

Nr 17/2018

Kostnadsvurdering av krav om endring av merkevare

.....

Thema Consulting Group



Offentlig
ISBN nr. 978-82-8368-036-2

**Kostnadsvurdering
av krav om endring av merkevare**



Ekstern rapport nr 17-2018

Kostnadsvurdering av krav om endring av merkevare

Utgitt av: Norges vassdrags- og energidirektorat

Redaktør: Stian Skaalbones

Forfatter: Thema Consulting Group

Trykk: NVEs hustrykkeri

Forsidefoto: Thema Consulting Group

ISBN: 978-82-410-1791-9

Sammendrag: I denne rapporten beskrives kostandene for bransjen som medfølger krav om ulike merkevare mellom nettselskaper og kraftleverandører i Norge.

Emneord: Nettselskap, kraftleverandør, merkevare, merkevareskille, markedsføring, visuell identitet, sluttbrukermarked

Norges vassdrags- og energidirektorat
Middelthunsgate 29
Postboks 5091 Majorstua
0301 OSLO

Telefon: 22 95 95 95
Epost: nve@nve.no
Internett: www.nve.no

Desember, 2018

Forord

Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) vurderer å innføre krav om differensiering av merkevare mellom nettselskaper og annen konkurranseutsatt virksomhet. Kravene skal bidra til en mer effektiv konkurranse mellom den konkurranseutsatte virksomheten i kraftsystemet, og gjøre nettselskapene mer uavhengige av konkurranseutsatt virksomhet. Regelverket vil innebære at merkevaren til nettselskapene og den konkurranseutsatte virksomheten må skilles, noe som innebærer å skifte logo, navn og andre forretningskjennetegn.

NVE har bedt Thema Consulting Group, i samarbeid med designbyrået By North, om å kartlegge kostnadene som følger av å skille merkevaren. De har gjennomført intervjuer med selskaper som har gjennomført lignende endringer for å danne grunnlaget for estimeringen av kostnadene. Nytteeffektene er beskrevet kvalitativt i rapporten.

I rapporten er det beregnet kostnader for henholdsvis et lite, middels og stort nettselskap og en liten, middels og stor kraftleverandør (5 000, 15 000 og 40 000 kunder). I tillegg til en beskrivelse av kostnadene for hver av de seks ulike selskapstypene, har Thema laget et aggregert estimat for totale kostnader dersom alle nettselskap skifter merkevare og et aggregert kostnadsestimat for totale kostnader dersom alle kraftleverandører skifter merkevare. Det totale kostnadsestimatet er 63 millioner kroner hvis nettselskapene skifter merkevare og 100 millioner kroner hvis kraftleverandørene skifter merkevare.

Thema har laget et excelark med beskrivelse av alle prosesser og forutsetninger for kostnadsestimatene. Dette arket kan gjøres tilgjengelig ved forespørsel til post@nve.no. Innholdet i rapporten og excelark står for konsulentens regning.

Oslo, desember 2018



Ove Flataker
avdelingsdirektør



Guro Grøtterud
Seksjonssjef



Kostnadsvurdering av krav om endring av merkevare

På oppdrag fra NVE
desember, 2018

THEMA Rapport 2018- 15

Om prosjektet

Prosjektnummer:	NVE-18-01	Rapportnavn:	Kostnadsvurdering ved krav om endring av merkevare
Prosjektnavn:	Kostnadsvurdering ved krav om endring av merkevare	Rapportnummer:	2018-15
Oppdragsgiver:	NVE	ISBN-nummer	978-82-8368-036-2
Prosjektleder:	Espen Fossum	Tilgjengelighet:	Offentlig
Prosjektdeltakere:	<i>THEMA:</i> Malin Wikum, Berit Tennbakk (KS) <i>By North:</i> Håvard Sandaa Karlsen, Ole-Marius Storfjell	Ferdigstilt:	6.12.2018

Om rapporten**Brief summary in English**

The Norwegian Water Resources and Energy Directorate is considering new regulations requiring separate branding of supply and distribution businesses. Separate branding is assumed to increase the competitive pressure in the end-user market by making end-users less confused and more active in the market. However, rebranding also comes with a cost that must be weighed against the benefits of a more efficient market. We estimate the minimum costs of rebranding for all relevant distribution companies at 63 MNOK, while total costs amount to about 100 MNOK if suppliers rebrand. The main reason for the higher costs is that suppliers must market the new brand in order to keep their customer base. Although not estimated, the benefits in terms of more efficient competition in the end-user market may be higher if suppliers rebrand, as customers are likely to become better aware of the opportunity to switch from the local supplier. In addition, the potential cost advantage from free-riding on the branding of the local distribution company disappears.

Om THEMA Consulting Group

Øvre Vollgate 6
0158 Oslo, Norway
Foretaksnummer: NO 895 144 932
www.thema.no

THEMA Consulting Group tilbyr rådgivning og analyser for omstillingen av energisystemet basert på dybde-kunnskap om energimarkedene, bred samfunns-forståelse, lang rådgivningserfaring, og solid faglig kompetanse innen samfunns- og bedriftsøkonomi, teknologi og juss.

Disclaimer

Hvis ikke beskrevet ellers, er informasjon og anbefalinger i denne rapporten basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Visse uttalelser i rapporten kan være uttalelser om fremtidige forventninger og andre fremtidsrettede uttalelser som er basert på THEMA Consulting Group AS (THEMA) sitt nåværende syn, modellering og antagelser og involverer kjente og ukjente risikoer og usikkerheter som kan forårsake at faktiske resultater, ytelser eller hendelser kan avvike vesentlig fra de som er uttrykt eller antydning i slike uttalelser. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar. Kunden har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene i vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra THEMA. THEMA påtar seg ikke ansvar for eventuelle tap for Kunden eller en tredjepart som følge av rapporten eller noe utkast til rapport, distribueres, reproduseres eller brukes i strid med bestemmelsene i vårt engasjementsbrev med Kunden. THEMA beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til ideer, konsepter, modeller, informasjon og "know-how" som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

INNHold

1	INTRODUKSJON	4
1.1	Bakgrunn og problemstilling	4
1.2	Betydningen av merkevare	4
1.3	Om rapporten	5
2	KOSTNADSBEREKNINGER	6
2.1	Intervjuer med selskaper i kraftbransjen	6
2.2	Endring av merkevare kan deles i tre trinn	7
2.2.1	<i>Navneutvikling og merkevarestrategi</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Utarbeidelse av visuell identitet</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>Implementering av visuell identitet</i>	<i>9</i>
2.2.4	<i>Andre innspill fra bransjen</i>	<i>10</i>
2.3	Lavere bransjekostnad hvis nettselskapene endrer merkevare	11
2.3.1	<i>Oversikt over beregningsmetodikken</i>	<i>11</i>
2.3.2	<i>Kostnader for nettselskapene</i>	<i>12</i>
2.3.3	<i>For kraftleverandører utgjør markedsføring den største kostnadsposten ..</i>	<i>13</i>
2.3.4	<i>Kommentarer</i>	<i>14</i>
3	KRAV OM MERKEVARESKILLE KAN GI ET MER EFFEKTIVT SLUTTBRUKERMARKED	16
3.1	Nyttevirksomheter av merkevareskille	16
3.1.1	<i>Lik merkevare kan representere en kostnadsfordel</i>	<i>16</i>
3.1.2	<i>Lik merkevare skaper forvirring hos sluttbrukerne</i>	<i>17</i>
3.1.3	<i>Nyttevirksomhetene avhenger av hvordan selskapene tilpasser seg</i>	<i>17</i>
3.1.4	<i>Merkevareskille kan gi mer effektive nettselskap</i>	<i>18</i>
3.2	Aktørene i bransjen er positive til kravet	19
3.3	Internasjonale erfaringer	19
	REFERANSELISTE	21
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	22
	VEDLEGG 2 – OVERSIKT OVER SELSKAPENE MED LIK MERKEVARE	26
	VEDLEGG 3 – EXCEL-FIL MED KOSTNADSBEREKNINGER	29

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

NVE vurderer å innføre krav om at nettvirksomhet og kraftleverandørvirksomhet ikke kan ha lik merkevare. I regi av NVE har det blitt gjennomført markedsundersøkelser i 2013 og 2017. Undersøkelsen fra 2017 viser at sluttbrukerne av strøm har problemer med å skille mellom monopol- og markedsaktører, dvs. mellom nettvirksomhet og kraftleverandør. Hvis forbrukere ikke forstår skillet mellom nettvirksomhet og kraftleverandørvirksomhet, kan det hende de heller ikke vet at de kan bytte kraftleverandør, noe som i så fall svekker konkurransen i leverandørmarkedet.

Lik merkevare kan også føre til skjevheter i konkurransen i sluttbrukermarkedet for strøm fordi kraftleverandørvirksomhet som inngår i vertikalt integrerte selskaper kan dra nytte av nettvirksomhetens markedsføring. Gjennom markedsføring av nettvirksomheten gjøres merkevaren kjent, noe som også gagnar kraftleverandørvirksomheten som en positiv ekstern virkning. Dersom nettvirksomheten i sine beslutninger om markedsføringskostnader tar hensyn til markedsføringsverdien for kraftleverandøraktiviteten i selskapet, innebærer det en krysssubsidiering mellom nettvirksomheten og kraftleverandørvirksomheten. Begge deler vil utgjøre en barriere for andre kraftleverandører som ønsker å etablere seg i nettområder der den lokale kraftleverandører har samme navn som nettselskapet.

Ved å stille krav om merkevareskille, håper man å oppnå samfunnsøkonomiske gevinster i form av mer effektiv konkurranse i sluttbrukermarkedet. Gevinstene av et krav om merkevareskille må veies opp mot kostnadene som vil påløpe for aktørene som må skifte merkevare. Derfor har THEMA Consulting Group, i samarbeid med designbyrået By North, fått i oppdrag fra NVE å utrede de eksterne kostnadene som vil følge av et slikt krav. Beregningene tar utgangspunkt i hva et selskap må gjennomføre som en minimumsløsning for å etablere en egen merkevare. Nytevirkningene av et krav om merkevareskille er ikke beregnet, men beskrives kvalitativt.

Kostnadsestimatene er basert på erfaringer fra By North og intervjuer med både kraftleverandører og nettselskap som har gjennomført en merkevareendring. I intervjuene har vi kartlagt selskapenes kostnader og fått synspunkt på hvilke kostnadselementer som er nødvendige ved skifte av merkevare. Erfaringene til aktørene tilsier at prosessen med å endre merkevare tar fra seks måneder til ett år.

