 2012, s. 6). Teori om organisatorisk merkevarebygging kan også trekkes opp på bransjenivå, og hvordan flere aktører i strømsalgsbransjen går frem for å skape mer positiv oppmerksomhet mot strømleverandørene gjennom Trygg strømhandel. Flere funn tyder på at enkeltstående tilfeller har skadet omdømmet til strømleverandører, og at forbrukere har en mer generell en spesifikk oppfatning av strømleverandørene. Karoline forteller om utfordringer med å «vinne tilbake kundenes tillit på vegne av en hel bransje». Dette kan tyde på at noen leverandører kan svekke den generelle tillit kundene har til strømsalgsbransjen. Videre kan dette skade det generelle omdømmet til strømleverandørene. Av den grunn kan det være behov for en kollektiv merkevarebygging av strømleverandører, og styrke det generelle omdømmet og tilliten til dem. Strømleverandørene kan være avhengige av å samarbeide med hverandre for å styrke både sitt og bransjens omdømme. Dette kan bidra til en konvergens blant strømleverandører, ettersom de kan bli dyttet mot et samarbeid med andre leverandører for å styrke omdømmet sitt.

Trygg strømhandel kan sees som en kollektiv merkevarebygging for strømleverandører. Gjennom sertifiseringsordningen viser de aktørene i organisasjonsfeltet at de gjør tiltak for å bli mer kundesvennlige. For å trygge kundene i et marked hvor flere har opplevd å føle seg lurt og er generelt skeptiske, kan leverandører vise til å være sertifisert etter Trygg strømhandel (Energi Norge, 2021). Peter forteller om at sertifiseringen skal sørge for god kundeinformasjon, og at:

«Når du har solgt kunden noe, så må kunden vite hva han har kjøpt og vite betingelsen på det tydelig. Og hvis man har tenkt å endre på det må kunden vite dette også tydelig, ikke

halvtydelig for å lure inn et eller annet. Det er sånne dårlige historier som stempler hele bransjen».

Trygg strømhandel sertifiseringen skal ifølge Peter trygge kunden på at riktig og tilstrekkelig informasjon blir gitt ved avtaleinngåelse. Peter presiserer at de ikke skal gi «halvtydelig» informasjon. Formålet med Trygg strømhandel er å gjøre markedet mer oversiktlig og trygt for kundene, samtidig som den skal styrke omdømmet til de sertifiserte strømleverandørene (Energi Norge, 2022). I lys av organisatorisk merkevarebygging er en innføring av en selvpålagt kontrollmekanisme ikke nødvendigvis negativt for aktørene den gjelder for. Ifølge teorien kan en kontrollmekanisme som Trygg strømhandel være et viktig bidrag til at forbrukere stoler mer på strømleverandører generelt (Byrkjeflot, 2012, s. 15). Derfor kan det argumenteres for at sertifiseringsordningen bidrar til konvergens blant strømleverandørene i feltet, ettersom det gir andre strømleverandører insentiv til å bli sertifisert.

For å håndtere utfordringen med lav tillit fra kundene, forteller Karoline fra Glitre at rådgivning er en del av løsningen. Helt konkret innebærer det å;

«vise kunden hva det vil utgjøre, altså sette opp et regnestykke med forbruk, fastbeløp og påslag, og så hjelpe kunden å sammenligne med sin eksisterende strømvatle. (...) Det handler om at kundene skal være trygge når de har tatt et valg. Ofte blir de oppringt av gammel leverandør med en gang, og da er det viktig å ha gitt dem informasjon slik at de både føler og forstår at det de har er trygt».

Etter hva Karoline forteller kan man trygge kundene gjennom å veilede dem gjennom de ulike punktene på strømfakturaen, og forklare hva de betaler for. Ved at kundene blir bedre informert om hvordan strømmen er priset, kan de bli tryggere i valget av ny strømleverandør. Gjennom å være åpen og velvillig innstilt til å hjelpe omgivelsene kan kundene få en bedre oppfatning av Glitre (Byrkjeflot, 2012, s. 16).

4.3 Rangering ut fra pris og større medieoppmerksomhet

Informantene gir uttrykk for at hovedårsaken til at kunder velger en annen leverandør er prisen. Vilde fra NTE forteller at «det er ikke nødvendigvis prisen som er viktigst, men det er den opplevde prisen». Den opplevde prisen er følgelig høyere når strømprisen er høy, selv om strømleverandøren ikke får noen større fortjeneste på strømleveransen. I perioder med lav strømpris, oppleves også kostnadene for strømleveransen å være rimeligere. Selv om kostnadene for strømleveransen på sporprisavtaler er lik uavhengig av strømprisen, kan dette forklare hvorfor omdømmet til strømleverandørene følger

strømprisene (Kantar, 2021). Vilde forteller at det «alltid har vært prisen som er den største årsaken til leverandørbytte, men nå har strømgransjen gått fra å være et lavinteresseprodukt til å være et høyinteresseprodukt på grunn av prisen».

Flere av informantene opplever en større medieoppmerksomhet i forbindelse med høye strømpriser. Peter forteller om en mer aggressiv tone i kommentarfeltene i sosiale medier, og sier at de i noen tilfeller må lukke kommentarfeltet på grunn av språkbruken. Årsaken til dette kan ifølge Peter være «at kundene føler seg presset opp i et hjørne, og har fått en strømfaktura de ikke klarer å håndtere». Kunder vender seg mot strømlleverandører grunnet høye strømfakturaer og flere havner i en vanskelig situasjon, hvor de ikke kan betale for seg. Flere kunder tror at «det er vi som har skrudd opp prisen og at vi har kjempemarginer, men så har vi ingenting», forteller Peter. Dette kan skyldes at flere kunder ikke kjenner til hvordan strømmarkedet er satt sammen, og retter klagen mot strømlleverandøren sin.

