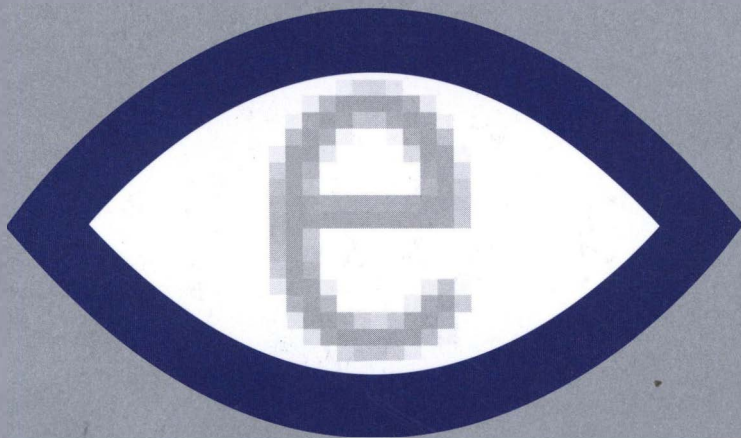


den

TRANSPARENTA EKONOMIN

MATS LARSSON DAVID LUNDBERG

STRATEGIER
FÖR DEN NYA
ELEKTRONISKA
MARKNADEN



SNS FÖRLAG

Den transparenta ekonomin

DEN
Transparent

Mats Larsson

| David Lundberg

SNS Förlag

1 ekonomin

Strategier för den nya elektroniska marknaden

SNS Förlag, Box 5629, 114 86 Stockholm.
Telefon 08-507 025 00. Telefax 08-507 025 25
E-post bok.info.order@sns.se Hemsida www.sns.se

SNS – studieförbundet Näringsliv och Samhälle

- * grundades 1948 som en ideell sammanslutning
- * är fristående i förhållande till politiska partier och intressegrupper
- * sprider kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden samt är ett obundet forum för öppet utbyte av idéer i sådana frågor
- * verkar genom forskning och utredningar, bokutgivning, seminarier och konferenser.

Den transparenta ekonomin

Strategier för den nya elektroniska marknaden

Mats Larsson & David Lundberg

Första upplagan, första tryckningen

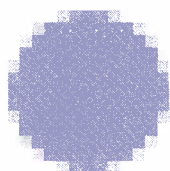
© 2000 författarna och SNS Förlag

Grafisk form & omslag Patrik Sundström

Tryck Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad 2000

ISBN 91-7150-786-8





INNEHÅLL

1 •	Den transparenta ekonomin	8
2 •	Antaganden	22
3 •	Fyra grundläggande koncept	28
4 •	Varför »dröjer« utvecklingen?	60
5 •	Företagens e-steg	74
6 •	Steg 1. E-fönster	90
7 •	Steg 2. E-kanaler	100
8 •	Steg 3. E-utbrytningar	116
9 •	Steg 4. E-plattformar	132
10 •	Steg 5. E-värden	144
11 •	Samhällets signaler	160
12 •	Styrsystemen på väg mot e-samhället	232
	Källor	251

1. *Den transparenta ekonomin*



INTERNET OCH andra elektroniska hjälpmedel håller på att förändra vårt sätt att kommunicera. För tio år sedan var e-post förbehållet ett fåtal tidiga användare. I dag har fler och fler tillgång till e-post. Vi använder den regelmässigt för att på ett enkelt sätt kommunicera över hela jordklotet. Tidigare fick man ringa, vänta i telefon eller be någon ringa tillbaka. Nu kan man sända ett meddelande och få svar utan att tvinga någon till en telefon. Tidigare var datorn ett verktyg framförallt avsett att stödja lokala sysslor. Åtkomsten till tjänsterna var förunnad ett fåtal personer. I dag kopplas världens datorer snabbt samman via Internet och det blir möjligt att kommunicera fritt och nå dem man behöver utan mellanhänder.

Elektroniska hjälpmedel används också för handel och för att göra olika typer av information mer tillgänglig. Företag handlar med andra företag, men också med privatpersoner via Internet på ett sätt som de flesta ansåg som otänkbart för ett par år sedan. Tillväxten i volym är omkring en tredubbling varje år. Ändå är det en relativt liten del av den totala volymen som går via Internet. Människor som i olika sammanhang söker information om marknader, produkter eller företag och organisationer finner att en sökning på Internet kan ge mer på ett par timmar än flera dagars arbete med telefon och fax gjorde för några år sedan.

Som individer kan vi i liten skala observera de förändringar som internetbaserad kommunikation och handel har lett till. Många i arbetslivet använder e-post för kommunikation i någon mån. Många har även provat på att köpa varor via Internet. Ett fåtal privatpersoner, men fler och fler företag, gör redan en betydande del av sina inköp där. Andra använder Internet för vissa saker, medan man uträttar andra ärenden på traditionellt vis. Även om man kan fråga sig varför utvecklingen inte går ännu snabbare, ser vi hela tiden en tillväxt i bruket av Internet. Ökningen bedöms för närvarande vara mellan 150 och 200 pro-

cent per år, beroende på segment. I Sverige stod under sommaren 1999 den elektroniska detaljhandeln för 0,2 procent av den totala detaljhandeln. Handeln mellan företag på Internet står för en större andel av den totala volymen av den totala företagshandeln. Den bedöms dessutom växa snabbare än detaljhandeln. I USA har dock redan handeln med böcker via Internet tagit 15 procent av den totala bokmarknaden.