Vi har anslått kostnadene for et lite, middels og stort selskap, der størrelsen er definert ut fra antall kunder, og for henholdsvis kraftleverandørvirksomhet og nettvirksomhet. Årsaken til at vi skiller mellom størrelse på virksomhetene, er først og fremst at det i større virksomheter er en større organisasjon som skal involveres i prosessen med å endre merkevare. Grunnen til at vi skiller mellom nettvirksomhet og kraftleverandørvirksomhet, er at konkurranseutsatt virksomhet har andre behov for profilering enn regulert monopolvirksomhet, og at de har ulikt antall objekter der merkevaren eksponeres.

Fra disse kostnadsanslagene beregner vi en kostnad pr kunde for de seks ulike kategoriene av virksomheter. Sammenholdt med antall selskaper som i dag har lik merkevare, og som dermed vil omfattes av et krav om merkevareskille, og hvilken størrelseskategori de tilhører, har vi så beregnet samlet minimumskostnad for bransjen dersom det er nettselskapene som endrer merkevare og dersom det er kraftleverandørene som endrer merkevare.

Den totale kostnaden er lavest dersom det er nettselskapene som endrer merkevare, og er anslått til vel 60 millioner kroner. Totalkostnaden øker til rundt 100 millioner kroner dersom det er kraftleverandørene som skal endre merkevare. Hovedårsaken til differansen er at kraftleverandørene er konkurranseutsatte og risikerer redusert markedsandel ved et navnebytte, og derfor i større grad må bruke ressurser på å etablere den nye merkevaren.

For å minimere kostnadene for bransjen er det viktig med en passe tidsfrist som ikke er for kort eller for lang. Erfaringene fra bransjen tilsier at tidsfristen ikke bør være kortere enn ett år. Aktørene vi har snakket med, mener dessuten det er viktig at innføringen av et krav om merkevareskille sammenfaller med kravet om selskapsmessig skille, da de to prosessene vil innebære noen av de samme aktivitetene.

Effektiv konkurranse i sluttbrukermarkedet for strøm krever aktive forbrukere og fravær av markedsrett på tilbudssiden. Krav om merkevareskille kan dermed bidra til et mer effektivt sluttbrukermarked dersom det gjør forbrukerne i stand til å ta mer informerte beslutninger, i tillegg til å hindre at noen kraftleverandører kan dra nytte av nettselskapet sin markedsføring. Bransjeaktørene vi har intervjuet, er enige i at kravet kan ha positive virkninger for sluttbrukermarkedet.

Det har vært innført lignende krav internasjonalt. I følge CEER (2016b) stiller medlemslandene seg ulikt til spørsmålet om et krav om ulik merkevare er nødvendig for å redusere barrierer for å sikre nye kraftleverandører tilgang til sluttbrukermarkedet. Myndighetene i noen av landene mener at de juridiske skillene er tilstrekkelige, mens myndighetene i andre land mener at et krav ville bedret konkurransen fordi lik merkevare i dag gjør det vanskelig for forbrukerne å skille mellom kraftleverandører og nettselskap.

Vi har ikke grunnlag for å tallfeste nyttevirkningene i dette prosjektet. Som nevnt er nyttevirkningene knyttet til mer effektiv konkurranse i sluttbrukermarkedet. Det avhenger av at merkevareskille bidrar til mer aktive sluttbrukere og at flere sluttbrukere vurderer å bytte kraftleverandør. Det vil stimulere kraftleverandørene til å konkurrere skarpere om kundene. Dersom konkurransen bare reduserer marginene til kraftleverandørene eller bare fører til mer aggressiv markedsføring, vil de samfunnsøkonomiske gevinstene være begrensede. Men dersom konkurransen fører til lavere kostnader og økt effektivitet hos kraftleverandørene, realiseres reelle samfunnsøkonomiske gevinster. Det samme gjelder dersom mer aktive sluttbrukere også blir mer aktive strømforbrukere, og spesielt dersom forbruket deres blir mer prisfølsomt.

Vi har beregnet at kostnadene er lavere hvis det er nettselskapene som bytter merkevare. Men selv om kostnadene er høyere hvis kraftleverandørene bytter merkevare, er det grunn til å tro at gevinstene også blir høyere. En kraftleverandør som beholder det lokale merkenavnet vil trolig nyte godt av gammel lojalitet og inngrodde vaner i lang tid etter at nettselskapet har skiftet navn, og vil, selv om andre aktører vil øke sin markedsføring i området for å kapre kunder, dermed ha et konkurransefortrinn som kan vare i årevis. Denne fordelene vil trolig gå tapt, eller tape seg raskere, dersom det er kraftleverandøren som skifter navn. Dette er jo også hovedgrunnen til at vi anslår at kostnadene er høyere dersom kraftleverandørene må skifte navn. Selv om nødvendige markedsføringskostnader er lavere for nettselskapene, kan vi ikke trekke den konklusjon at netto samfunnsøkonomisk gevinst er størst dersom nettselskapene skifter merkenavn. Det kan også hende at kraftleverandørvirksomheten også vil se behov for å øke markedsføringsbudsjettet når de ikke lenger nyter godt av samme merkevare som nettselskapet. Vi har ikke tatt hensyn til slike «følgekostnader» i våre beregninger.

Endelig vil vi understreke at våre anslag er basert på det aktører i kraftbransjen og i merkevarebransjen anslår er minimumsaktiviteter som må gjennomføres i forbindelse med et merkevarebytte. Hvor store de faktiske kostnadene blir – og for den saks skyld gevinstene – avhenger også av hvordan resten av bransjen reagerer på endringen og hvordan de berørte selskapene velger å håndtere endringen. En del kraftleverandører vil f.eks. kunne velge å utnytte endringen strategisk for å holde på og kapre nye kunder, noe som tilsier at de vil legge vesentlig mer i markedsføringspotten enn våre minimumsanslag tilsier.

1 INTRODUKSJON

NVEs markedsundersøkelser viser at sluttbrukerne av strøm har problemer med å skille mellom monopol- og markedsaktører, dvs. mellom nettselskap og kraftleverandør. Det innebærer at kraftleverandører som inngår i vertikalt integrerte kraftselskaper kan dra nytte av nettselskapets markedsføring. NVE vurderer derfor å innføre et krav om at nettselskap og kraftleverandører ikke kan ha lik merkevare. THEMA har i denne forbindelse, sammen med designbyrået By North, beregnet hva et slikt krav vil koste.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

NVE vurderer å innføre et krav om at nettselskap og kraftleverandør ikke kan ha lik merkevare. Med merkevare mener vi navn, logo og andre forretningskjennetegn. Av nettselskapene som har abonnenter er det i dag 79 av dem som har samme merkevare som vertikalt integrert kraftleverandør. Dette inkluderer tre selskap, Nordlandsnett, Norgesnett og Gudbrandsdal Energi Nett, som enten har lik logo men ulikt navn som kraftleverandøren, eller omvendt. En oversikt over hvilke selskaper det gjelder finnes i Vedlegg 2.

Det er to hovedårsaker til at det er problematisk at de monopolregulerte nettselskapene har lik merkevare som konkurranseutsatt kraftsalg. For det første viser NVEs markedsundersøkelser at en del av sluttbrukerne har problemer med å forstå fordelingen av ansvar mellom monopol- og markedsaktører i sluttbrukermarkedet for strøm (NVE, 2018a). For å sikre en effektiv konkurranse i leverandørmarkedet er det avgjørende at sluttbrukerne er klar over at de kan bytte kraftleverandør, men ikke nettselskap.

Det andre hovedproblemet handler om at kraftleverandørene kan dra nytte av nettselskapets markedsføring (krysssubsidiering). Den gjennomsnittlige markedsandelen til de vertikalt integrerte kraftleverandørene er rundt 70 prosent for husholdningskunder lokalt i hvert nettområde (NVE, 2018b). Dette utgjør en barriere for andre kraftleverandører som ønsker å etablere seg i de lokale nettområdene. På denne måten er det konkurransevidende at kraftleverandører har samme merkevare som det lokale nettselskapet.

Krav om merkevaerskille kan ha en nytteverdi fordi det bedrer konkurransen, men denne gevinsten må avveies mot kostnadene. NVE har i denne forbindelse gitt THEMA Consulting Group, sammen med designbyrået By North, oppdraget med å utrede kostnaden som vil følge av et slikt krav, dvs. kostnader knyttet til endringer av merkevare, herunder navn og logo/visuell identitet. Beregningene vil ta utgangspunkt i hva som må gjennomføres som en *minimumsløsning* for å etablere egne merkevarer for kraftleverandører og nettselskap. Nyttvirkningene beskrives kvalitativt, og drøftes.

1.2 Betydningen av merkevare

Merkevare kan ha verdi både for forbrukerne og for bedriften selv. Bedrifter bruker ofte mye ressurser på å bygge merkevare. Denne innsatsen kan blant annet gi dem en høyere pris på produktene sine og mer lojale kunder. For forbrukernes del kan det å ha kjennskap til merkevarer gjøre det lettere å skille mellom produkter, og det å velge noe de kjenner til kan innebære at de opplever større trygghet enn ved å velge en ukjent leverandør. Eksempelvis vil det for en forbruker som har gode opplevelser med kvaliteten på et produkt oppleves tryggere å velge andre produkter fra samme merke, enn å velge noe nytt som de ikke har erfaringer med. Konkurranseutsatt virksomhet med en eksisterende merkevare forventes å måtte sette inn tiltak for å bevare denne verdien når de endrer merkevare. Dette er en viktig betraktning når vi vurderer minimumsløsningen for kraftleverandørene.

Nettselskapene som ikke risikerer å miste kunder har ikke behov for å bruke like mye ressurser på å bygge opp den nye merkevaren, som det kraftleverandørene har behov for. Dette betyr ikke nettselskapene ikke trenger å bruke ressurser i det hele tatt. For nettselskapene vil merkevaren bidra til å skape trygghet for kundene og til at selskapet er attraktivt i arbeidsmarkedet slik at det kan tiltrekke seg nødvendig kompetanse.

Forskjellen i behovet for ressursbruk på markedsføring av ny merkevare gjenspeiles i våre kostnadsberegninger. En kraftleverandør som skal gjennomføre en endring av merkevare kan tenkes å benytte muligheten til å samtidig gjennomføre en vekststrategi. Dette vil imidlertid være utenfor en minimumsløsning, og er noe selskapene kan gjøre ut fra en bedriftsøkonomisk kostnadsvurdering.

1.3 Om rapporten

De beregnede kostnadene presenteres i kapittel 2, sammen med metoden vi har brukt for å beregne kostnadene. For å dra nytte av erfaringene til aktører i kraftbransjen som har gjennomført merkevareendringer har vi snakket med 11 selskaper som har endret sin merkevare (i stor eller liten grad). Ut fra intervjuene og erfaringene til By North, beskriver vi en typisk prosess for endring av merkevare.