4.3.1 Hvordan tilpasser strømlleverandører prising og økt medieoppmerksomhet?

Strømportalen strømpris.no og forbrukerrådets anbefalinger om å bruke portalen i valg av strømvavtale, har ført til at NTE tilbyr en spotprisavtale med minusmargin for «å havne høyt opp på strømpris.no», forteller Vilde. Videre presiserer hun at en spotprisavtale hvor leverandøren går i tap krever at de har en plan som gjør at kundene ønsker å bli værende etter et år (som er varigheten på strømvavtalen). «Da må vi ha rådgivning eller noe annet som gjør at kunden blir værende. Hvis vi bare har minuspåslag så er det en annen strømlleverandør som tar over når avtaleperioden er over det er kun prisen som er avgjørende for kunden». Etter det informanten forteller kan leverandører tilby avtaler med minuspåslag for å havne på toppen av Forbrukerrådets anbefaling. Dette er en tjeneste strømlleverandører kan bruke for å rekruttere inn nye strømkunder. Hun påpeker at det er meningsløst å tilby en slik strømvavtale uten en plan for hvordan de skal beholde kunden når perioden med minuspåslag er over. Da bør leverandøren tilby rådgivning eller en annen verdifull tjeneste for at kunden skal ønske å bli værende.

Forbrukerrådets rangering og påvirkning i organisasjonsfeltet kan bidra til divergens blant strømlleverandører. Dersom en stor andel av kundene velger strømlleverandør på bakgrunn av Forbrukerrådets anbefalinger kan det bli nødvendig å tilby spotprisavtaler med minuspåslag, for å bli et aktuelt valg for forbrukerne. Dette kan bidra til å opprettholde tilbudet av strømvavtaler som ikke er bærekraftige over tid, og hvor strømlleverandørene endrer kundens avtalevilkår etter avtaleperioden opphører.

4.4 En strategisk feltanalyse av strømfeltet

Innenfor det strategiske handlingsfeltet hvor strømleverandører opererer, har det meldt seg på nye aktører de siste årene. Fligstein & McAdam (2011, s. 15) skriver om invasjon av utenforstående grupper. I lys av teorien kan det argumenteres for at KlarKraft er en slik gruppe. Markus beskriver KlarKraft som en leverandør som kjemper for forbrukerne og som har et ønske om å «rydde opp i strømbørsen». De bryter med de etablerte leverandørene, og ønsker en strengere statlig regulering av strømsalgsbørsen.

En årsak til at KlarKraft ble etablert var opplevelsen av at «det måtte være plass til en veldig transparent aktør på markedet». Ifølge Fligstein & McAdam (2011, s. 15) er utfordrende aktører de mest effektive konkurrentene. Dette er fordi de ikke er bundet av feltkonvensjoner, og står fritt til å bringe frem nye definisjoner av situasjonen. Markus i KlarKraft problematiserer måten strømsalg drives, og ønsker å gjøre det enklere for forbrukerne å velge en god strømvare. Han synes det er «merkelig at det skal være behov for så mange avtaler på et så generisk produkt som strøm», og «opplever at de store leverandørene ikke er interessert i regulering». Innføringen av sertifiseringsordningen Trygg strømhandel kan tyde på at strømsalgsbørsen ønsker å forebygge at myndighetene griper inn med nye reguleringer.

Markus forteller at de opplevde en manglende åpenhet fra leverandørsiden, og at de valgte å påta seg rollen som en transparent strømleverandør. Han forteller at KlarKraft blir «uglesett av strømbørsen» på grunn av at de har vært så kritiske til strømleverandørenes salg av strøm. KlarKraft påpeker konkrete problemer som kan være gjenkjennbare for kundene. Gjennom å erkjenne problemer med strømsalgsbørsen, og identifisere hva kundene synes er vanskelig med strøm, kan KlarKraft styrke sin posisjon som en utfordrer i feltet (Fligstein & McAdam, 2011, s. 4-5). Ut fra KlarKrafts påvirkning på organisasjonsfeltet kan det argumenteres for at de bidrar til konvergens i feltet. De skiller seg ut fra andre strømleverandører, og har en særlig åpen profil overfor kundene. I lys av teori om tvungen isomorfi kan det argumenteres for at KlarKraft også bidrar til divergens i feltet. Ved å legge press på at strømsalgsbørsen skal bli mer åpen og transparente overfor kundene, kan det

Muligheten for at en invaderende gruppe som KlarKraft oppnår suksess avhenger av flere faktorer, ifølge Fligstein & McAdam (2011, s. 14). En av faktorene er posisjonen til de etablerte strømleverandørene på markedet. Undersøkelser knyttet til forbrukernes tillit til strømleverandører, har vist seg å være lav. Tilliten har historisk sett vært på det laveste når strømprisene har vært høyest (Baarstad, 2021, 6. september). Dette taler for at KlarKraft kan styrke sin posisjon som en utfordrende leverandør i perioder med særlig høye strømpriser.

Myndighetenes holdninger til de etablerte strømleverandørene er også en viktig faktor for om KlarKraft kan oppnå suksess som strømleverandør. Fligstein & McAdam (2011, s. 15) hevder at muligheten for endring økes i situasjoner hvor myndighetene ikke vil beskytte de etablerte

leverandørene. Forbrukerrådet, i sin posisjon som en statlig finansiert organisasjon som skal hjelpe forbrukerne, har kritisert strømleverandørene. De har blant annet sanksjonert strømleverandøren Fjordkraft på grunn av regelbrudd (Teigen, 2022). Dette tyder på at etablerte strømleverandører ikke blir beskyttet av myndighetene, og at nye og mer forbrukervennlige aktører ønskes velkommen. Markus i KlarKraft opplever i møte med myndighetene en enighet at strømbørsen trenger en opprydning. Ut fra teori om invasjon av utenforstående grupper har KlarKraft gode forutsetninger for å etablere seg som en legitim strømleverandør som utfordrer etablerte mønstre i handlingsfeltet (Fligstein & McAdam, 2011, s. 15).

4.4.1 Hvordan kan myndighetsutøvelse påvirke strømleverandørene?

Fligstein & McAdam (2011, s. 16) skriver om ytre sjokk i form av myndighetsutøvelse. En innblanding av myndighetene kan føre til endringer i samhandlingsmønstre mellom leverandører og strømkundene. Helt konkret kan det en slik regulering gjelde salg av strømvavtaler. Det kan være hvilken informasjon som skal gis, hvilke kunder leverandørene kan kontakte og hvordan leverandørene kan kontakte dem. Konsekvensene av myndighetsutøvelse kan føre til forebyggende aktivitet innenfor det strategiske handlingsfeltet. Dette kan føre til at aktørene selv tar grep for å forebygge at myndighetene pålegger dem strengere regulering. Det kan argumenteres for at sertifiseringsordningen Trygg strømhandel er et forebyggende tiltak for å hindre at myndighetene regulerer strømsalget ytterligere. Markus i KlarKraft har «inntrykk av at Trygg strømhandel brukes for å vise at alt er i orden. Vi trenger ikke en strengere regulering». Dette støtter opp om argumentet for at sertifiseringsordningen brukes for å hindre at statlige organ griper inn for å regulere strømleverandørene.