Denna bok beskriver vad som händer på marknaden, i vår samhällsekonomi och i vårt arbetsliv om vi fortsätter att i ökande omfattning välja Internet som kommunikationskanal och marknadsplats.

Vi kommer *inte* att påstå att Internet kommer att fortsätta växa i all oändlighet. Vi kommer att analysera vilka faktorer som driver på en fortsatt tillväxt utan att prognostisera var tillväxten kommer att upphöra.

Vi kommer *inte* att påstå att alla människor om tio år vill göra sina inköp via Internet. Vi kommer att analysera vilka faktorer som kan få människor att göra vissa saker via Internet, oavsett om de själva vill det eller inte.

Vi kommer *inte* att påstå att ett samhälle där alla använder Internet i så stor utsträckning som möjligt är bättre än dagens samhälle. Vi kommer att analysera vilka möjligheter och vilka risker en ökad användning av Internet för med sig i olika avseenden.

Vi kommer *inte* att påstå att övergången från ett samhälle med traditionell kommunikation och handel i alla stycken blir enkel och angenäm. Vi kommer att peka på de sannolika utvecklingssteg som företag och samhälle måste gå igenom och de möjligheter och svårigheter som ser ut att finnas längs vägen.

Vi *kommer att* påstå att det är användarna av Internet – individer och företag – som genom sitt användande av Internet till stor del formar inte bara framtidens Internet, utan också framtidens samhälle. Vi *kommer att* påstå att utformandet av framtidens samhälle i mycket högre utsträckning än tidigare ligger i händerna på alla individer, vilka avgör hur framtidens »värde-

landskap« (den elektroniska marknadens struktur, som vi diskuterar längre fram i denna bok) ska utformas. Möjligheterna att genom politiska eller företagsbaserade strukturbeslut forma samhället och marknaden minskar.

Vi kommer också att påstå att möjligheterna för enskilda personer och företag att ställa sig utanför utvecklingen är begränsade. Om majoriteten av kunderna i en närbutik väljer att flytta sina inköp till stormarknaden, måste även närbutikens tapp- ra försvarare ändra inköpsmönster när kundunderlaget blir för litet och butiken tvingas stänga. Vi kommer att se en analog situation på Internet om en väsentlig del av människorna flyttar t.ex. sina bankaffärer till Internet och andra automatiska serviceformer. Då kommer antalet bankkontor med manuell betjäning att minska. Och det håller ju redan på att hända!

Varför skriver vi då en bok om detta?

Hösten 1998 publicerade vi en bok i England med titeln *The Transparent Market*. I den boken finns grunden till ett resonemang om vilka förändringar i näringsliv, samhälle och i den privata sfären som vi kan vänta oss om vårt bruk av elektronisk kommunikation och handel ökar till en betydande del av totalvolymerna på dessa områden. Vår förståelse av utvecklingens alla aspekter är begränsad och vi måste snarast börja analysera den för att vara förberedda på förändringar som vi inte kan hantera utan att ändra i vår syn på olika företeelser. I ett samhälle som präglas av handel via Internet kommer arbetsmarknadens volym och inriktning att förändras, behovet av utbildning att ta en annan form, städernas och industrins fastighetsmarknad att påverkas och prissättningen på olika typer av varor och tjänster att bli en annan.

Det kan enkelt visas med bankexemplet. Om fler gör bankärenden via Internet leder det till att det behövs färre bemannade bankkontor på traditionella platser, något som i sin tur påverkar arbetsmarknad och fastighetsmarknad. Kunderna (och en dator) kommer att utföra en stor del av arbetet som tidigare

sköttes av bankens kassapersonal, vilket påverkar kostnaden för tjänsten och bankens möjligheter att på sikt ta betalt. Den nya typen av bank sysselsätter personal med delvis annan kompetens än traditionella banker, och det påverkar utbildningsbehov i volym och inriktning.

Om vi ur ett samhällsperspektiv ser en liknande utveckling i andra branscher, som påverkar efterfrågan på butikslokaler, personal och utbildning, inser vi att det totala volymbehovet av fastigheter, arbete och utbildning påverkas. Dessutom kommer lokaliseringen av fastigheter, arbetsplatser och inriktningen på utbildningar att påverkas på ett sådant sätt att det redan nu finns skäl att börja analysera förändringarna.