Kostnadene er beregnet separat for nettselskap og kraftleverandører, i tillegg til at vi skiller mellom kostnader for selskap av ulik størrelse. Totalkostnaden for bransjen er beregnet etter om det er nettselskapene eller kraftleverandørene som endrer merkevare. Noen av kostnadselementene er usikre. Kostnadsberegningene er vedlagt rapporten i form av en Excel-fil for å sikre transparens og åpenhet. Intervjuguiden som ble brukt i samtalene med de 11 selskapene, er også vedlagt.

Nyttevirkningene av krav om merkevareshille er ikke beregnet, men beskrevet kvalitativt i kapittel 3. Kapitlet inneholder også en oversikt over internasjonale erfaringer, i tillegg til synspunkter fra bransjen som kom opp under intervjuene.

2 KOSTNADSBEREGNINGER

Det er 79 selskap som kan bli berørt av et krav om ulik merkevare. Den totale bransjekostnaden blir lavere dersom nettselskapene endrer merkevare, enn dersom kraftleverandørene endrer merkevare. Hovedårsaken er at kraftleverandørene i større grad må markedsføre en ny merkevare for å opprettholde sin markedsposisjon. Aktørenes erfaringer tilsier at en endring av merkevare kan gjennomføres på ett år. For å holde kostnadene lave, anbefaler vi at innføring av et krav om ulik merkevare sammenfaller i tid med innføring av kravet om selskapsmessig skille.

I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi har gått fram for å beregne kostnadene ved endring av merkevare. Først beskriver vi kostnadselementene i prosessen med å endre merkevare, før beregnede kostnader presenteres både for eksempelselskapene og for bransjen som helhet.

Intervjuer av bransjeaktører som har gjennomgått prosessen med å endre merkevare har vært et viktig element i kostnadsberegningen. I tillegg har vi basert kostnadsanslagene på erfaringene fra merkevarebransjen.

Vi går vi ut fra at kostnadene i all hovedsak er en engangskostnad. Dette henger sammen med at vi mener det er realistisk å kunne gjennomføre merkevareendringen på ett år, som vi kommer tilbake til.

Mange vertikalt integrerte kraftselskaper bedriver betydelig konkurranseutsatt virksomhet utover kraftleveranse, som f.eks. bredbånd, fjernvarme, IT tjenester, entreprenørtjenester, etc. Krav om merkevareendring kan derfor også medføre ønske om endring av merkevaren til øvrig konkurranseutsatt virksomhet i et konsern. Det har ikke inngått i oppdraget å beregne kostnader knyttet til eventuelle merkevareendringer for øvrige konkurranseutsatte virksomheter utover kraftsalg.

2.1 Intervjuer med selskaper i kraftbransjen

For å dra nytte av erfaringer fra bransjen har vi intervjuet både kraftleverandører og nettselskap, til sammen 11 selskap, som har gjennomgått en merkevareendring. I samtalen har vi kartlagt deres kostnader og fått synspunkt på hvilke kostnadselementer som er strengt nødvendige. I tillegg samlet vi inn informasjon om hvor lang tid prosessen tok, samt hvilke tanker de har om hva effekten av et krav om ulik merkevare vil bli, både for selskapene selv og for sluttbrukermarkedet.

Intervjuguiden som ble brukt som utgangspunkt for samtalen finnes i vedlegg 1. Selskapene vi har snakket med er presentert i Tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over intervjuer

Selskap	Type selskap	Aktuell endring
Mørenett	Nettselskap	Etablert i forbindelse med fusjon av nettvirksomheten til Tussa og Tafjord i 2014
Norgesnett	Nettselskap	Navneendring gjennomført i forbindelse med fusjon av tre nettselskaper i Fredrikstad Energi-konsernet i 2016. Man ønsket å skille navnet fra kraftleverandørene, samtidig som selskapet hadde nasjonale vekstambisjoner innen nettvirksomhet. Har beholdt samme logo som konsernet for øvrig, da den nylig var utviklet for konsernet.
Nordlandsnett	Nettselskap	Navneendring gjennomført i 2007, blant annet som følge av vekstambisjoner i regionen og dermed behov for et nøytralt selskapsnavn. Hovedaksjonær er Bodø Energi. Logo er fortsatt den samme for Bodø Energi og Nordlandsnett
Sodvin (Tidl. Hemne kraftlag)	Vertikal integrert	Navne- og merkevareendring i 2017 for å skape en sterk og tydelig lokal merkevare for alle de konkurranseutsatte tjenestene (strøm, bredbånd, IT, regnskap og eiendom).
Indre Salten Energi	Vertikal integrert men uten kraftleverandør	Navneendring på hele konsernet i forbindelse med fusjon mellom Sørfold Kraftlag og Fauske Lysverk i 2015
Glitre Energi	Vertikal integrert	Navneendring på hele konsernet i forbindelse med fusjon av nett og kraftleverandør i Energiselskapet Buskerud (EB), Lier Everk og Hadeland Energi i 2015.
Gudbrandsdal Energi	Kraftleverandør	Har ikke gjennomført en navneendring, men en endring av design og layout på merkevaren for kraftleverandøren. Øvrige deler av Gudbrandsdal Energi konsernet har beholdt gammel logo og design.
Kraftriktet	Kraftleverandør	Ringerikskraft og Valdres Energi fusjonerte i 2017 sine kraftleverandører og etablerte Kraftriktet som en ny felles merkevare med nasjonale vekstambisjoner.
Polar Kraft	Kraftleverandør	Polar Kraft ble etablert som en fusjon av kraftleverandørene SKS Kraftsalg og Kraftinor pr. 1.1.2018.
Ishavskraft	Kraftleverandør	Ishavskraft har eksistert som merkevare i mange år, men ble et heleid datterselskap av Troms Kraft i 2016.
Smart Energi	Kraftleverandør	Smart Energi er Fredrikstad Energis datterselskap for kraftleveranse. Selskapet har kjøpt flere mindre kraftleverandører, men valgt å beholde de lokale merkevarene Follo Energi, Kragerø Kraft, Røyken Kraft og Askøy Energi i de respektive geografiene som er disse selskaperens hjemmemarked.

2.2 Endring av merkevare kan deles i tre trinn

Det er mulig å både gjøre mye og veldig lite ut av en merkevareendring, avhengig av hva slags situasjon som har utløst endringen og hvilke valg selskapene gjør med hensyn til grad av involvering i organisasjonen og bruk av ekstern bistand. I våre kostnadsvurderinger har vi ikke kartlagt bruk av intern tid. Vi har tatt utgangspunkt i det vi anser for å være en normal prosess for å endre merkevare.

Proessen med å endre et selskap sin merkevare kan deles i tre deler. Disse er

- navneutvikling og merkevarestrategi,
- utarbeidelse av visuell identitet og
- implementering av visuell identitet.

Under gis en beskrivelse av hvilke aktiviteter som inngår på hvert av disse trinnene. Underveis kommenterer vi eventuelle relevante punkter vedrørende minimumsløsning, f.eks. der vi mener det er rimelig å anta at ressursbruken vil være annerledes for et nettselskap enn for en kraftleverandør.

2.2.1 Navneutvikling og merkevarestrategi

Beskrivelse av delprosess

Navneutvikling er en kreativ arbeidsprosess som kan løses på flere forskjellige måter. Man kan utlyse en navnekonkurranse, be en arbeidsgruppe internt ta jobben, eller få hjelp fra et eksternt byrå. Ved bruk av et byrå vil man i en slik prosess få kvalitetssikret at man oppnår det man ønsker med navnet, undersøkt om navnet er tilgjengelig og eventuelt få bistand til å juridisk beskytte navnet og/eller logoen mot bruk av andre i samme bransje.

Med en merkevarestrategi bygges varemerket til en sterk merkevare. Her utvikles navn, historie og unike verdiforslag, tillegg til å definere målgruppen.

I våre kostnadsberegninger har vi lagt til grunn at selskapene benytter et eksternt byrå. Vi mener at en kraftleverandør vil ha behov for mer ressursbruk enn et nettselskap til selve navneprosessen og å definere sin merkevare. Kostnadsanslagene for kraftleverandører for dette trinnet er derfor noe høyere enn for nettselskapene.

Erfaringer fra intervjuer

Navneutviklingsprosessene som er gjennomført av intervjuobjektene har i stor grad vært basert på interne navnekonkurranser, de har i begrenset grad brukt ekstern bistand til å fasilitere prosessen, sjekke om navnet er ledig (domene, registrering, etc.) og utfordre selskapet på hva det ønsker å kommunisere med navnet. Kostnader til ekstern bistand har variert fra null til noen hundre tusen kroner for både nettselskap og kraftleverandører.

Kjøp av domenenavn er en kostnad som kan inngå i denne fasen, avhengig av om navnet som velges er et ledig domene eller ikke. Registrering av nye domenenavn er nesten kostnadsfritt, mens kjøp av eksisterende domener kan variere fra noen titalls tusen til flere hundre tusen avhengig av attraktivitet og alternativ bruk.

2.2.2 Utarbeidelse av visuell identitet

Beskrivelse av delprosess

Når navnevalg er gjort, starter prosessen med detaljering av visuell identitet i form av logo, farger, maler, markedsførings- og presentasjonsmateriell osv. Her utvikles det gjerne flere forslag til visuell identitet før man tar en endelig avgjørelse. En slik prosess bygges ofte opp på denne måten:

- *Design av profil.* Deles i skisserunde og justeringsrunde.

Skisserunde. Utvikling og presentasjon av 4 ulike konsepter som kan være aktuelle for det «nye» selskapet.

Justeringsrunde. Etter presentasjonen av skisserunden gjør man justeringer. Justeringene handler gjerne om å teste ut andre farger, prøve ut ulike typografiske løsninger osv.

- *Ferdiggjøring.* Med ny identitet på plass må designet tilpasses alle maler. Malene brukes til omprofilering av kommunikasjonsmateriell, skilt, bekledning, kjøretøy osv. Basert på de ferdige designprofilene skal digitale elementer omprofileres, inkl. webside.

Kostnadsberegningene for denne delprosessen er omtrent like for nettselskapene og kraftleverandørene, men med noe ulik fordeling innad mellom kostnadselementene. Vi mener for eksempel at kraftleverandørene vil ha behov for å jobbe mer med designskisser og webside, mens nettselskapene eksempelvis har flere typer kjøretøy som trenger designmanual for omprofilering.

Erfaringer fra intervjuer

Inntrykket fra intervjuene er at ressursbruken både internt og eksternt i denne fasen av merkevareprosessen kan variere betydelig. Ressursbruken er også normalt økende med størrelsen på selskapet som følge av at det i større selskaper ofte kreves involvering av flere personer og mer omfattende arbeidsprosesser.