Tidligere har Forbrukerrådet grepet inn for å sanksjonere blant annet Fjordkraft for prisjuks. En slik sanksjon kan ha vært en av årsakene til at flere leverandører har blitt tydeligere på å være åpne og transparente, slik at kundene ikke behøver å bekymre seg for å bli lurt hos dem. Dette kan bidra til å beholde en legitim og troverdig rolle som strømleverandør. Sanksjoner mot enkelte strømleverandører kan bidra til divergens blant strømleverandører, ved å føre til mer åpenhet og informasjon rundt aktivitetene deres.

Myndighetene har grepet inn med strømsøtte i en vinter med høye strømpriser. Ifølge Karoline i Glitre har de opplevd at færre bytter strømleverandør etter at strømsøtten ble innført. Dette har ført til at de mister færre kunder, men også at de får inn færre nye kunder. Dette kan være en utilsiktet endring i feltet, hvor den statlige strømsøtten roet ned bytteaktiviteten blant strømkundene (Regjeringen, 2022).

4.4.2 Institusjonell avgjørelse

Som følge av en varig lav tillit til strømsalgsbørsen, har det ført med seg en opposisjonell mobilisering av leverandører som ikke tar fortjeneste på strømsalget. De forsøker å gjøre strøm

enkler for den vanlige forbruker. Fligstein & McAdam (2011, s. 10) skriver om at en varig opposisjonell mobilisering kan dytte feltet mot en institusjonell avgjørelse om hvilke feltregler og normer som gjelder. Teorien støtter derfor opp om at en leverandør som KlarKraft, som en utfordrer til de etablerte strømleverandørene, kan drive feltet mot en ny institusjonell avgjørelse om hvordan strømleverandører skal opptre og hvilke normer som skal følges. Helt konkret kan det være at KlarKrafts fokus på problematiske sider ved strømsalg driver feltet mot en institusjonell avgjørelse. For eksempel kritiserer Markus at flere leverandører først tilbyr en bedre strømvavtale etter at kunden har meldt bytte til en annen leverandør. Han er også kritisk til at flere strømvavtaler har avtalevilkårene som ikke er oversiktlige for kunden. Ved å påpeke konkrete problemer med forholdene mellom leverandør og forbruker, tror Markus at det kan ha ført til at «flere strømleverandører er redde for å jukse». Frie rammer og utydelige rammebetingelser pekes på som en av årsakene til at kunder ender opp med å føle seg lurt. Dette kan lede aktørene innen feltet mot en institusjonell avgjørelse (Fligstein & McAdam, 2011, s. 10). En institusjonell avgjørelse kan resultere i at strømleverandører endrer seg i samme retning, for eksempel mot å gi tydeligere informasjon under strømsalg og fakturering av kundene.

Ifølge Fligstein & McAdam (2011, s. 10) kan en institusjonell avgjørelse avslutte krisesituasjonen i et felt. Invasjonen av nye aktører i feltet, slik som KlarKraft, MotKraft og Tibber, kan sees som en krisesituasjon for etablerte strømleverandører. De nye aktørene stiller blant annet spørsmål til at flere strømleverandører tilbyr mange ulike strømvavtaler av den samme avtaletypen. I stedet for en mengde avtaler tilbyr de kun én strømvavtale hver, med eksplisitt informasjon om hva fortjenesten deres er.

Trygg strømhandel kan ifølge teorien være et resultat av en institusjonell avgjørelse for å stabilisere situasjonen for veletablerte strømleverandører. Gjennom sertifiseringsordningen setter de sertifiserte leverandørene krav til seg selv og hvordan de skal samhandle med forbrukerne. De gjenspeiler elementer ved strømsalg som har blitt problematisert i media og av nye utfordrende aktører, eksempelvis av KlarKraft.. Som følge av stor oppmerksomhet mot strømsalgsbransjen knyttet til uoversiktlige strømfakturaer og uvisshet blant forbrukerne hvor mye man betaler for strømleveransen, har bransjen selv tatt initiativ til å regulere seg selv. I lys av teorien om strategiske handlingsfelt kan initiativet til Trygg strømhandel være en måte å imøtekomme krav om transparens fra ulike aktører i feltet, samt forebygge statlig inngripen (Fligstein & McAdam, 2011, s. 4-5). Markus i KlarKraft er kritisk til Trygg strømhandel. Han oppfatter at sertifiseringsordningen brukes for å vise omverdenen at strømleverandørene kan ordne opp selv, og at bransjen ikke behøver statlig regulering.

Ifølge Fligstein & McAdam (2011, s. 10) kan aktører bli mer mottakelige for nye perspektiver og alternative løsninger i perioder hvor feltreglene er usikre. KlarKraft utfordrer etablerte leverandører, og retter oppmerksomheten mot et behov for strengere regulering og tydeligere rammebetingelser. Eksempelvis forteller informantene fra både Glitre og NTE om at de vil være en åpen og tydelig

leverandør kundene kan stole på. KlarKraft og lignende leverandører som fremhever åpenhet og viktigheten av ærlig og tydelig kommunikasjon, kan ha fungert som en kilde for nye arbeidsmåter hos veletablerte leverandører.

4.4.3 Hvordan tilpasser strømleverandørene seg omdømmeutfordringer?

Strømleverandører tilpasser seg etter omgivelsene. Myndighetenes holdninger til strømsalgsbransjen, nye utfordrende aktører og sanksjoner mot enkeltleverandører påvirker veletablerte strømleverandører. Det er flere tendenser som taler for at leverandørene blir likere hverandre. Ut fra intervjuene forteller informantene fra Glitre og NTE at de jobber for å fremstå mer åpne for kundene. De har økt fokuset på å gi råd og bevisstgjøre kundene om eget strømforbruk, i tillegg til å gi dem verktøy til å redusere forbruket. KlarKraft har utfordret etablerte strømleverandører med en kritisk tilnærming til strømsalgsbransjen. Markus fra KlarKraft forteller blant annet at «vi synes bransjen fortjener økt oppmerksomhet rundt at kunder blir lurt», og at «det er dårlig kundebehandling å tilby en god strømvaktale først etter at kunden har byttet strømleverandør». KlarKraft tilbyr kun én strømvaktale. På nettsidene sine oppgir de helt konkret hva kundene betaler for, det vil si handelskostnader, spotpris og lovpålagte elsertifikater.