Det finns ingen genväg. Om vi väljer att handla och kommunicera elektroniskt, måste vi hantera de förändringar som uppstår. Om vi inte vill hantera förändringar måste vi avstå från att handla och kommunicera elektroniskt. Problemet är då att i stort sett alla måste avstå. Om förändringarna är för stora för att vi ska vilja hantera dem, måste vi enas om detta synsätt, så att vi alla är restriktiva. Det gäller inte bara att skapa enighet i Sverige, utan även utomlands. Om vi i Sverige skulle välja att avstå, måste vi hålla oss borta från de elektroniska tjänster som erbjuds från utlandet, oavsett hur attraktiva dessa erbjudanden blir. I annat fall sätter vi, när handeln med utlandet når en kritisk massa, igång den utveckling som vi beskriver.

Vår ursprungliga bok hette *The Transparent Market*. Här talar vi om »den transparenta ekonomin« som ett vidare begrepp. Skälet till att vi använder begreppet transparens här är enkelt.

Fram till för några år sedan kunde alla handla i de butiker som fanns i närheten. Vi kunde besöka alla skivaffärer i vår hemstad på jakt efter en viss skiva. När vi väl hittat en eller flera butiker som erbjöd den eftersökta varan, kunde vi välja mellan olika priser och serviceerbjudanden (bytesrätt/ej bytesrätt etc). På den elektroniska marknaden kan man finna »butiker« över hela världen och jämföra vilken som ger bästa villkor. Man behöver

inte ens känna till vilka butiker man ska söka i. Det finns sökmotorer som hjälper till att leta och som kan lista identifierade erbjudanden enligt kundens kriterier. Därav uttrycket transparens. Möjligheten att genomlysna marknaden efter det bästa erbjudandet i en viss kategori ökar transparensen för den som vill utnyttja den. Internethandel liknats vid en ny typ av postorder, men det stämmer inte. Postorderhandel präglas inte av transparens. För att kunna dra nytta av postorder, är vi tvungna att känna till företagen och beställa deras katalog.

På samma sätt som kunderna kommer att kunna överblicka utbudet och välja de produkter och distributionskanaler som bäst motsvarar deras behov, kommer även företagen att kunna utnyttja det elektroniska mediets transparens. Tidigare var företag tvungna att betala för marknadsundersökningar för att få reda på hur olika kunder såg på utbudet och hur de värderade olika produkter. På den elektroniska marknaden kommer företagen att kunna få mycket detaljerad information om kundernas preferenser och beteende. Den som köper en vara på Internet måste räkna med att många företag med hjälp av elektroniska agenter observerar händelsen och tar till sig information om priset, produkten som köpts och hur den ska levereras. Möjligheten att leta upp händelser av en viss typ, som tidigare varit omöjliga att observera momentant, ökar.

Genom att samla och utnyttja den information som skapas på den elektroniska marknaden kan även företagen tala om ökad transparens, ur sin synvinkel. Genom att ta vara på och analysera de »fotspår« som kunder och potentiella kunder lämnar efter sig, kan företagen skapa en tydlig bild av efterfrågesituationen. Detta betyder att inte bara utbudet blir transparent, utan även efterfrågan. Marknaden är alltså symmetrisk i det avseendet, vilket måste beaktas då företag etablerar nya produkter och tjänster. Kunden får ökad makt att välja de bästa lösningarna, samtidigt som företagen får bättre möjligheter att söka upp presumtiva kunder då efterfrågan blir synlig. Den utvecklingen kan

betyda början till en mycket intressant marknad med helt nya spelregler.

Detta betyder att den som besöker ett företags hemsida i framtiden måste räkna med att företaget registrerar vilken information som söks, hur lång tid vi ägnar åt olika sorters information och vilken information vi tar del av i samband med ett köp. Avsikten här är knappast att »snoka« i andras privatliv, utan att samla information för att utveckla och förbättra erbjudanden, dag för dag följa utvecklingen av de egna och konkurrenternas marknadsandelar och finna nya sätt att interagera med kunder.

Förr var vi tvungna att i förväg veta vilken produkt vi sökte. Om vi inte kände till vad vi var ute efter, kunde vi bara strosa omkring och betrakta utbudet för att få en idé. Nu kan den som vill surfa genom hela världens produktutbud från vardagsrummet. Man kan besöka tillverkare, distributörer och agenter för att få idéer. När man funnit produkten kan man söka upp den försäljningskanal som erbjuder den till lägsta pris. Vid köp av böcker från Amazon.com får man automatiskt upp andra böcker som köpts av kunder som valt samma titel. Vi kallar det transparens när man via olika tekniska hjälpmedel på Internet får tips om produkter som kan vara av intresse. Den som just köpt en köttbit på Internet kan då köpet görs upp bli erbjuden ett vin som passar speciellt väl till denna typ av kött, eller en lämplig sås. Erbjudandena kan komma från ett företag på Internet utan koppling till det företag som säljer köttet. Vi kallar det transparens när företag kan söka upp transaktioner för att skräddarsy erbjudanden baserade på momentan information om gjorda affärer.