Den eksterne ressursbruken knyttet til denne typen aktiviteter i nettselskapene har variert fra omkring 100.000 til 300.000 kroner.

Den eksterne ressursbruken knyttet til utvikling av visuell identitet er en del høyere hos kraftleverandørene, noe som synes å bekrefte at både navnevalg og visuell profil er viktigere for konkurranseutsatt virksomhet. Generelt er betydningen av å beholde de lokale navnene trukket frem som viktig for kraftleverandørene, og navneendring er en mer sensitiv og krevende prosess for en kraftleverandør enn for et nettselskap. Hos kraftleverandørene ser vi svært store forskjeller i kostnader til design eller endring av hjemmesider, fra at selskapene håndterer dette i stor grad med interne ressurser til 600.000 kroner i eksterne kostnader.

2.2.3 Implementering av visuell identitet

Beskrivelse av delprosess

I den siste fasen i merkevareprosessen skal fysiske elementer omprofileres basert på de ferdige designprofilene, som f.eks. kjøretøy, bekledning, rekvisita, skilt osv. I tillegg må det nye varemerket kommuniseres ut til kunder, ansatte og øvrige interessenter.

For omprofilering av fysiske gjenstander er de viktigste kostnadsdriverne antall bygg, biler og ansatte. For ekstern kommunikasjon om endret merkevare er antall kunder den viktigste driveren. Da informasjon om antall bygg, biler og ansatte er vanskelig tilgjengelig bruker vi antall kunder som samlet indikator også på disse kostnadene.

Det er i denne delprosessen at kostnadsberegningene våre skiller seg mest for nettselskap og kraftleverandører. Nettselskapene har større kostnader knyttet til omprofilering av fysiske gjenstander enn kraftleverandørene. Kraftleverandørene har imidlertid behov for mye høyere ressursbruk knyttet til markedsføring, og får dermed høyere kostnader totalt sett. Kostnadselementene i forbindelse med markedsføring er for nettselskapene bare beregnet i form av brevutsendelser. For kraftleverandørene inkluderer vi også kampanjer, sponsing, *give-aways* og trykk av markedsføringsmateriell.

Erfaringer fra intervjuer

Kraftleverandørene har relativt få ansatte, biler og kontorbygg som skal omprofileres, men til gjengjeld har de større kostnader til omprofilering av skilt knyttet til sponsorater, markedsmateriell og øvrige kundefronter. Enkelte selskaper som driver salg av strøm utenfor eget nettområde har større spredning av skilting til sponsorater osv., og all slik ekstern profilering vil måtte skiftes ut ved en navneendring.

I tillegg til utskifting av skilting o.l. mener kraftleverandørene at de må benytte betydelige midler til markedsføring i mange kanaler for å sikre at kundene får med seg navneskiftet. Den type kundekommunikasjon vil være mest omfattende det første året, men erfaring viser at det tar svært lang tid før alle kunder får med seg slike navneskift og selskapene påregner at de må ha økte markedsføringsbudsjetter over flere år for å unngå tap av kunder. Det har blitt kommentert i intervjuene at kostnader til markedsføring for kraftleverandører har økt betydelig de senere årene, og at det i dag kreves langt større ressursbruk enn for noen år siden for å beholde kunder.

Selskapene vi har intervjuet har antydnet at markedsføringskostnader vil måtte dobles første året med navneskiftet, men ingen har ønsket å oppgi eksakte beløp de bruker på markedsføring med henvisning til at dette er konkurransesensitiv informasjon. Estimering av minimumskostnad til ekstern kommunikasjon ved et merkevareskift for kraftleverandører er derfor forbundet med stor usikkerhet.

Kraftleverandørene som har gjennomført merkevareendringer, oppgir at kundene lett blir forvirret, til tross for gjentatt kommunikasjon, og at risikoen for å miste kunder er stor. Lokale merkevarer står fortsatt svært sterkt i kraftbransjen og for mange av de vertikale integrerte selskapene vil det være viktigere å beholde navnet for kraftleverandøren enn på nettselskapet, nettopp for å unngå å miste kunder. Smart Energi sitt valg med å opprettholde de lokale merkevarene Follo Energi, Kragerø Kraft, Røyken Kraft og Askøy Energi, er f.eks. en konsekvens av dette.

Nettselskapene har betydelig flere ansatte, biler og bygg enn kraftleverandørene. Det er også svært forskjellig hvordan selskapene skilte ulike bygg og installasjoner, hvor noen selskaper har skiltet alle type bygg med logo og selskapsnavn mens andre kun har gjort dette på større bygg. Noen av nettselskapene vi har snakket med, forteller at de har valgt å skifte ut skilt på mindre bygg/installasjoner over tid. Det viktigste for nettselskapene er at rett kontaktinformasjon til enhver tid er oppgitt på bygg og installasjoner. Når det gjelder omprofilering av arbeidsklær har intervjuene avdekket store forskjeller i praksis, fra full utskifting av alle klær til gradvis utskifting av klær etter slitasje. I ett tilfelle valgte selskapet å skifte ut logo på alle arbeidsklær umiddelbart gjennom å feste ny logo med en borrelås på gamle klær, hvilket reduserte kostnadene til omprofilering av klær betydelig. Behovet for omprofilering av både biler og klær varierer også betydelig med grad av outsourcing av oppgaver til underleverandører. Noen selskaper har omtrent en bil per ansatt, mens andre har svært få egne biler (ned til 20 prosent av de ansatte). Omprofileringskostnader knyttet til både biler og ansatte vil derfor variere betydelig med valg av driftsmodell.

For nettselskapene begrenser kostnader til ekstern kommunikasjon seg oftest til utsendelse av et kundebrev, eller lignende. Nettselskapene har i tillegg et visst behov for kommunikasjon knyttet til generell omdømmebygging og tillit i lokalsamfunnet, samt profilering mot arbeidsmarkedet. Dette fremheves imidlertid ikke som noe ressurskrevende profileringsarbeid ved en eventuell navneendring for nettselskapet. Både informasjon om navneendring og generell omdømmebygging vil i mange tilfeller kunne håndteres tilfredsstillende gjennom omtale i lokal aviser. Det nevnes for øvrig at det erfaringsmessig tar svært mange år før alle kunder har fått med seg gjennomførte endringer.

2.2.4 Andre innspill fra bransjen

Tidsbruken på merkevareendringsprosessene i de selskapene vi har intervjuet, har variert fra ca. seks måneder til litt over ett års tid. Aktørene mener derfor at ett år trolig bør være en minimumsfrist for gjennomføring av et slikt krav. Det har også blitt påpekt at dersom fristen settes for langt fram, vil det trolig medføre økte kostnader da selskapene tar seg bedre tid til prosessen, spesielt relatert til intern bruk av tid.

Kravet om selskapsmessig skille fra 1.1.2021 vil medføre behov for å gjennomføre noen av de samme aktivitetene som ved et merkevareskifte og aktørene har påpekt at det vil være naturlig at disse kravene samkjøres for å redusere de samlede kostnadene for bransjen.

Generelt er det viktig at reguleringer er forutsigbare og at det gis tidsfrister som er rimelige, slik at man unngår å måtte gi dispensasjoner. Flere av aktørene vi har snakket med, har påpekt betydningen av at NVE sørger for at aktørene overholder de frister og krav som settes, og at det ikke gis utsettelse og dispensasjoner.

Gitt at det å beholde lik merkevare gir en konkurransefordel, som vi utdyper i kapittel 3, vil muligheten for utsettelse gi incentiver til å vente så lenge som mulig med å gjennomføre planlagte endringer. Å være tidlig ute vil i en slik situasjon kunne representere en konkurranseulemp, ved at kostnadene kommer tidligere og kanskje blir høyere. Det siste poenget er imidlertid trolig mer relevant når det dreier seg om innføring av nye løsninger eller teknologier, der kostnadene faller med økende markedsvolum, noe som er mindre relevant når det gjelder merkevareskille.

Det kan imidlertid også tenkes at å være først ute i noen konkurransesammenhenger kan være en fordel. Kraftleverandører som velger å benytte merkevareskiftet til mer aktiv markedsføring for å øke sin markedsandel lokalt og/eller i et utvidet markedsområde, kan ved å være tidlig ute få et forsprang på konkurrentene.

Dersom det er nettselskapet som endrer merkenavn vil vi derfor forvente at de vil vente til nærmere fristen for at kraftleverandøren skal nyte godt av en eventuell konkurransefordel så lenge som mulig og for å utsette kostnadene. Dersom det er kraftleverandøren som endrer merkenavn vil vi forvente at offensive aktører vil gjennomfører skiftet tidlig for å dra nytte av at det gir en mulig konkurransefordel, men denne vurderingen vil være individuell fra selskap til selskap basert på dagens konkurransesituasjon. Dersom er opp til selskapene selv å bestemme hvilket selskap som skal endre merkevare kan det basert på intervjuene virke som de fleste vil foretrekke å endre navn på nettselskapet.

2.3 Lavere bransjekostnad hvis nettselskapene endrer merkevare

I dette avsnittet presenterer vi en sammenstilling av anslåtte eksterne kostnader for de ulike trinnene i prosessen for å endre merkevare.

2.3.1 Oversikt over beregningsmetodikken

Den totale kostnaden for bransjen som følge av et krav om ulik merkevare for nettselskap og kraftleverandør, er beregnet i følgende tre steg;

1. Først beregnes en kostnad for seks *eksempelselskap*. Vi skiller mellom små, middels og store selskaper ut fra antall kunder, og mellom nettselskap og kraftleverandører.
 - Lite selskap: 5 000 kunder
 - Middels selskap: 15 000 kunder
 - Stort selskap: 40 000 kunder
2. På basis av resultatene fra trinn 1 beregnes en kostnad per kunde for hver av de seks selskapskategoriene;
3. Til slutt fordeler faktiske nettselskap og kraftleverandører som i dag har lik merkevare i kategori ut fra størrelse, og kostnadene aggregeres opp til bransjekostnad. Det beregnes altså én bransjekostnaden dersom det er nettselskapene som endrer merkevare, og en annen bransjekostnad dersom det er kraftleverandørene som endrer merkevare.

I et større selskap er det erfaringsmessig en større organisasjon som skal involveres i prosessen med å endre merkevare. Dette er årsaken til at vi skiller mellom selskaper av ulik størrelse når vi beregner deres kostnader.

Detaljert informasjon over hvilke kostnadselementer som inngår i beregningene finnes i Vedlegg 3 (Excel-fil).