Ut fra hva informantene fra NTE og Glitre forteller, beveger de seg mot å bli åpnere og mer fokuserte på å hjelpe kunden til å redusere strømavgiftene. Gjennom uttalelser i media har KlarKraft bidratt til oppmerksomhet mot kundenes utfordringer med strømmarkedet. Dette kan ha lagt press på leverandører til å gjøre mer for å hjelpe kundene. På nettsidene til Glitre, NTE og KlarKraft finner man blogginnlegg med helt konkrete forslag til hvordan man kan kutte strømforbruket, og dermed redusere strømavgiftene. Fokuset på rådgivning kan bidra til konvergens i feltet, ved at strømleverandørene gjør like tilpasninger knyttet til å hjelpe kundene.

Gjennom sertifiseringsordningen Trygg strømhandel, pålegges sertifiserte leverandører strengere reguleringer enn hva myndighetene krever. Gjennom tydeligere retningslinjer for salg og kundeinformasjon, fører det sertifiserte leverandører mot å bli likere hverandre. Kravene som stilles til sertifiserte strømleverandører, kan bidra til at strømleverandørene blir likere hverandre. NTE og Glitre er sertifiserte strømleverandører. KlarKraft er ikke sertifisert innenfor Trygg strømhandel. Likevel kan formålet med Trygg strømhandel føre til at NTE og Glitre blir likere KlarKrafts åpne og transparente profil.

Forbrukerrådets uttalelser og rådgivning til forbrukerne, kan bidra til at strømleverandører blir likere hverandre. Peter fra Glitre forteller at «myndighetssiden kommer med råd som ikke er spesielt gode, men som blir tunge i markedet fordi de kommer fra forbrukerrådet. (...) Avtalen øverst på strømpris.no er den billigste strømvaktalen. Med andre ord sier de at forbrukerne bør velge den». Ifølge Fligstein & McAdam (2011, s. 4-5) tolker aktørene innenfor et strategisk handlingsfelt, eksempelvis strømleverandør og forbrukerrådet, hverandres handlinger. De vurderer ulike alternativer, og velger

deretter et av alternativene. De billigste strømvitalene havner øverst på strømpris.no. Dette kan gi strømleverandører insentiv til å tilby kundene strømvitaler hvor de taper penger på kunden i avtaleperioden. Forbrukerrådet kan derfor bidra til konvergens blant strømleverandørene, ved å utøve et uformelt press på å tilby lavest mulig pris til kundene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150).

Vilde fra NTE forteller at «vi har et produkt som heter Webspot, som ligger på strømpris.no og har minuspåslag. Vi tjener ingenting på kunden før det har gått lang tid (...) derfor er det viktig at vi klarer å selge disse kundene andre typer tjenester». Et alternativ for å tilpasse seg strømpris.no, er å tilby en strømvital med minuspåslag for å havne høyt på Forbrukerrådets anbefalinger. På denne måten kan de nå ut til kundene og videre bli anbefalt av Forbrukerrådet. For å kunne tjene penger der det viktig å kunne selge kundene andre tjenester, ifølge Vilde. Hun legger til at «det er viktig at vi finner nøkkelen til at kundene blir værende og ikke hopper videre. Det er kjempekrevenende». Strømpris.no viser de billigste strømvitalene på markedet. Derfor er det stor sannsynlighet for at det er prisbevisste kunder som velger strømvital ut fra rangeringen. Leverandører som tilbyr strømvitaler med minuspåslag, bør derfor gjøre seg attraktive for kundene etter at avtaleperioden går ut. Hvis ikke kan kundene bytte til en tilsvarende god avtale hos en annen leverandør. NTE tilbyr kundene sine en rentefri nedbetalingsløsning på elbillader over strømregningen, i tillegg til både kundeapp og sanntidsmåler.

I Glitre har de valgt et annet alternativ for å tilpasse seg Forbrukerrådets anbefalinger. Karoline fra Glitre forteller følgende:

«vi har stått fast ved at vi ikke har minuspåslag. Vi gir ingenting bort. Vi er et selskap som er nødt til å tjene penger (...) det har til tider vært hardt å stå i når du ser at det gis bort strøm og avtaler med negativt påslag. Vi er ganske stolte over at vi har stått i det, og vært ærlige på at vi ikke kan holde på slik i lengden».

Ut fra hva Karoline forteller velger Glitre å være konsekvente på at de ikke gir bort gratis strøm. Hun forteller videre at de ikke ønsker å være en leverandør som «kaster seg over enhver mulighet for å få noen raske kunder og ikke behandle dem så bra etterpå». Glitre er konsekvente på at de skal tjene penger på strømsalget, og ønsker å tilby en transparent prising til kundene. «Glitre skal være trygt og godt. Som kunde hos oss skal du ikke lure på hva du får», oppsummerer Karoline.

Forbrukerrådets deltagelse innenfor feltet gjør utslag hos Glitre og NTE. De benytter ulike strategier for å tilpasse seg Forbrukerrådets anbefalinger og fokus på billigst mulig strømvital til kundene. KlarKraft problematiserer Forbrukerrådets tiltak for å gjøre strømvitalene på markedet mer oversiktlig gjennom strømpris.no. Markus i KlarKraft forteller at «forbrukerrådet har gjort mye bra, men jeg mener de er en del av problemet med lokketilbud ettersom de reklamerer for strømpris.no. De som topper listene på strømpris.no er ofte verstingene». Strømvitalene som havner øverst på Forbrukerrådets anbefalinger er strømvitaler der leverandørene taper penger under avtaleperioden. Dette gir insentiver til å øke kundens påslag etter avtaleperioden utløper for å raskt oppnå fortjeneste

på kunden. KlarKraft styrker sin posisjon som strømleverandør ved å definere problemer angående hvordan strøm selges til kundene. Leverandørers lokketilbud brukes som eksempel.

KlarKrafts håndtering av omdømmeutfordringene kan sees i lys av teori om omdømmehåndtering, hvor kontrollmekanismer kan øke tilliten omverdenen har til organisasjonen. For eksempel kan KlarKrafts fokus på at de binder seg til å gi den samme strømvartalen til kunden i minst 2 år, og reklamerer med strenge avtalevilkår til seg selv kan ut fra omdømmeteorien øke tilliten til dem som strømleverandør (Byrkjeflot, 2012, s. 16). Dermed bidrar selvpåførte reguleringer og kontroller til å styrke posisjonen deres som strømleverandør.