När det stora amerikanska företaget General Electric i dag gör upphandlingar lägger man i ökande omfattning ut underlagen på Internet. Detta medför att företag som inte alls kommit i fråga för tidigare upphandlingar, eftersom General Electric inte känt till dem eller för att man inte vetat att de kunnat leverera en viss typ av produkter, själva kan finna förfrågning-

arna. De kanske finner dem genom att använda elektroniska sökhjälpmedel som »scannar« många upphandlingshemsidor efter anbud att räkna på. Vi kallar det för transparens när kommunikation mellan företag inte begränsas av kommunikation mellan de företag som redan känner till varandra.

För såväl företag som konsumenter innebär den elektroniska marknaden även möjligheter att göra inköp enligt fler kriterier än förr. En konsument har tidigare bara haft tillgång till den information om en vara som finns på förpackningen. På den elektroniska marknaden kan företagens reklam för en vara mötas av missnöjda konsumenters mindre fördelaktiga kommentarer om eller aktionsgruppers mer eller mindre sakliga försök att motarbeta företaget eller varan. Vi kallar det transparens när kundernas val av produkter kan ske enligt de kriterier som kunden själv väljer, inte de som företagen väljer att föra fram i sin marknadsföring.

Den elektroniska marknadens ökade transparens jämfört med traditionella marknader kommer att inte bara göra sig påmind inom de nämnda områdena. De är exempel på hur transparens kan förändra upphandlingar, kommunikationsmönster och företags möjligheter att hitta kunder och leverantörer. Vi skulle kunna välja exempel från arbetsmarknaden, kapitalmarknaden eller från den privata sfärens möjligheter att hitta samåkningspartners, barnvakter eller städhjälp. Om vi använder elektroniska lösningar för att kommunicera och handla även där, kommer vi att upptäcka att den elektroniska marknadens transparens leder till avsevärda förändringar. I vissa fall är de odelat positiva för oss och vi kan omedelbart tillgodogöra oss deras goda effekter. I andra fall måste vi i förväg förstå konsekvenserna av förändringarna för att undvika risker och fallgropar i det nya sättet att kommunicera och organisera samhället.

Den ökande transparensen på ett antal marknader skapar i ett vidare perspektiv en »transparent ekonomi«. Som antytts ovan kännetecknas denna ekonomi av andra spelregler än den tradi-

tionella. Den som på fem års sikt vill bli framgångsrik på den elektroniska marknaden måste inte bara förändra sittsätt att tänka kring affärer, utan också vara beredd att bryta ned existerande förädlingskedjor, göra sig av med en rad materiella tillgångar och skapa helt nya typer av organisationer. De förändringar som företag måste gå igenom för att anpassa sig till den transparenta ekonomins marknadslogik redovisas i detalj i kapitel 5.

Denna bok är en handledning för företagsledare och samhällets företrädare i deras strävan att under de närmaste åren bygga upp en referensram kring frågor som rör den transparenta ekonomin. En sådan referensram behövs för att man ska kunna agera genomtänkt och frigöra sig från traditionella föreställningar kring vad som har lett till framgång på den geografiska marknaden. Boken ska ge en modell för analys av ett företags eller för samhällets position i utvecklingen. Den ska också ge underlag för att tidigt tolka de signaler som vi i ökande omfattning kommer att få kring vart utvecklingen är på väg. Genom att observera »rätt« saker och sätta in dem i en relevant referensram förbättras förutsättningarna för riktiga beslut i de vägval som vi kommer att möta.

Bokens disposition

I nästa kapitel redovisar vi ett antal grundläggande antaganden som ligger bakom samtliga resonemang i *Den transparenta ekonomin*.

I kapitel 3 tar vi upp fyra grundläggande koncept. Vi kallar dessa koncept värdelandskapet, nätverksintelligens, dynamiska strukturer och konceptomvandling. Värdelandskapet beskriver den nya marknadslogik som utvecklas på den elektroniska marknaden. Marknadslogik är helt enkelt det sätt som man gör affärer på. Det omfattar också föreställningar om kundens roll, leverantörens roll och kundens möjligheter att genom att utnyttja marknadens ökande transparens välja varor och leveran-

PÅ OLIKA STÄLLEN finns rutor som sprängts in i texten. De anknyter till innehållet i den övriga texten, fördjupar eller förklarar. Vi har valt att lyfta ut vissa resonemang till dessa rutor för att hålla textens huvudlinje relativt klar. I vissa fall kan läsaren följa resonemang som utvecklas i flera rutor på olika ställen i boken. Där huvudtexten avbryts av en ruta finns en sidhänvisning till dess fortsättning.

*Resonemang
i rutor*

törer enligt nya kriterier eller finna leverantörer med hjälp av nya metoder. Vi brukar benämna denna logik »värdelandskapets marknadslogik«.

Nätverksintelligens är namnet på den organisationsprincip som genomsyrar den elektroniska marknaden. I det nya värdelandskapet skapas kopplingar mellan individer och företag. De ersätter i vissa fall de hierarkier som tidigare förekommit inom och mellan företag. Det som skapas är nätverksbaserade organisationer där samarbete sker mer på marknads villkor än enligt förutbestämda rutiner och befattningsbeskrivningar. Nätverksintelligens är resultatet av spontana och oplanerade kontakter på marknader som uppstår internt i företagen, men också som i dag mellan företag.