Vi viser først beregnede kostnader for de seks konstruerte *eksempelselskapene*, som gir en kostnad per kunde. Kostnadene til disse eksempelselskapene er beregnet ut fra informasjon fra designbyrået By North og informasjon fra de selskapene vi har intervjuet. Kostnadene består av eksterne kostnader knyttet til bruk av et designsselskap i tillegg til omprofileringskostnader, fysisk og digitalt. Intern ressursbruk er ikke inkludert. Det er brukt en timespris på kr 1 100 for designsselskapet.¹

For å gå fra kostnad per kunde til bransjekostnad har vi brukt en oversikt over alle nettselskapene i Norge med lik merkevare som kraftleverandør. Abonnenter hos nettselskapene er lett tilgjengelig via

¹ Knut Bang i bransjeorganisasjonen Design og arkitektur Norge (DOGA) mener at timesprisen og kostnadene for eksempelselskapene er på et fornuftig nivå, gitt at vi snakker om en minimumsløsning (som beskrevet i kapittel 2 og Vedlegg 3). Timeprisen varierer, og kan både være lavere og høyere enn nivået vi har lagt til grunn.

eRapp. Det er 79 nettselskap og kraftleverandører som har lik merkevare. Disse kan deles i ni store, 39 middels og 31 små selskaper.

Vi har ikke opplysninger om hver enkelt kraftleverandørs lokale markedsandel. NVEs leverandørstatistikk viser at den dominerende kraftleverandøren i hvert område har en gjennomsnittlig markedsandel på ca. 70 prosent av husholdningskundene. Vi har brukt denne andelen til å estimere hvor mange kunder de aktuelle kraftleverandørene har. Denne tilnærmingen fanger ikke opp selskaper som har satset betydelig utenfor egen region. En gjennomgang viser imidlertid at det blant de aktuelle selskapene primært er Gudbrandsdal Energi som har en betydelig kraftleverandørvirksomhet utenfor eget nettområde. Vi har derfor korrigert kundeantallet for Gudbrandsdal Energi. For øvrige kraftleverandører er det antatt en markedsandel tilsvarende 70 prosent av nettabonnentene i det aktuelle nettområdet.

En annen måte å beregne antall kunder for kraftleverandørene på, er å se solgt volum i sammenheng med typisk forbruk for en husholdning. Vi mener at en slik tilnærming vil være mer unøyaktig enn å basere kundeantallet på NVEs statistikk. Hver kraftleverandør har ulik sammensetning av kunder, f.eks. husholdninger, industri, næringsbygg osv. Hvert kundesegment vil også ha varierende forbruk. For eksempel er forbruket ulikt i en enebolig og i en leilighet. I tillegg mener vi at en kraftleverandørs kostnader i forbindelse med å endre merkevare i større grad drives av antall kunder enn solgt volum.

Under presenteres de beregnede kostnadene først for eksempelselskapene og deretter samlet for bransjen. Kostnadene vises først for nettselskap og deretter for kraftleverandører.

2.3.2 Kostnader for nettselskapene

Tabell 2 viser kostnadsberegningene for nettselskap. I hver av de tre trinnene i prosessen har vi funnet grunnlag for skalafordeler, dvs. at kostnaden pr. kunde reduseres med størrelsen på selskapet.

Markedsføringskostnadene for nettselskapene er satt til kostnaden av å sende ut et fysisk brev til kundene med informasjon. Likevel er det implementering av visuell identitet som utgjør den største kostnaden, fordi nettselskapene har kostnader til omprofilering av arbeidsklær, kjøretøy og bygg.

Tabell 2: Kostnader for nettselskap av ulike størrelser

	Lite	Pr. kunde	Middels	Pr. kunde	Stort	Pr. kunde
<i>Antall kunder</i>	5 000		15 000		40 000	
<i>Navneutvikling og merkevarestrategi</i>	Kr 15 400	Kr 3,1	Kr 36 300	Kr 2,4	Kr 67 100	Kr 1,7
<i>Design av visuell identitet</i>	Kr 137 500	Kr 27,5	Kr 209 000	Kr 13,9	Kr 286 000	Kr 7,2
<i>Implementering av visuell identitet</i>	Kr 117 000	Kr 23,4	Kr 312 500	Kr 20,8	Kr 796 500	Kr 19,9
<i>Totalt</i>	Kr 269 900	Kr 54,0	Kr 557 800	Kr 37,2	Kr 1 149 600	Kr 28,7

De 79 nettselskapene som har samme merkevare som en kraftleverandør, har til sammen 1 976 403 abonnenter. Dersom disse 79 nettselskapene skal endre merkevare, estimerer vi at det minimum vil koste i underkant av 63 MNOK totalt for bransjen, jfr. Tabell 3.

Tabell 3: Total kostnad dersom nettselskapene endrer merkevare

	Små	Middels	Store
Antall selskap	31	39	9
Antall kunder	94 333	451 200	1 430 870
Navneutvikling og merkevarestrategi	Kr 290 546	Kr 1 091 904	Kr 2 400 284
Utvikle visuell identitet	Kr 2 594 157	Kr 6 286 720	Kr 10 230 720
Implementere visuell identitet	Kr 2 207 392	Kr 9 400 000	Kr 28 492 199
Totalt	Kr 5 092 095	Kr 16 778 624	Kr 41 123 204
Total kostnad for bransjen	<u>Kr 62 993 923</u>		

2.3.3 For kraftleverandører utgjør markedsføring den største kostnadsposten

Samme metode er brukt for å beregne kostnader for kraftleverandørene, vist i tabell 4. Også her finner vi at det er skalafordeler i alle de tre trinnene i prosessen med å endre merkevare.

En kraftleverandør vil ikke ha store kostnader knyttet til å bytte ut arbeidstøy og kjøretøy slik som er nettselskap. På grunn av risikoen for å miste kunder, er den største kostnaden for kraftleverandør trolig å markedsføre den nye merkevaren i større grad enn et nettselskap. Hvor mye kraftleverandøren må bruke på markedsføring er derfor en usikker størrelse, og noe selskapene selv må vurdere. Hva som kreves av en kraftleverandør for å klare å beholde sine kunder avhenger ikke bare av hva de selv gjør, men også av hva konkurrentene foretar seg. I våre beregninger har vi benyttet en kostnad som samsvarer med kostnadene som har blitt oppgitt i intervjuene vi har hatt med kraftleverandører som har gjennomført tilsvarende prosesser.

Tabell 4: Kostnader for kraftleverandører av ulike størrelser

	Lite	Pr. kunde	Middels	Pr. kunde	Stort	Pr. kunde
Antall kunder	5 000		15 000		40 000	
Navneutvikling og merkevarestrategi	Kr 23 100	Kr 4,6	Kr 68 200	Kr 4,5	Kr 136 400	Kr 3,4
Design av visuell identitet	Kr 137 500	Kr 27,5	Kr 220 000	Kr 14,7	Kr 302 500	Kr 7,6
Implementering av visuell identitet	Kr 577 333	Kr 115,5	Kr 948 500	Kr 63,2	Kr 1 790 000	Kr 44,8
Totalt	Kr 737 933	Kr 147,6	Kr 1 236 700	Kr 82,4	Kr 2 228 900	Kr 55,7

Som nevnt over, benyttes en faktor på 70 prosent for å beregne antall kunder for kraftleverandører, bortsett fra for kraftleverandører som markedsfører seg nasjonalt. Dette gir kraftleverandørene med lik merkevare som et nettselskap et totalt antall kunder på 1 479 962. Dersom kraftleverandørene skal endre merkevare anslår vi at det minimum vil koste rett under 100 MNOK for bransjen.

Tabell 5: Total kostnad dersom kraftleverandørene endrer merkevare

	Små	Middels	Store
Antall selskap	31	39	9
Antall kunder	66 033	412 320	1 001 609
Navneutvikling og merkevarestrategi	Kr 305 073	Kr 1 874 679	Kr 3 415 487
Utvikle visuell identitet	Kr 1 815 910	Kr 6 047 353	Kr 7 574 558
Implementere visuell identitet	Kr 7 624 622	Kr 26 072 336	Kr 44 822 003
Totalt	Kr 9 756 605	Kr 33 994 368	Kr 55 812 157
Total kostnad for bransjen	Kr <u>99 552 131</u>		

2.3.4 Kommentarer

Det er en betydelig differanse i samlet bransjekostnad avhengig om det er nettselskapene eller kraftleverandørene som bytter merkevare. Hovedårsaken til dette er at merkevare har en større verdi for kraftleverandørene, nettopp fordi de er konkurranseutsatte. Kraftleverandørene er avhengig av en relativt omfattende markedsføring for å unngå å miste kunder. Igjen må det understrekes at hvor stor kostnad denne markedsføringen innebærer, er svært usikker. Generelt vil det være slik at jo sterkere konkurransen er, desto viktigere er merkevaren og markedsføring av merkevaren.

Selskapene vi har vært i kontakt med, er opptatt av at de selv må få vurdere om det er nettselskapet eller kraftleverandøren som skal endre merkevare dersom krav om merkevareskille innføres. Betydning av lokale merkevarer relatert til kundekjennskap kan medføre at mange selskaper vil velge å bytte navn på nettselskapet fremfor strømsalg og andre konkurranseutsatte virksomheter, dersom de får velge. Beveggrunnen vil da være at kostnadene er lavere og at de vurderer risikoen for å miste lokale kunder som mindre.

Andre selskaper kan imidlertid velge å skifte merkevare på leverandørvirksomheten i kombinasjon med en ny markedsføringsstrategi. Selv om det å endre merkevare innebærer betydelige kostnader, er det mange som gjennomfører slike bytter. Årsaken er at man forventer å få noe igjen for kostnadene. Det kan derfor tenkes at noen kraftleverandører vil benytte sjansen til å satse på den nye merkevaren. Satsningen kan være å markedsføre seg i andre nettområder, utvide til andre konkurranseutsatte virksomhetsområder. Det kan også tenkes at noen selskaper vil velge å beholde merkenavnet for nettvirksomheten og fusjonere leverandørvirksomheten med andre.

Videre er det i intervjuene kommet synspunkter på at det vil være naturlig at et krav om merkevareskille sammenfaller i tid med krav om selskapsmessig skille, da den prosessen også vil innebære noen av de samme aktivitetene som ved merkevareskille. For å minimere kostnadene for bransjen er det avgjørende med en passe tidsfrist som ikke er for kort eller for lang (ca. 1 år er minimum).