Ut fra omdømmeteorien er en transparent og velvillig innstilling overfor omgivelsene fremheves som årsaker til et godt omdømme. Samtidig er det ikke gitt at det er større grunn til å stole på åpne og transparente strømleverandører. Gjennom en sterk kontroll av informasjonsstrømmen kan leverandørene styre mot en enhetlig og konsistent kommunikasjonsstrategi. Ifølge teorien kan kampanjer og økt transparens i realiteten føre til mer lukkede organisasjoner (Byrkjeflot, 2012, s. 16).

Markus i KlarKraft forteller at en stor utfordring for å beholde nye strømkunder er at de blir oppringt av tidligere strømleverandør, gjennom såkalt «winback». Det handler om at gammel leverandør ringer tilbake til strømkunden som er i ferd med å bytte strømleverandør, for å forsøke å beholde kunden. Det kan være gjennom å tilby en enda bedre strømvartale enn det den hadde tidligere. Winback er derfor et viktig verktøy for å beholde kunder og forhindre at leverandørbytte fullføres. Trygg Strømhandel krever at leverandørene ikke skal kontakte kundene før et halvt år etter at siste strømfaktura er betalt. Denne formuleringen tillater leverandørene å kontakte kundene kort tid etter at de har meldt leverandørbytte, ettersom de enda ikke har betalt sin siste faktura. Dette kan øke insentivene til å ikke tilby en rimeligere strømvartale før kunden har byttet strømleverandør. Derfor er Markus kritisk til at Trygg strømhandel ikke rammer salgspraksis knyttet til winback.

Flere av informantene forteller at det har vært en økt medieomtale i perioden med høye strømpriser. Peter fra Glitre forteller om at «kundene forventer mer og mer fra strømleverandørene. I tillegg til strømløst forventes det at vi skal forklare dem hvor mye strøm de bruker, og hvordan man kan bruke mindre strøm (...) etterspørselen etter energibesparende tjenester blir større». Markus i KlarKraft opplever at kundene leter etter måter de kan spare strøm på. Folk søker råd og hjelp til å finne de beste strømvartalene på sosiale medier. Vilde fra NTE forteller om en «ekstrem pågang og mange henvendelser til kundesenteret det siste året. Det går mye på pris». Høye strømpriser fører ifølge informantene med seg en større oppmerksomhet mot strømprisene og større etterspørsel etter energibesparende tjenester. Det kan være en årsak bak leverandørenes fokus på rådgivning og opplæring av kunden. Derfor kan det argumenteres for at høye strømpriser bidrar til konvergens blant strømleverandører.

En større oppmerksomhet rettet mot strømforbruk og strømleverandører har ført til større krav angående informasjon ut til strømkundene. Peter fra Glitre forteller at de arbeider med å utvikle flere tjenester som gjør kunden i stand til å styre strømmen mer økonomisk i hjemmet. Sanntidsmåleren trekkes frem som et slikt produkt. Det setter kundene i en sterkere posisjon, hvor de kan ta en aktiv del i å kutte strømkostnadene sine.

Peter forteller videre at Glitre har gått fra å håndtere hele kundebasen på samme måte, til å gi kundene en mer tilpasset kundebehandling. Han peker på digitaliseringsteknologien som avgjørende i denne saken. Gjennom å samle inn data om kundene for eksempel har elbil og hytte, tilpasser de i større grad kundebrevene etter kundenes profil.

Markus i Klarkraft forteller at et begrenset markedsføringsbudsjett gjør det utfordrende å gjøre seg kjent for forbrukerne. Derfor har de markedsført seg ved å skrive en del kronikker og med et klart språk med mye informasjon. De har en historie å fortelle om at de selv var strømkunder som ble sinte på lureriet de opplevde i strømsalgsbransjen, og opplever at kunder kjenner seg igjen i dette. De ønsker å være en aktør som taler et klart språk, og gjør det enkelt ved kun tilby én strømvtale til kundene. De binder seg til strømvtalesen i 2 år, men ikke kunden, og reklamerer for strengere vilkår for Klarkraft, og ikke for kunden. De tar avstand fra avtaler med bindingstid og bruddgebyr ved avbrutt avtale.

Ut fra hva informantene forteller har økt medieomtale og større krav fra strømkundene bidratt til at NTE og Glitre har tilpasset seg mer etter kundenes ønsker og behov. KlarKraft har på en annen side brukt medieoppmerksomheten rundt strøm til å formidle fortellingen deres og fremheve problemer med «juks og lureri i strømsalgsbransjen», ifølge Markus. I lys av teorien om strategiske handlingsfelt kan KlarKraft sees som en ny aktør i feltet som definerer og retter oppmerksomheten mot problematiske sider ved strømsalget (Fligstein & McAdam, 2011, s. 3-4). Dette kan legge press på andre strømleverandører i forhold til å gjøre strøm enklere for kundene og bidra til konvergens i feltet.

5. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg hatt som formål å se på omdømmeutfordringer i strømsalgsbransjen. For å undersøke dette tema valgte jeg å bruke et kvalitativt forskningsdesign, bestående av å intervju ansatte i leder- og sjefsroller i Glitre, NTE og KlarKraft. Datamaterialet bestod av et dybdeintervju av to ansatte i både Glitre og NTE, samt et dybdeintervju av en ansatt i KlarKraft. Strømleverandørenes nettsider, egne blogginnlegg og avisartikler har blitt brukt som et supplement.

Problemstillingen for oppgaven var todelt. Den første delen var knyttet til hvilke omdømmeutfordringer strømleverandørene opplever. Den andre deler handlet om hvordan strømleverandørene tilpasset seg omdømmeutfordringene. For å svare på problemstillingens første del

presenterte jeg funn knyttet til omdømmeutfordringer og analyserte funnene ved bruk av det teoretiske rammeverket. Av funnene fremgår det at omdømmeutfordringene forsterkes i situasjoner med høye strømpriser. Utfordringene var på hvilke omdømmeutfordringer strømleverandører opplever, og deretter hvordan de tilpasser seg utfordringene. Omdømmeutfordringene er belyst i en situasjon med høye strømpriser, og en økt oppmerksomhet rettet mot strømsalgsbransjen. Utfordringer med i strømsalgsbransjen aktualiseres i situasjoner hvor strømprisene er ekstra høye. Det kan være gjennom økt oppmerksomhet rettet mot strøm, og at leverandørene opplever større skepsis blant strømkundene. Dette kan være berettiget på bakgrunn av tidligere uærlig salgpraksis blant enkelte strømleverandører, og det kan være uberettiget på bakgrunn av lite kunnskap om strøm.