Dynamiska strukturer utgör »den nya marknads« infrastruktur. När Amazon.com etablerade sig på Internet trodde sannolikt alla, inklusive företaget själv, att Amazon skulle utvecklas till en ny typ av bokhandel. Snart insåg man att Amazon var på väg att bli en marknadsplats för en rad olika typer av produkter. Man lade till CD-skivor, leksaker och filmer i sitt sortiment. Nu etableras Amazon som en portal där alla företag i hela världen erbjuds att mot en mindre månadskostnad sälja sina varor. Amazon är i dag inte längre i huvudsak en bokhandel, även om den av de flesta fortfarande betraktas som en sådan, utan en

marknadsplats där köpare och säljare kan mötas. En allt större del av företagets intäkter kommer från andra varor än böcker och en stor del av framtidens intäkter kommer att genereras av förmedling av handel mot en avgift. Det är ett exempel på att den lösning som Amazon tog fram för en bokhandel kan utnyttjas för försäljning av alla typer av varor och att denna och andra »dynamiska elektroniska strukturer« snabbt kan expanderas, kopieras och anpassas för att utföra tjänster som utvecklaren inte förutsåg från början.

När ett företag ska etablera sig på Internet behöver deras affärskoncept anpassas, eller helt omvandlas, för att företaget ska kunna dra nytta av det nya mediet. Konceptomvandling är den princip som måste ligga till grund för varje lyckad internetsatsning.

I kapitel 4 tar vi it emed frågan kring varför utvecklingen inte tar fart och blir verkligt synlig. Dels om det finns en utveckling med fart som inte syns, dels ger vi en referensram kring vad som kan få utvecklingen att ta ännu mer fart och bli synligare, även för den som inte medvetetsöker tecken på den elektroniska handelns tillväxt.

I kapitel 5 till 11 tar vi upp de viktiga frågorna om vilka steg som företagen och samhället måste gå igenom för att anpassa sig till värdelandskapets ekonomiska logik. Ett företag som finns med på Internet kan befinna sig i något av fem steg, beroende på i vilken omfattning man satsat på elektronisk kommunikation och handel och vilken inriktning man givit satsningen. Allt eftersom fler och fler företag och organisationer går igenom de fem stegen kan vi också i samhället iaktta de aggregerade förändringar som följer av företagens enskilda steg.

I kapitel 12 resonerar vi kring om utvecklingen kan och bör styras. En aspekt är om de styrmedel som företag, intresseorganisationer och samhället som helhet förfogar över är adekvata på den elektroniska marknaden. Vi ställer frågorna, och kanske kan läsaren även skönja några av svaren.

KLASSISK NATIONALEKONOMISK teori baserar många av sina slutsatser på idén om den perfekta marknaden. Det är en marknad där fullständig konkurrens råder och där ingen av marknadens aktörer kan påverka priset. Vidare uppvisar teorens perfekta marknad inga etableringshinder för företag. Produkter och tjänster är homogena och pris och kvalitet är kända för alla marknadsaktörer.

Den transparenta marknaden uppvisar, till skillnad från den traditionella geografiska marknaden, till stor del dessa egenskaper.

Om vi gör en jämförelse med den geografiska marknaden blir slutsatsen lättare att förstå. På den geografiska marknaden kan aktörer påverka priset. Genom den geografiska strukturen begränsas konkurrensen av köparens möjligheter att överblicka utbudet, samt av säljarens möjligheter att överblicka efterfrågan. I vissa fall är marknaden lokal, som i fallet med bokhandeln. I andra fall är marknaden nationell eller regional, vilket har gällt för många företagsmarknader. På en marknad med geografiska begränsningar kan stora eller lokalt dominerande aktörer styra prissättningen. Många kunder väljer då att endast, på grund av tidsåtgång och kostnad, vända sig till en eller ett par ledande leverantörer för att få en prisuppgift, vilket bidrar till att de företagen kan hålla uppe prisnivån. En överkapacitet på marknaden i sin helhet kan inte heller utnyttjas av kunderna för att driva ned priset, då endast ett fåtal kunder kan göra sig omaket att undersöka alla erbjudanden på marknaden för att finna det som bäst tillgodoser behoven.

På den transparenta marknaden kan aktörer lättare överblicka utbud, efterfrågan och priser. I fallet med bokhandeln finns nu en svensk tjänst som heter Bokfynd.nu, där man kan hitta den billigaste säljaren i hela världen av en viss bok. Möjligheten på en sådan marknad att styra pris på grund av ett starkt varumärke eller marknadsdominans minskar.