Dersom 79 selskaper etterspør ekstern bistand av designselskap omtrent samtidig, kan man tenke seg at dette vil skape press i markedet for profileringstjenester, og dermed økte kostnader. Både By North og DogA informerer imidlertid om at Norge har et velfungerende marked for slike tjenester. Dette gjelder ikke bare i byene, design- og markedsføringsselskaper finnes spredt rundt i hele Norge. Det er heller ikke strengt tatt nødvendig å leie inn lokale selskap til denne typen bistand. Videre trengs det ikke spesialkompetanse for å yte markedsføringstjenester til selskaper i kraftsektoren, noe som innebærer at disse 79 potensielle oppdragene vil utgjøre en svært liten andel av det totale kundegrunnlaget til slike byråer. Vi mener derfor at det ikke er grunn til bekymring for at et slikt press vil være kostnadsdrivende, spesielt ikke dersom selskapene får et visst handlingsrom frem i tid før kravet vil gjelde. Generelt er markedet for denne typen tjenester preget av relativt lave

inngangsbarrierer fordi det ikke trengs store grunnlagsinvesteringer for å utvide virksomhetene dersom etterspørselen øker.

3 KRAV OM MERKEVARESKILLE KAN GI ET MER EFFEKTIVT SLUTTBRUKERMARKED

Et krav om ulike merkevare kan redusere forvirring og dermed gjøre forbrukerne i stand til å ta mer informerte valg, og i tillegg redusere risikoen for krysssubsidiering mellom kraftleverandører og nettselskap. Merkevareshille kan derfor føre til økt konkurranse i sluttbrukermarkedet for strøm. Bransjeaktørene er enig i at kravet kan ha positive virkninger, men er opptatt av at de selv må få velge om det er nettselskapet eller kraftleverandøren som skal endre merkevare. I EU er medlemslandene uenig i om et krav om ulike merkevare er nødvendig for å unngå etableringsbarrierer for nye kraftleverandører.

I dette kapitlet går vi først gjennom mulige nyttevirkinger et krav om ulike merkevare kan gi. Deretter redegjør vi for bransjens tanker om effekten på sluttbrukermarkedet i Norge, i tillegg til innspill fra representanter vi har vært i kontakt med i EU-landene Tyskland, Frankrike og Finland.

I en merkevare vil form, farge og tekst være viktig for hvordan mennesker oppfatter og gjenkjenner merkevaren. I redegjørelsen for de mulige nyttevirkningene går vi ut i fra at merkevaren blir tilstrekkelig unik til at forveksling av selskapene unngås.

3.1 Nytevirkinger av merkevareshille

Effektiv konkurranse blant kraftleverandørene er ønskelig fordi det fremmer kostnadseffektivitet, innovasjon og effektive priser. Aktive forbrukere og fravær av markedsrett på tilbudssiden er nødvendig for at konkurransen skal være effektiv. I et marked med effektiv konkurranse forventer man å se lave påslag hos leverandørene og produkter som er tilpasset det forbrukerne vil ha (NVE, 2018c).

Det er mange kraftleverandører i Norge og noen av dem markedsfører seg over hele landet. I Norge er det også et relativt høyt antall leverandørskifter i året, og de gjennomsnittlige marginene i sluttbrukermarkedet er lave sammenlignet med andre land. Undersøkelser viser likevel at det er mange sluttbrukere som aldri eller svært sjelden skifter kraftleverandør, og NVEs statistikk viser en geografisk struktur der om lag 70 prosent av sluttkundene typisk betjenes av det selskapet som er dominerende i det aktuelle nettområdet. Videre tyder undersøkelser på at mange sluttbrukere ikke er bevisste på at de kostnadsfritt kan bytte kraftleverandør, men ikke nettselskap. Det er grunn til å anta at mange av de dominerende selskapene er lokale selskaper som har samme merkevare og logo som det lokale nettselskapet.

Krav om merkevareshille mellom nettselskap og kraftleverandør antas å øke konkurransen i sluttbrukermarkedet på to måter som vi utdypet i avsnittene under. Hvordan merkevareshille påvirker konkurransen i markedet, kommer imidlertid også an på hvordan selskapene i bransjen som helhet tilpasser seg nye krav.

Avslutningsvis drøfter vi om merkevareshille også kan øke effektiviteten i nettselskapene.

3.1.1 Lik merkevare kan representere en kostnadsfordel

For vertikalt integrerte selskaper som både opererer i monopolvirksomhet og konkurranseutsatt virksomhet er konkurransemyndighetene ofte bekymret for såkalt *krysssubsidiering*. Krysssubsidiering innebærer at en aktør som deltar i flere markeder, finansierer underskudd i ett marked med overskudd fra et annet marked. For å oppnå dette trenger aktøren markedsrett i markedet som finansierer underskuddet i det første markedet. Et mulig eksempel på dette er nettopp vertikalt integrerte selskaper som opptrer både i monopolvirksomhet og i konkurranseutsatt virksomhet.

I vårt eksempel med lik merkevare er det snakk om å kostnadsføre markedsføring som skal komme den konkurranseutsatte delen til gode, hos monopolvirksomheten. Et eksempel er lokal sponsing som betales via nettselskapet, men som i realiteten markedsfører kraftleverandøren.

Men selv om nettselskapet ikke overinvesterer i markedsføring for å tilgodese kraftleverandør-virksomheten, kan kraftleverandørvirksomheten nyte godt av en *ekstern markedsføringsverdi* som følge av nettvirksomhetens profilering. Dermed kan den lokale kraftleverandøren forsyne samme antall kunder til en lavere kostnad, alt annet likt, og tilby en lavere pris (margin) enn konkurrentene. På denne måten representerer lik merkevare en konkurransefordel for de vertikalt integrerte selskapene. Dersom kraftleverandører med lik merkevare som et nettselskap har en slik konkurransefordel, kan det begrense nyetableringer og påvirke konkurranse om markedsandeler fra andre kraftleverandører.

Både muligheten for kryssubsidiering og eksistensen av eksterne markedsføringsverdier tilsier at merkevareskille, uavhengig av om det er nettselskapet eller kraftleverandøren som bytter navn, vil gi en mer likeverdig konkurransesituasjon i markedet.

3.1.2 Lik merkevare skaper forvirring hos sluttbrukerne

Det andre hovedproblemet med lik merkevare handler om forbrukernes evne til å skille mellom monopol- og markedsaktører, dvs. mellom nettselskap og kraftleverandører. Hvis kundene ikke er klar over at de kan skifte kraftleverandør, kan det føre til *innelåsing*.

I 2013 og 2017 har det vært gjennomført markedsundersøkelser om forbrukernes forståelse av sluttbrukermarkedet for strøm. Undersøkelsen fra 2017 viser at selv om 82 prosent² mener at de vet forskjellen på kraftleverandør og nettselskap, svarte bare halvparten riktig på hvilket nettselskap de har (NVE, 2018a). Mange av dem som svarte feil på spørsmålet om nettselskap, oppga navnet på sin kraftleverandør, sett bort fra kunder av vertikalt integrerte selskap. Videre var 18 prosent av utvalget (feilaktig) enige i at man kan velge selv hvilken nettleverandør man vil ha (NVE, 2018a). Manglende kunnskap og forståelse av hvordan markedet fungerer, øker faren for innelåsing.

Når sluttkundene har problemer med å skille mellom kraftleverandører og nettselskap, kan det også hende at mange heller ikke er klar over at de kan bytte leverandør. Dersom det er tilfelle, kan innføring av et krav om ulik merkevare for nettselskap og kraftleverandør øke bevisstheten blant konsumentene og gjøre det lettere for kraftleverandører å skape kunderelasjoner basert på konkurransedyktige produkter og kontrakter. Et annet formål med kravet om merkevareskille er derfor at sluttbrukerne skal bli bevisste på at de kan tjene på å bytte leverandør, slik at konkurransen i sluttbrukermarkedet kommer alle eller flere kunder til gode i form av gunstigere kontrakter.

I den grad det er manglende bevissthet og gammel vane som er årsaken til innelåsing, kan nytteeffekten av at kraftleverandøren bytter navn være større enn at det er nettselskapet som gjør det. Hvis nettselskapet endrer merkevare, kan kraftleverandøren beholde den kjente merkevaren og nyte godt av at lokale kunder fortsetter med den lokale kraftleverandøren av gammel vane. På denne måten kan konkurransevidningen opprettholdes i lang tid, og nyttevirkningene i form av sterkere konkurranse blir lavere. Dersom det er kraftleverandøren som bytter navn, kan det gi en tydeligere bevissthetsendring. Konkurranseeffektene henger imidlertid også sammen med hvordan selskapene, inkludert konkurrentene, markedsfører seg i forbindelse med merkevareendringen, se neste avsnitt.

Imidlertid er det viktig å være klar over at det også kan være andre grunner enn forvirring som forklarer tilsynelatende innelåsing av sluttbrukere til en leverandør. Eksempler kan være lav bevissthet om strømpriser fordi de utgjør en liten del av totalbudsjettet til kundene eller lokal lojalitet generelt (kundekontor, arbeidsplasser). Dersom det er slike grunner til at mange kunder ikke skifter leverandør, vil ikke endring av merkevare nødvendigvis ha noen stor betydning for sluttbruker-markedet.

3.1.3 Nytevirkningene avhenger av hvordan selskapene tilpasser seg

Som beskrevet i kapittel 2, viser våre beregninger at de eksterne kostnadene trolig vil være høyere dersom kraftleverandørene skal endre merkevare, enn dersom det er nettselskapene som gjør det.

² Av et utvalg på 1 201 personer.

Årsaken er at det er kraftleverandørene som konkurrerer, og dermed er det naturlig at de vil bruke ressurser for å unngå å miste kunder. Av samme årsak kan det tenkes at nyttevirkningene vil være større dersom det er kraftleverandørene som endrer merkevare.

Hvordan konkurransen påvirkes, gitt at vi antar at flere kunder blir aktive i markedet som følge av merkevareshille, kommer også an på hvorvidt og hvordan kraftleverandørene vil endre sine markedsføringsstrategier. Vi kan tenke oss følgende tilfeller av strategier fra kraftleverandører ved en merkevareendring:

1. Kraftleverandøren skifter navn, men fortsetter å ha en lokal markedsføringsstrategi. I dette tilfellet vil leverandøren trolig skifte til et annet navn som har lokal forankring. Konkurransesituasjonen vil i dette tilfellet ikke endres vesentlig i forhold til situasjonen der nettselskapet skifter navn. (Dersom selskaper med en slik strategi får velge selv om de vil bytte navn på nettselskapet eller kraftleverandøren, vil de ha incentiv til å beholde det opprinnelige navnet på kraftleverandøren og skifte navn på nettselskapet.)
2. Kraftleverandøren skifter navn og legger opp til en ekspansiv markedsføringsstrategi for å øke sin markedsandel i et utvidet markedsområde. I så fall øker konkurranstrykket i markedet som følge av endringen i markedsføringsstrategi.
3. Selskapet selger kraftleverandørvirksomheten til et annet selskap eller slår det sammen med en tilstøtende lokal leverandør til et regionalt selskap. Resultatet kan enten være et lokalt eller regionalt selskap med en ekspansiv markedsstrategi, eller økt markedsandel for en allerede etablert landsdekkende leverandør. Hvis allerede landsdekkende leverandører sluker mindre selskaper, øker ikke nødvendigvis konkurranstrykket i markedet. Men dersom resultatet er at det etableres flere og/eller mer offensive landsdekkende eller regionale leverandører, er trolig økt konkurranse være resultatet.