På den ene siden er det en tendens til divergens i organisasjonsfeltet, hvor sertifiseringsordningen Trygg strømhandel og forbrukerrådets rangering bidrar til at strømleverandørene blir likere hverandre, slik nyinstitusjonell teori om organisasjonsfelt antar. Glitre og NTE tilpasser seg utfordringene med en større åpenhet og transparent profil. De har i større grad tatt på seg en rådgivende rolle med fokus på å lære kunden mer om strøm. De tilbyr verktøy og betalingsløsninger som kan være til nytte for kundene i en periode med høyere strømutfgifter. Glitre og NTE har likevel en ulik tilnærming til prisfokus på strømpris.no. Glitre velger å holde fast på at de ikke skal gi bort strøm gratis, mens NTE tilbyr en avtale med minuspåslag for å gjøre seg synlige på prisrangeringslisten.

På en annen side åpner strømsalgsbransjens omdømmeutfordringer, som synliggjøres som følge av økte strømpriser, for nye aktører slik som KlarKraft. Som en ny aktør i feltet som retter oppmerksomheten mot problematiske sider i strømsalgsbransjen bidrar KlarKraft til konvergens, altså økte forskjeller blant strømleverandører. Funnene i analysen tyder på at KlarKraft bruker strømsalgsbransjens omdømmeutfordringer til å styrke sin egen posisjon, og presentere seg som en løsning kundenes problemer med lureri og juks i bransjen. Sertifiseringsordningen Trygg strømhandel sees som en institusjonell avgjørelse i strømsalgsbransjen for å tilpasse seg kritikk fra omgivelsene knyttet til uoversiktlig avtaler, manglende informasjon ved strømsalg og kunders opplevelse av å bli lurt av strømselgere. Samtidig kan Trygg strømhandel også sees som et bransjetiltak for å forebygge strengere reguleringer fra myndighetene.

Ut fra funnene er ikke en redusert strømpris den eneste måten å styrke strømleverandørenes omdømme. Strømleverandørene kan påvirke omdømmet gjennom en åpen og velvillig innstilling til omgivelsene, ved å tilby energibesparende tjenester og selvregulering. Samtidig bidrar mer informasjon om årsakene bak høye strømpriser til å redusere innvirkningen de har på strømsalgsbransjens omdømme.

5.1 Videre arbeid

I videre arbeid kan det være interessant å forske på hvordan strømkunder oppfatter sertifiseringsordningen Trygg strømhandel. Og undersøke om sertifiseringsordningen har økt tilliten

deres til strømsalgsbransjen. Dette kan være spennende for å finne ut om Trygg strømhandel har hatt en ønsket virkning på kundene. Det hadde vært interessant å sammenligne om Trygg strømhandel hadde en ulik virkning på kunder hos hovedsakelig lokale strømlleverandører og kunder hos nasjonale strømlleverandører.

Innføringen av sanntidsmålere på markedet kan få følger for bytteaktiviteten til kundene. Derfor kunne det vært spennende å undersøke forskjeller på hva som kreves for at en strømkunde med sanntidsmåler skal bytte leverandør, og hva som kreves at en kunde uten sanntidsmåler skal bytte leverandør. Ved å undersøke hvordan sanntidsmålere påvirker bytteaktiviteten over tid, kunne det vært spennende å intervju forbruker før og etter de har kjøpt en sanntidsmåler fra en leverandør.

6. Referanseliste

- Askheim, L. O. & Brænd, T. J. (2022, 7. Januar). *Energiloven*. <https://snl.no/energiloven>
- Baarstad, H. (2021a, 4. Mars). Kommentar: Derfor er Johan Golden et problem for kraftbransjen. *Europower*. <https://www.europower-energi.no/nyheter/kommentar-derfor-er-johan-golden-et-problem-for-kraftbransjen/2-1-974728>
- Baarstad, H. (2021b, 6. september). Hva skjer med kraftbransjens omdømme når strømmen koster 250 øre/kWh? *Europower*. <https://www.europower-energi.no/forbruker/hva-skjer-med-kraftbransjens-omdomme-nar-strommen-koster-250-ore-kwh-/2-1-1063195>
- Byrkjeflot, H. (2012). Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 14(1&2), 3–24.
- Bøe, M. V. (2018, 20. februar). *Konvergere*. Store norske leksikon. <https://snl.no/konvergere>
- Dalsfest, K. (2021, 29. januar). *Forbrukerrådet slakter sertifiseringsordning*. Montel. <https://www.montelnews.com/no/news/1190714/forbrukerr%C3%A5det-slakter-sertifiseringsordning>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Energi Norge. (2021, 1. september). *24 strømleverandører sertifisert for Trygg strømhandel*. <https://www.energinorge.no/nyheter/2021/24-stromleverandorer-sertifisert-for-trygg-stromhandel/>
- Energi Norge. (2022, 25. mai). *Trygg strømhandel*. <https://www.energinorge.no/trygg-stromhandel/>
- Everett, E., N. & Andersson, R., H. (2013). *Husholdningskunders tilpasning i kraftmarkedet* (Rapport 80-2013). NVE. http://publikasjoner.nve.no/rapport/2013/rapport2013_80.pdf
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>
- Forbrukerrådet. (2022a, 22. april). *Om oss*. <https://www.forbrukerradet.no/forside/om-oss/>
- Forbrukerrådet. (2022b, 22. april). *Organisasjonen*. <https://www.forbrukerradet.no/forside/om-oss/forbrukerradets-organisasjon/>
- Forbrukerrådet. (2022c, 22. april). *Om Strømpris*. <https://www.strompris.no/om-strompris>
- Glitre Energi. (2022e, 27. mai). *Huseierne*. <https://www.glitreenergi.no/strom/huseierne/>
- Glitre Energi. (2022a, 22. april). *Strømvavtaler privat*. <https://www.glitreenergi.no/strom/stromavtaler-privat/>
- Glitre Energi. (2022b, 2. mai). *Strøm*. <https://www.glitreenergi.no/strom/>