*Transparent
marknad
– perfekt
marknad*

På den transparenta marknaden blir etableringskostnaderna lägre än på den geografiska. Dels är det mindre kostsamt att etablera den första »butik« på Internet jämfört med i en stad eller i ett köpcentrum, dels kan den första butiken serva betydligt fler kunder. På den geografiska marknaden behövs en eller flera filialer i varje stad för att nå marknadstäckning. Det innebär betydande startkostnader för varje butik och ett avsevärt risktagande. Etableringskostnaderna på Internet är jämförelsevis låga. Den investering som krävs är ett datorprogram som kan hantera försäljningen, lagerlokal, timanställd personal och avtal med reskontraföretag för fakturering och finansiering av kundfordringar. Om man vill kan såväl lagerlokal som personal och finansiering av kundfordringar läggas ut på underleverantörer. Det är även möjligt att få hjälp med utvecklingen av programvaran, mot att man lägger ut dessa tjänster för lagring eller leveranser på det företag som betalar investeringen.

Den transparenta marknaden skapar inte homogena produkter eller tjänster. Den ökar däremot möjligheten för konsumenten att jämföra tjänster på ett strukturerat sätt, samt att välja efter de kriterier som han själv föredrar. Ett exempel är marknaden för bilar. Den som på den geografiska marknaden vill köpa en begagnad bil kan besöka de lokala bilhandlarna och jämföra kvalitet och priser där. Köparen får nöja sig med den information som erbjuds, vilket oftast är pris och den kvalitet som kan upplevas genom att man kör bilen, provsitter den och betraktar den med ögat. Därtill kan köparen få tips av andra som testat bilmodellen som ny eller begagnad, t.ex. någon motortidskrift.

Motsvarigheten på Internet är annorlunda. På sajten BilDirekt.se kan köparen leta efter begagnade bilar. Där kan privatpersoner lägga in sina bilar till försäljning, men till skillnad från vid traditionella bilköp är alla bilar testade av Svensk Bilprovning. Detaljerade beskrivningar finns tillgängliga,

t.ex. av mönsterdjup i däckerna eller om det förekommer defekter. Man kan se om värmen i sätena är defekt eller om tidigare ägare lämnat efter sig spår efter katt eller hund.

Det går att väljabilar från säljare över hela Sverige. Genom att affären görs upp direkt mellan säljare och köpare, minskar kostnaden för affären med mer än 10 000 kronor jämfört med om en bilhandlare hade varit mellanhand. Köparen får en garanti på bilen, vilken ett försäkringsbolag står för, trots att affären görs upp privat.

Den köpare som är inne på sajten utan att finna någon bil som passar kan skapa sin egen »bilsalong«. Genom att registrera kriterier för pris, modell och ålder kan köparen lugnt logga ut. Nästa gång han går in och tittar i sin bilsalong kan han se om det kommit in någon bil som motsvarar kriterierna.

Köpare kan använda en rad nya kriterier för att välja produkter, tjänster eller leverantörer, utöver de traditionellt möjliga. Vi presenterar längre fram en struktur för detta tänkande kring olika typer av kriterier eller kvaliteter. Det är ett exempel på att Internet inte gör alla erbjudanden homogena, men det ökar möjligheten att överblicka utbudet, samt att strukturera det så att var och en kan välja individuellt.

Genom låga inträdeshinder, svårigheterna för enskilda aktörer att påverka priset, möjlighet att förbättra informationen om pris och andra egenskaper samt att öka jämförbarheten, baserat på den ökade tillgången på information, ser det ut som om den transparenta marknaden skulle kunna bli mer »perfekt« än den geografiska i nationalekonomins mening. Även om detta inte omedelbart realiseras för alla typer av varor, kommer vi att successivt kunna se fler och fler branscher som uppvisar dessa egenskaper.

2. *Antaganden*



I BOKEN förekommer ett antal prognoser om vad som kommer att hända i framtiden om den elektroniska handeln växer. För att göra det helt tydligt att dessa prognoser vilar på ett antal antaganden baserade på samma grundläggande tankegångar, försöker vi nedan redovisa dessa antaganden i sin mest avskalade form. Om läsaren har svårt att följa dessa resonemang är det inget problem. Läs lugnt vidare. Den som vill kan efter avslutad läsning gå tillbaka till våra antaganden. De blir sannolikt lättare att förstå sedan man läst hela boken.

Våra resonemang utgår från att grundläggande ekonomiska samband gäller även på den transparenta marknaden. Vi ser dock att man måste särskilja mellan grundläggande ekonomiska samband och konsekvenser av dem. Sambandet intäkter – kostnader = resultat gäller för företag lika väl på den transparenta marknaden som på den geografiska. Men sådant som lojalitet mot varumärken och en önskan att se varorna i en butik före köpet är inlärda beteenden som kan ändras om en rad andra faktorer förändras.

En rad resonemang går att härleda tillbaka till det enkla sambandet för alla företag att intäkter – kostnader = resultat. På en marknad med ökande konkurrens kommer alla aktörer att konkurrera mot marknadens starkaste koncept. Den bokhandel som tidigare varit bäst i Malmö har tidigare kunnat föra en god tillvaro. På en transparent global marknad kommer marknadsledaren i Malmö att mätas mot bokhandlare med helt andra koncept och dess priser, utbud och service jämförs med t.ex. Amazon.com och Bokus.