Resultatet for konkurranstrykket i markedet avhenger også av hvordan etablerte leverandører tilpasser seg endringen. Det er grunn til å tro at landsdekkende leverandører også vil øke sin markedsføring ved innføring av merkevareshille, både for å demme opp for nye leverandører med en mer aggressiv markedsføringsstrategi og for å øke innsatsen for å kapre kunder i områder der sluttbrukerne presumptivt er blitt mer bevisste. Det vil også tvinge de lokale kraftleverandørene til å øke markedsføringsinnsatsen.

Økt konkurranse vil gi lavere marginer for kraftleverandørene. For at konkurransen skal øke samlet samfunnsøkonomisk nytte – og ikke bare representere en omfordeling mellom kunder og leverandører – må den også gi lavere kostnader hos kraftleverandørene. Noen av de lokale kraftleverandørene vil trolig bli solgt eller fusjonert, slik at stordriftsfordeler kan utnyttes i større grad. Samtidig blir markedsføringskostnadene trolig høyere når konkurransen blir skarpere, slik at en del av nyttevirkningene oppveies av økte markedsføringskostnader.

Oppsummeringsvis er det vanskelig å beregne *ex ante* hvor stor nettonytte som kan oppnås og hvordan nettonytten påvirkes av om det er kraftleverandøren eller nettselskapet som bytter merkevare. Resultatet avhenger av hvordan alle kraftleverandørene i bransjen responderer på endringen i konkurransesituasjonen.

3.1.4 Merkevareshille kan gi mer effektive nettselskap

Dersom sluttbrukerne i større grad klarer å skille mellom nettselskap og kraftleverandør kan kravet om ulike merkevare også bidra til økt fokus på nettselskapenes evne til å levere kostnadseffektive tjenester. Årsaken er at sluttbrukerne i større grad kan bli klar over at de ikke kan bytte nettselskap, men er prisgitt det nettselskapet som eier nettet der de bor. Dette kan for eksempel skje ved at kommunale eiere utfordres av innbyggerne i kommunen om å finne måter å redusere nettleien på, i tillegg til de incentivene som gis gjennom inntektsrammereguleringen. Eksempler på mulige kostnadsreduserende tiltak som kan stimuleres ytterligere kan være strukturdiskusjoner, digitalisering og styringssystemer i nettet, eller tiltak for å ta i bruk forbruksfleksibilitet i nettdriften.

3.2 Aktørene i bransjen er positive til kravet

Mange av aktørene vi har snakket med er enige i at det vil bli lettere for sluttbrukerne å skille mellom nett og strøm dersom et krav om ulike merkevarer innføres. Andre mener at kravet vil ha marginal betydning og at kravene relatert til selskapsmessige strukturer er viktigere.

Videre mener mange at kravet vil gjøre det lettere for kraftleverandører å etablere seg i nye nettområder, og dermed øke konkurransen. Det er imidlertid bred enighet om at sluttbrukernes oppfatninger om merkevarer er seiglivet, og at mange merkevarer ikke vil glemmes før det kommer nye generasjoner av sluttbrukere inn i markedet.

Aktørene er imidlertid opptatt av at det kan være ødeleggende for et selskap som har satset mye på sin merkevare, dersom det kreves at de må endre denne. Derfor mener de at det er viktig at selskapene selv må få bestemme om de vil endre merkevaren til kraftleverandøren eller nettselskapet.

3.3 Internasjonale erfaringer

Vi har vært i kontakt med myndigheter i Tyskland og Finland for å få informasjon om deres tanker vedrørende nytteeffekter av et merkevareskille.³ Personene vi har snakket med mener mulige nytteeffekter av å innføre krav om ulike merkevarer hovedsakelig kan knyttes til at sluttbrukerne blir mindre forvirret. Selv om de aktuelle selskapene som blir pålagt reguleringene får økte kostnader, blir markedet som helhet mer effektivt. I tillegg handler det om å unngå konkurransevridninger mellom kraftleverandører med og uten nettselskap med lik merkevare.

Representantene vi har snakket med har ikke kunnskap om at det har vært gjennomført analyser vedrørende nytteeffekter knyttet til et slikt krav, hverken teoretisk eller empirisk.

Finlands *Electricity Market Act*⁴ fra 2013 fastslår at distribusjonsnettsinnehavere som er omfattet av juridisk skille skal påse at virksomhetens varemerke skiller seg fra varemerker ved enhetene i selskapet eller selskapsgruppen som produserer eller leverer elektrisitet. I kommunikasjonen skal det benyttes eget navn og varemerke. Juridisk skille gjelder distribusjonsnett med spenning over 400 volt hvor det i hvert av de tre siste kalenderårene har vært overført minst 200 GWh. I følge den finske regulators rapport til CEER og EU-kommisjonen i 2017 gjaldt dette 36 selskaper i 2016 (Energy Authority, 2017). Selskapene har imidlertid lov til å benytte merkevarer hvor deler av navnet også brukes av kraftprodusenter og/eller -leverandører.

I Frankrike var det en sak hos det franske konkurransetilsynet som framprovoserte et krav om at den største franske DSOen, Electricité de France (EdF), måtte endre merkevarer. Dette satte i gang en prosess der DSOen måtte endre sin merkevare tre ganger fordi den nye merkevaren ikke var tilstrekkelig unik. Kravet var at både navn, logo, font og farger måtte endres. Nå anses det at merkevarene i både strøm- og gassmarkedet er tilstrekkelig ulike. Samtidig ser man at oppfatningene i den franske befolkningen utvikler seg sakte; 15 år etter at merkevaren ble skilt har en stor del av befolkningen ikke fått det med seg.⁵

I følge en rapport fra Council of European Energy Regulators (CEER) kan kjennskap og tillit til merkevarer i sluttbrukermarkedet for strøm gå tilbake til tiden før liberaliseringen. Likhet i merkevarer mellom kraftleverandør og nettselskap gjør at kundene har mindre kunnskap om hvilke muligheter de har i et liberalisert marked. Dette kan skape barrierer for nye leverandører som ønsker å etablere seg i markedet. Det er ulike oppfatninger blant medlemslandene CEER har snakket med. Noen av landene mener at de europeiske reguleringene knyttet til *unbundling* er innført på en tilfredsstillende

³ Vi har snakket med Bundesnetzagentur (Federal Network Agency for Electricity) i Tyskland og Energiavirasto (Energy Authority) i Finland.

⁴ <http://extwprlegs1.fao.org/docs/html/fin132322.htm>

⁵ Informasjonen kommer fra en mail fra en representant fra Commission de Régulation de l'Énergie (Energy Regulator) i Frankrike. Vi har ikke lyktes med å komme i kontakt med regulator utover denne mailen.

måte. De fleste respondentene mener imidlertid at selv om såkalt *legal unbundling*⁶ er innført på en tilfredsstillende måte, finnes det fremdeles problemer knyttet til *brand bundling* og selskapsidentitet. Lik merkevare gjør det vanskelig for kundene å skille mellom kraftleverandør og nettselskap, og det gir noen selskaper et konkurransefortrinn (CEER, 2016b).

⁶ *Legal unbundling* er beskrevet i EUs elektrisitetsdirektiv II. Kravet innebærer at nettselskapene skal være uavhengige i sin rettslige struktur, dvs. at de skal skilles ut i egne selskaper. For mer informasjon, se <https://www.nve.no/Media/5696/eu-direktiv-2003-54-ec-om-felles-regler-for-det-indre-marked-for-elektrisitet.pdf>

REFERANSELISTE

CEER (2016a): *Status Review on the Implementation of Distribution System Operators' Unbundling Provisions of the 3rd Energy Package*. CEER Status Review. Ref: C15-LTF-43-03.

CEER (2016b): *CEER Benchmarking report on removing barriers to entry for energy suppliers in EU retail energy markets*. Ref: C15-RMF-70-03.

Energy Authority, Finland (2017): *National Report 2017 to the Agency for the Cooperation of Energy Regulators and to the European Commission*. Ref: 1469/401/2017. Tilgjengelig på https://www.energiavirasto.fi/documents/10191/0/National_Report_2017_Finland_1469-401-2017.pdf/6b783563-e997-4c4c-ace9-826d68447c9b

NVE (2018a): *Forbrukerens tilpasning i strømmarkedet 2017*. Konsulentrapport utarbeidet for NVE av Sentio Research Norge AS.

NVE (2018b): *NVEs leverandørskifteundersøkelse 1. kvartal 2018*. https://www.nve.no/Media/7220/lsu_1kv2018.pdf

NVE (2018c): *Sluttbrukermarkedsovervåking for framtidens kraftmarked*. Konsulentrapport utarbeidet for NVE av THEMA Consulting Group. http://publikasjoner.nve.no/rapport/2018/rapport2018_09.pdf

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE

Til: Nettselskap/Kraftleverandør
Fra: THEMA Consulting Group og By North på oppdrag for NVE.
Dato: xx.08.2018

Kontaktperson / intervjuobjekt

Kategori	
Navn	
Kontaktinfo	
Stilling / rolle	

Bakgrunn

NVE vurderer å innføre et krav om ulike merkevare for nettselskap og kraftleverandør. Målet med en slik endring er å redusere forvirring og sammenblanding hos forbrukere om nettselskapenes og kraftleverandørenes roller og ansvar, samt redusere faren for konkurransevridning som følge av tilnærmet lik merkevare hos nettselskap og kraftleverandør.

THEMA Consulting Group skal på vegne av NVE, sammen med merkevareeksperter fra By North, utrede kostnaden som vil følge av et slikt krav, dvs. kostnader knyttet til endringer av merkevare, herunder navn og logo/visuell identitet. Beregningene vil ta utgangspunkt i hva som må gjennomføres som en *minimumsløsning* for å differensiere sin egen merkevare fra kraftleverandør/nettselskap.