- Glitre Energi. (2022c, 2. mai). *Artikler – Fakta og Strømsnacks*.
<https://www.glitreenergi.no/strom/artikler/>
- Glitre Energi. (2022d, 2. mai). *Glitre Energi Strøm blir en del av Trygg Strømhandel*.
<https://www.glitreenergi.no/strom/glitre-energi-strom-blir-en-del-av-trygg-stromhandel/>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hassel, M. (2016). *Private sertifiseringsordninger: Selskapers motivasjoner for sertifisering av Aquaculture Stewardship Council i norsk lakseoppdrettsnæring* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2421328/Hassel%20Matilde%20%28klausulert%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hofstad, K. (2022, 15. februar). *Sertifisering*. Store norske leksikon. <https://snl.no/sertifisering>
- Kantar. (2021, 22. april). *Kraftig fall i kraftbransjens omdømme*. <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/kraftig-fall-i-kraftbransjens-omdomme/>
- KlarKraft. (2022a, 2. mai). *Om oss*. <https://klarkraft.no/om-oss>
- KlarKraft. (2022b, 2. mai). *KlarKraft*. <https://klarkraft.no/>
- KlarKraft. (2022c, 2. mai). *Produktbeskrivelse*. <https://klarkraft.no/produktbeskrivelse>
- KlarKraft. (2022d, 2. mai). *Trygg strømhandel på langt nær god nok*.
<https://klarkraft.no/nyheter/tryggstr%C3%B8mhandel>
- Kristiansen, R. K. (2021, 30. september). *Slik lokker strømlleverandørene deg*. Tv2.
<https://www.tv2.no/a/14257863/>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mjønerud, I. (2022, 27. mai). *Slik bestemmes dagens strømpris*. Strøm.no. <https://xn--strm-ira.no/dagens-str%C3%B8mpris>
- MotKraft. (2022, 26. mai). *Om oss*. <https://www.motkraft.no/om-oss>
- Nilstun, C. (2018, 8. mai). *Divergere*. Store norske leksikon. <https://snl.no/divergere>
- NSD. (2022, 25. mai). *Informasjon til deltakerne*. <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>
- NTE. (2022a, 21.april). *Om NTE*. <https://nte.no/om-nte>
- NTE. (2022b, 21. april). *Organisasjon og eiere*. <https://nte.no/om-nte/organisasjon-og-eiere>

- NTE. (2022c, 21. april). *Strøm*. <https://nte.no/strom>
- NTE. (2022d, 21. april). *NTE-sertifisert-for-Trygg-strømhandel*. <https://nte.no/blogg/nte-sertifisert-for-trygg-stromhandel/>
- NVE. (2022a, 22. april). *Alt om strøm*. <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/kunde/strom/alt-om-strom/>
- NVE. (2022b, 17. februar). *Selskapsmessig og funksjonelt skille*. <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/regulering/nettvirksomhet/selskapsmessig-og-funksjonelt-skille/>
- NVE. (2022c, 22. april). *Strømkunde*. <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/kunde/strom/stromkunde/>
- Regjeringen. (2022, 8. januar). *Regjeringen oppjusterer sikringsordningen og gir folk mer strømstøtte*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-oppjusterer-sikringsordningen-og-gir-folk-mer-stromstotte/id2894979/>
- Rosvold, K. A. (2018, 27. september). *Kraftbørsen*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kraftb%C3%B8rsen>
- Rosvold, K. A. (2019a, 12. september). *Kraftleverandør*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kraftb%C3%B8rsen>
- Rosvold, K.A. (2019b, 27. oktober). *Glitre Energi AS*. Store norske leksikon. https://snl.no/Glitre_Energi_AS
- Rosvold, K. A. (2020, 13. januar). *Kraftselskap*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kraftselskap>
- Rosvold, K. A. & Askheim, L. O. (2022, 8. Februar). *Spotpris (kraftmarkedet)*. Store norske leksikon [https://snl.no/spotpris - kraftmarkedet](https://snl.no/spotpris_-_kraftmarkedet)
- Rosvold, K. A. (2022, 15. mars). *Kraftverk*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kraftverk>
- Teigen, C. (2022, 6. April). 98.000 strømkunder har rømt Fjordkraft siden de første anklagene om prisjuks. *Finansavisen*. <https://finansavisen.no/nyheter/kommentar/2022/04/06/7847674/98.000-stromkunder-har-romt-fjordkraft>
- Tennbak, B. mfl. (2017). *Sluttbrukermarkedsovervåkning for fremtidens kraftmarked (9-2018)*. Norges vassdrags- og energidirektorat.
- Thune, M. (2014). *Bytteintensjon etter omdømmekrise: En studie om bytte tilbøyelighet i Troms Kraft* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen i Tromsø. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9666/thesis.pdf?sequence=2>

Thagaard, Tove (2003). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.

Tibber. (2022, 26. mai). *Om oss*. <https://tibber.com/no/om-oss>

Young, A. E. (2005). Institutional settlement in a globalizing judicial system. *Duke Law Journal*, 54, 1143-1261.

Alle kilder som er brukt i oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 17 014

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilke utfordringer opplever strømsalgsbransjen knyttet til høye strømpriser, og hvordan tilpasser ulike strømleverandører seg disse utfordringene?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke utfordringer strømleverandører står overfor, og hvordan de tilpasser seg disse utfordringene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av masteroppgaven min på masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Gjennom masteroppgaven skal jeg undersøke hvilke utfordringer strømleverandører står ovenfor, samt hvordan de ulike kravene håndteres og vektlegges hos ulike strømleverandører.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget består av informanter ansatt hos en strømleverandør med kjennskap til strømleverandørens utfordringer og hvordan strømleverandøren tilpasser seg etter utfordringene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et digitalt intervju. Intervjuet vil ta ca. 45-60 minutter. Intervjuet tar for seg spørsmål som blant annet omhandler hvilke forventninger dere som strømleverandør møter fra kunder, forbrukertilsynet og interessenter. Med formål om å besvare hvordan strømleverandører kan håndtere ulike krav og forventninger fra omverdenen. For å sikre riktig presentasjon av data og korrekt transkribering vil det bli tatt notater og benyttet lydopptak under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til formålet jeg har informert om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun masterstudent Johannes Eggebø som vil ha tilgang adgang til opplysningene. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med fiktive navn og koder, adskilt fra øvrige data. Opplysningene anonymiseres når intervjuet er transkribert. Notater og lydopptak vil bli slettet når transkriberingen av hvert enkelt intervju er fullstendig.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Når forskningsprosjektet er avsluttet slettes personopplysningene om deg.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

-

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Oslo ved veileder haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no eller student Johannes Eggebø johanegg@student.sv.uio.no.