Erfarenheter från den geografiska marknaden säger att företag och kunder gärna provar nya alternativ på marknaden, och vi antar att de kommer att göra så även i framtiden. Kunderna kommer att försöka hitta bättre erbjudanden, lägre priser och nya produkter. Företag kommer att försöka utnyttja den transparenta marknads möjligheter för att tillgodose önskemålen. Antagandet som följer av detta är att en ökande konkurrens på-

verkar intäkter och kostnader på olika sätt. Det gör att lönsamheten i företagen påverkas.

På en aggregerad nivå påverkar företagens samlade resultat en rad förutsättningar. Om lönsamheten i företagen totalt sett minskar, då antar vi att avkastningen på kapital på kapitalmarknaden med nödvändighet minskar. Givet att det arbetande kapitalet är konstant, skulle en minskande lönsamhet i företagen ge en lägre avkastning på kapital. Omvänt: om lönsamheten i företagen ökar, då ökar avkastningen på kapital.

Det resultat som företagen genererar används för olika ändamål. Ett användningsområde är investeringar. Vi antar att utrymmet för investeringar minskar i en ekonomi om avkastningen på kapital minskar. Omvänt gäller att utrymmet för investeringar ökar om avkastningen på kapital ökar.

Om vi på annan plats i boken kommer fram till att avkastningen på kapital minskar, då följer med nödvändighet att företag och privatpersoner sannolikt minskar sina investeringar.

Vi antar ovan att en ökande elektronisk handel och kommunikation påverkar kostnadsnivåer i företag på olika sätt. På olika ställen i boken framhålls att fastighetskostnader påverkas vid en utveckling av elektroniska koncept, liksom personalkostnader och kapitalkostnader. En typ av kostnader som kommer i fokus på den transparenta marknaden är transaktionskostnader. Förändringar både av dessa kostnader i sig och av storleksrelationerna mellan kostnadsslagen medför att vissa erbjudanden antagligen blir mer attraktiva på marknaden, medan andra blir mindre attraktiva. Vi antar hela tiden att priset är relevant för kunderna. Ett erbjudande som blir mer attraktivt förväntas öka antalet kunder, medan erbjudanden som blir mindre attraktiva minskar försäljningen.

Därutöver gör vi antaganden om branschens struktur. Den nuvarande strukturen på marknader och i branscher är skapade av de kostnadsnivåer och kostnadsrelationer som nu råder, medan ändrade kostnadsnivåer och kostnadsrelationer leder till

nya strukturer. Vi antar att dessa nivåer och relationer inte är de enda som styr strukturen, men att de är väsentliga när det gäller att analysera strukturers förändring. Bakom en förändring från en handel som vid seklets början till övervägande del bedrevs på torg och i små butiker mot dagens handel i stormarknader och på köpcentra ligger en rad faktorer. Flera av dem kan beskrivas i kostnadstermer:

- * Kostnaden för storskalig distribution har blivit lägre än kostnaderna för småskalig handel.
- * Konsumenterna sätter stort värde på tiden. Det kostar mindre tid att handla när alla inköp kan göras på samma ställe.
- * Med en ökad bilism och den förändrade detaljhandelsstruktur som den har fört med sig innebär det för många en besparing i tid eller pengar, samt en ökad bekvämlighet, att ta bilen till ett köpcentrum och veckohandla, jämfört med att åka till staden för samma typ av inköp.
- * Stigande hyror och markpriser i städerna gör det kostnads- mässigt gynnsammare för butiker att etablera sig utanför städerna. Fördelen ökar i och med att många kunder ser en fördel i att handla på detta sätt, vilket ökar intäkterna.

Vi förmodar att man i framtiden kan göra liknande analyser av de faktorer som i dag driver den elektroniska handeln och att man då kan peka på att skillnader i kostnadsbild och förändrade preferenser från konsumenternas sida leder till förändringar. Förändringarna kan man i detaljer inte förutse, men deras huvudsakliga inriktning kan prognostiseras, baserat på en analys av förändringar i ekonomiska fundamenta som till stor del kan förutses.

Ett annat antagande är att det, på grund av ämnets relativa ungdom, finns möjlighet att identifiera svagheter och felslut även i uppfattningar som företräds av författare och debattörer med gott renommé. Vi ifrågasätter på en rad punkter »conventional wisdom« och anser att vi med gott självförtroende kan

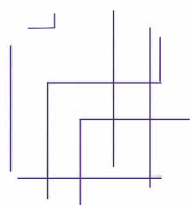
göra detta eftersom ämnesområden i tidiga skeden genomgår olika faser i sin utveckling, där olika synsätt avlöser varandra.