Vi ønsker derfor å intervju nettselskap/kraftleverandører som har gjennomgått en slik prosess for å høste erfaringer. Vi vil spesielt fokusere på de spesifikke tiltak som ble gjennomført i forbindelse med prosessen, kostnaden forbundet med disse og synspunkt på hvilke av disse tiltakene som er strengt nødvendige og hvilke nytteeffekter de har hatt. **Svarene vil bli anonymisert.**

Spørsmål

Kostnadsberegningen knyttet til gjennomføring av merkevareendring deles i tre; navneutvikling, design av visuell identitet og implementering av visuell identitet.

Intro

Spørsmål	Svar
Kan du fortelle kort om prosessen i helhet og din rolle, inkl. årsaken til at endringen ble gjennomført?	
Hvilke betraktninger gjorde konsernet seg vedr. endring for nettselskap eller kraftselskap?	
Hvor lang tid tok prosessen totalt?	
Ville totalkostnaden vært annerledes dersom prosessen skulle gjennomføres i løpet av et kortere tidsrom?	
Hadde dere hjelp utenfra i forbindelse med prosessen?	
Hvor mange kunder har dere? (proxy for størrelse på selskapet)	
Hva var deres markedsføringskostnader gjennomsnittlig de tre siste årene før endringen?	
Hva var deres markedsføringskostnader det året dere gjennomførte endringen?	

Navneutvikling

Spørsmål	Svar
Hvilke tiltak gjorde dere vedr. navneutvikling og hvilke kostnader hadde dere knyttet til tiltakene?	
- Utvikle navn	
- Kjøp av domene på nett	
- Utarbeidelse av prototype	
- Annet (legg til)	
Hvilke av disse tiltakene anser dere som strengt nødvendig (minimum) og hvorfor?	

Design av visuell identitet

Spørsmål	Svar
Hvilke tiltak gjorde dere vedr. design av visuell identitet og hvilke kostnader hadde dere knyttet til tiltakene?	
- Utarbeidelse av logo	
- Utarbeidelse av farger	
- Utarbeidelse av maler	
- Utarbeidelse av markedsmateriell	
- Annet (legg til)	
Hvilke av tiltakene anser dere som strengt nødvendig (minimum) og hvorfor?	

Implementering av visuell identitet

Spørsmål	Svar
Hvilke tiltak gjorde dere vedr. design av implementering av visuell identitet og hvilke kostnader hadde dere knyttet til tiltakene?	
- Omprofilering av fysiske gjenstander (biler, bygg, klær, etc.). Her ønsker vi også informasjon om antall bygg, biler, ansatte og kunder.	
- Omprofilering av digitalt materiell (hjemmeside, app etc.).	
- Kommunikasjon av ny merkevare til eksisterende kunder	
- Kommunikasjon av ny merkevare – markedsføring til potensielle nye kunder	
- Gi informasjon til ansatte og øvrige interessenter rundt selskapet	
- Annet (legg til)	
Hvilke av tiltakene anser dere som strengt nødvendig (minimum) og hvorfor?	

Annet

Har merkevareendringen påvirket selskapets kundetilfredshet?	
Kraftleverandør: har dere opplevd endring i antall kunder som dere mener kan knyttes til merkevareendringen?	
Hadde dere behov for løpende oppfølging i forbindelse med merkevareendringen?	
Hvilke nytteelementer opplever dere i forbindelse med endringen dere selv har gjort?	
Hvilke nytteelementer ser dere ved innføring av et eventuelt krav for hele bransjen?	
I hvilken grad mener du et krav om merkevareskille vil kunne bidra til et mer effektivt sluttbrukermarked og hvorfor?	
I hvilken grad mener du kostnadene for gjennomføring av en merkevareendring vil påvirkes av om endringen må gjøres innen 1, 2 eller 3 år og hvorfor?	

Avslutningsvis – er det noe mer du mener er relevant å informere om? Noe vil har glemt å spørre om?

VEDLEGG 2 – OVERSIKT OVER SELSKAPENE MED LIK MERKEVARE

Tabellen under gir oversikt over nettselskap og kraftleverandør med lik merkevare, som inngår i kostnadsberegningene. Ni av selskapene er store, 39 er middels og 31 er små. Nordlandsnett og Norgesnett har lik logo som kraftleverandør, men ikke likt navn. Disse er inkludert i kostnadsberegningene på lik linje som resterende selskaper med lik merkevare.

Tabell 1: Nettselskap og kraftleverandør med lik merkevare

Nettselskap	Kraftleverandør	Størrelse
<i>Hafslund Nett AS</i>	Hafslund Strøm AS	Stort
<i>Eidsiva Nett AS</i>	Eidsiva Marked AS	Stort
<i>Lyse Elnett AS</i>	Lyse Energisalg AS	Stort
<i>Norgesnett</i>	Smart Energi AS	Stort
<i>Glitre Energi Nett AS</i>	Glitre Energi Strøm AS	Stort
<i>NTE Nett AS</i>	NTE Marked AS	Stort
<i>Haugaland Kraft Nett AS</i>	Haugaland Kraft Energi AS	Stort
<i>Helgeland Kraft AS</i>	Helgeland Kraft AS	Stort
<i>Nordlandsnett AS</i>	BE Kraftsalg AS	Stort
<i>Istad Nett AS</i>	Istad Kraft AS	Middels
<i>Nordmøre Energiverk AS</i>	Nordmøre Energiverk AS	Middels
<i>Hålogaland Kraft Nett AS</i>	Hålogaland Kraft Kunde AS	Middels
<i>SFE Nett AS</i>	SFE Kraft AS	Middels
<i>Gudbrandsdal Energi Nett</i>	Gudbrandsdal Energi AS	Middels
<i>Varanger Kraftnett AS</i>	Varanger Kraftmarked AS	Middels
<i>Sunnfjord Energi AS</i>	Sunnfjord Energi AS	Middels
<i>Dalane Nett AS</i>	Dalane Kraft AS	Middels
<i>AS Eidefoss</i>	AS Eidefoss	Middels
<i>Vest-Telemark Kraftlag AS</i>	Vest-Telemark Kraftlag AS	Middels
<i>Midtkraft AS</i>	Midtkraft Strøm AS	Middels
<i>Vokks Nett AS</i>	Vokks Kraft AS	Middels
<i>Alta Kraftlag SA</i>	Alta Kraftlag SA	Middels
<i>Nordkraft Nett AS</i>	Nordkraft Nett AS	Middels
<i>Vesterålskraft Nett AS</i>	Vesterålskraft Strøm AS	Middels
<i>Fosen Nett AS</i>	Fosen Nett AS	Middels
<i>Stange Energi Nett AS</i>	Stange Energi Marked AS	Middels
<i>Nord-Østerdal Kraftlag SA</i>	Nord-Østerdal Kraftlag SA	Middels
<i>Voss Energi AS</i>	Voss Energi Kraft AS	Middels
<i>Midt-Telemark Energi AS</i>	Midt-Telemark Energi AS	Middels
<i>Øvre Eiker Nett AS</i>	Øvre Eiker strøm AS	Middels
<i>Kragerø Energi AS</i>	Kragerø Kraft AS	Middels
<i>Sognekraft AS</i>	Sognekraft AS	Middels

Finnås Kraftlag SA	Finnås Kraftlag SA	Middels
Hammerfest Energi Nett AS	Hammerfest Energi Kraftomsetning AS	Middels
Notodden Energi Nett AS	Notodden Energi Kraft AS	Middels
<i>Tinn Energi AS</i>	Tinn Energi AS	Middels
Kvinnherad Energi AS	Kvinnherad Energi AS	Middels
Kvam Kraftverk AS	Kvam Kraftverk AS	Middels
Orkdal Energi AS	Orkdal Energi AS	Middels
Hurum Energiverk AS	Hurum Kraft AS	Middels
Hardanger Energi AS	Hardanger Energi AS	Middels
Nord-Salten Kraft AS	Nord-Salten Kraft AS	Middels
Svorka Energi AS	Svorka Energi AS	Middels
Røros Elektrisitetsverk AS	Røros Elektrisitetsverk AS	Middels
Odda Energi AS	Odda Energi AS	Middels
Høland og Setskog Elverk SA	Høland og Setskog Elverk SA	Middels
Trollfjord Kraft AS	Trollfjord AS	Middels
Rauma Energi AS	Raume Energi Kraft AS	Middels
Meløy Energi AS	Meløy Energi AS	Lite
Sunndal Energi KF	Sunndal Energi KF	Lite
Stryn Energi AS	Stryn Energi AS	Lite
Sodvin AS	Sodvin AS	Lite
Rakkestad Energi AS	Rakkestad Energi AS	Lite
Austevoll Kraftlag SA	Austevoll Kraftlag SA	Lite
Rauland Kraftforsyningslag SA	Rauland Kraftforsyningslag SA	Lite
Flesberg Elektrisitetsverk AS	Flesberg Elektrisitetsverk AS	Lite
Hemsedal Energi KF	Hemsedal Energi KF	Lite
Suldal Elverk KF	Suldal Elverk KF	Lite
Luster Energiverk AS	Luster Energiverk AS	Lite
Andøy Energi AS	Andøy Energi AS	Lite
Drangedal Everk KF	Drangedal Kraft KF	Lite
Årdal Energi KF	Årdal Energi KF	Lite
Stranda Energi AS	Stranda Energi AS	Lite
Fusa Kraftlag SA	Fusa Kraftlag SA	Lite
Krødsherad Everk KF	Krødsherad Everk KF	Lite
Sør Aurdal Energi AS	Sør Aurdal Energi AS	Lite
Hjartdal Everk SA	Hjartdal Elverk AS	Lite
Fitjar Kraftlag AS	Fitjar Kraftlag AS	Lite
Neset Kraft AS	Neset kraft AS	Lite
Rollag Elektrisitetsverk SA	Rollag Elektrisitetsverk SA	Lite
Nore Energi AS	Nore Energi AS	Lite

Uvdal Kraftforsyning SA	Uvdal Kraftforsyning SA	Lite
Skjåk Energi KF	Skjåk Energi KF	Lite
Fjelberg Kraftlag SA	Fjelberg Kraftlag AS	Lite
Lærdal Energi AS	Lærdal Energi AS	Lite
Aurland Energiverk SA	Aurland Energiverk AS	Lite
Bindal Kraftlag SA	Bindal Kraftlag SA	Lite
<i>Forsand Elverk Kommunalt føretak i Forsand</i>	Forsand Elverk Kommunalt føretak i Forsand	Lite
Modalen Kraftlag SA	Modalen Kraftlag SA	Lite

VEDLEGG 3 – EXCEL-FIL MED KOSTNADSBEREGNINGER



NVE

Norges vassdrags- og energidirektorat

.....

MIDDELTHUNSGATE 29
POSTBOKS 5091 MAJORSTUEN
0301 OSLO
TELEFON: (+47) 22 95 95 95

www.nve.no