Vårt personvernombud: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Masterstudent

Johannes Eggebø

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan håndterer strømløse leverandører ulike krav og forventninger fra omverdenen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervju
- ☐ lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide – Eksempel KlarKraft

Introduksjon

- Takke for deltakelse
- Om studiet og masteroppgaven min
- Informasjon om formål med intervjuet, anonymitet, datahåndtering og lydopptak
- Eventuelle spørsmål fra informanten før intervjuet starter

Bakgrunn

- Hvor lenge har du jobbet i *KlarKraft*, og kan du fortelle hvordan du havnet i denne jobben?
- Hvorfor valgte du å jobbe hos *KlarKraft*?
- Hva skiller organisasjonen i fra andre strømleverandører? Andre lokale leverandører?
- Hvilke mål jobber dere etter i *KlarKraft*?

Historisk rolle

- Kan du fortelle litt om *KlarKrafts* rolle i strømbransjen?
- Kan du fortelle litt om *KlarKrafts* rolle i nærmiljøet?
- Leverer dere andre tjenester i tillegg til strøm?
 - Kan du fortelle litt om det?

Utfordringer

- Kan du fortelle litt om hvilke forventninger som stilles til dere som strømleverandør?
 - Eksempelvis fra aksjonærer, toppledelsen og privatkunder
 - Hvordan påvirker Forbrukerrådet dere?
 - Kan du fortelle mer om strømpris.no?
- Hvilke kundegrupper leverer dere strøm til?
- Kan du fortelle litt om hva de ulike kundegruppene ønsker fra dere som strømleverandør?
 - Kan du fortelle om de ulike preferansene hos kundene?
 - Kan du si litt om hvordan dere tilpasser dere ulike forventninger fra kundene?
- Tilbyr dere andre tjenester enn strømleveranse?
- Hva gjør dere for å beholde kundene?
 - Tilbyr dere tilleggsprodukter?
 - Alternative betalingsløsninger?
- Hva gjør at kundene velger dere?
 - Kan du fortelle litt om hvilke styrker dere har som strømleverandør?
 - Kan du fortelle om sertifiseringsordningen Trygg strømhandel?
 - Kan du fortelle litt om hvor langt dere strekker dere for at kundene skal velge dere?

- Hvilke dilemmaer erfarer dere i forhold til rekruttering av nye kunder?
- Hvordan opplever dere den økte oppmerksomheten rettet mot strømleverandører i media?

Avslutning

- Ønsker du å tilføye noe vi ikke har snakket om?
- Kan jeg kontakte deg dersom det blir aktuelt?
- Takke for deltakelse

Vedlegg 3: Datahåndteringsplan

1. Hva slags data samles inn?

Masterstudenten har samlet inn kvalitativ data gjennom dybdeintervjuer og fokusgruppeintervju av informanter fra NTE Marked, Glitre Energi Strøm og KlarKraft. Informantene hadde leder- og sjefsstillinger hos strømleverandørene.

Det ble samlet inn informasjon om følgende:

- informantenes arbeidsoppgaver
- strømleverandørens historie og rolle i samfunnet
- hvilke utfordringer strømleverandøren står overfor
- strategier for å tilpasse seg omdømmeutfordringer

2. Koding og analysering av data

Dybdeintervjuene ble transkribert. I de transkriberte intervjuene hentet jeg ut koder (korte setninger, stikkord) knyttet til informasjon om følgende overordnede tema:

- Forventninger fra forbrukerne
- Hvordan leverandørene ønsker å oppfattes
- Forventninger leverandøren stiller til seg selv og strømsalgsbransjen
- Oppfatning av andre aktører i organisasjonsfeltet
- Utfordringer for strømleverandører
- Strategier for å tilpasse seg omdømmeutfordringer

Kodene fra intervjuene ble plassert under de ulike temaene. I kodingen av dataene ble informantene aidentifisert.

Dataene ble analysert og funnene ble analysert ut fra det teoretiske rammeverket. Det teoretiske rammeverket ble også tilpasset funnene fra intervjuene.

3. Hvordan data skal gjengis i rapporten

Data skal gjengis i oppgaven ved å referere til et fiktivt navn på informanten knyttet til strømleverandøren vedkommende jobber for. I oppgaven skal det ikke gjengis data som kan bidra til å identifisere informanten.

4. Sikre god datakvalitet

For å sikre god datakvalitet har det blitt brukt en intervjuguide for å samle inn ønsket informasjon fra informantene. Under intervjuene er det blitt gjort lydopptak, og tatt notater.

5. Lagring og arkivering av data

Dataene som samles inn lagres ved UiO Lagringshotell. Lagringshotellet er en sikker lagringstjeneste som tilbys av UiO. Under intervjuene ble det tatt lydopptak ved bruk av én mobiltelefon.

Lydopptaksfunksjonen ble testet kort tid før intervjuet.

Telefonene var i flymodus under opptak og frem til overføring til UiO Lagringshotell. Overføringen ble gjort ved å legge lydfilene over fra telefon til minnepinne, og deretter koble minnepinnen i en datamaskin på UiO. Derfra ble filene overført til UiO Lagringshotell. Etter at lydfilene er overført til minnepinne, og spilt av for å teste at de fungerer, skal lydfilen slettes fra telefon. Deretter kan flymodus slås av på telefonen. Etter at lydfilene er ferdig transkribert, skal de slettes fortløpende.

I UiO Lagringshotell deles data inn i ulike mapper. Rådata inneholder lydfiler, intervjunotater og første transkribering. Rådata skal ikke redigeres, og ved behandling skal filen kopieres og flyttes til mappen 'Bearbeidet datamateriale'. Oppskriften for lagring av rådata og bearbeidet datamateriale er tilgjengelig i en ReadMe-fil i de ulike mappene.

- Tekstbaserte dokumenter lagres som Word-filer.
- Lydfiler lagres som MP3-filer.

Dataene slettes fra UiO Lagringshotell fortløpende etter avsluttet masterprosjekt.

6. Sletting av data

Alle opplysninger om informantene slettes når masterprosjektet er avsluttet.

7. Offentliggjøring

Masteroppgaven gjøres tilgjengelig for offentligheten etter godkjenning av UiO. Dette vil skje tidligst 14. juni 2022.