Med studier av annan litteratur i ämnet som grund tror vi att en viktig källa till felslut om den elektroniska marknaden är många bedömares benägenhet att göra observationer om vad som hittills hänt på en marknad som ännu är på experimentstadiet och mycket liten. På dessa observationer baseras trossatser som säger att utvecklingen med stor sannolikhet kommer att fortsätta i samma riktning. Men konsumenternas och företagens agerande på den elektroniska marknaden i dag begränsas både av bristen på valmöjligheter och utvecklade lösningar som är anpassade till förutsättningarna på den elektroniska marknaden. Företag kommer i framtiden att utveckla mer avancerade lösningar att erbjuda konsumenter och företag. När konsumenter och företag får tillfälle att använda dem, och de kommer att vara mer användarvänliga än dagens bästa alternativ, kommer kunderna på den elektroniska marknaden att förändra sina beteenden och sitt sätt att agera och tänka. Det leder i sin tur till att företag utvecklar bättre lösningar, vilket ökar inlärningen hos kunderna och så vidare ...

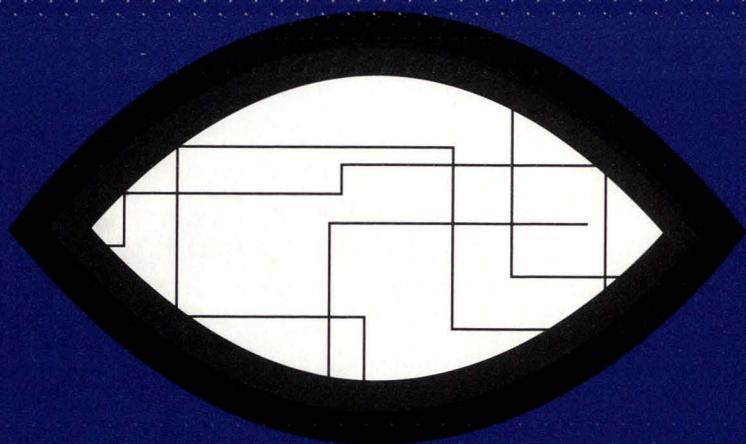
Vi tror att framtida forskare kommer att värdera mognaden för elektronisk handel vid årsskiftet 1999/2000 hos såväl företag som kunder till maximalt 1,5 på en tiogradig skala. Vi kommer inte att argumentera om någon annan vill sätta den till 2,5 eller 3, men vi opponerar oss mot den som vill sätta den till 7 eller 8.

För att travestera Churchill: Dagens situation är inte slutet på utvecklingen mot en ökad elektronisk handel och kommunikation. Vi är sannolikt inte ens vid början på slutet. Vi tror inte ens att vi är i slutet på början, men låt oss inte dividera om detaljerna: vi har i stort sett hela utvecklingen framför oss ...

... och detta påverkar med nödvändighet våra möjligheter att göra prognoser utifrån observationer om vad som hittills har hänt.



3. *Fyra grundläggande koncept*



I DEN TRANSPARENTA ekonomin fungerar ekonomins nyckelfunktioner annorlunda än i vårt nuvarande ekonomiska system. Vi har valt att använda fyra olika begrepp för att i korthet sammanfatta skillnaderna.

Det geografiska landskapet av butiker, tillverkare och kunder, där fysisk närhet var en betydelsefull faktor, byts på Internet ut mot ett *värdelandskap*. På Internet är alla erbjudanden lika nära. Det är lika lätt att få information om varor som tillverkas eller säljs av ett företag i USA som det är att få information från ett företag i hemstaden. Transparensen gör att tillgången till information ökar. Möjligheten att jämföra mellan olika erbjudanden ökar därmed, likaså möjligheterna för en konsument att välja utifrån sina egna värderingar och kriterier.

Om många människor i framtiden utför sina ärenden på Internet kommer det att finnas en mängd företag som helt anpassat sina erbjudanden till det elektroniska mediet och kan kundanpassa varor och tjänster efter helt individuella kriterier och erbjuda leveranser som i ett vitt perspektiv är kundunika. Detta har av andra författare kallats masskundanpassning. Värdelandskapet är förutsättningen som möjliggör masskundanpassning. Transparens är det uttryck som bäst beskriver värdelandskapets viktigaste kännetecken. Utan transparens existerar inget värdelandskap.

Det andra grundläggande konceptet handlar om hur arbete organiseras baserat på nya kommunikationsmöjligheter. På den traditionella marknaden organiserar man företag och samhälle hierarkiskt. Ledningen beslutar om hur organisationen ska se ut och genom politiska processer formas samhällets hierarki. Därefter förväntar man sig att företag och samhälle ska fungera enligt dessa planerade strukturer. Visst uppstår det även en informell organisation, som ibland tar överhanden över den formella strukturen, men det betraktas som olycksfall i arbetet. När något sådant upptäcks skyndar man sig att ta reda på var-

för den formella strukturen inte fungerar som den ska och man vidtar åtgärder för att bättre kunna styra organisationens eller samhällets arbetssätt.

Nu möjliggör internetbaserad teknik att man på ett helt annat sätt än tidigare gör information tillgänglig i företagen. Det leder till att det blir svårare att detaljstyra personalens sätt att arbeta. I förväg definierade relationer mellan medarbetare ändras genom att man på egen hand identifierar kollegor som kan vara till hjälp. Spontana strukturer uppstår, omformas och vittnar bort eller stärks utan ledningsbeslut. I många fall kan man genom ökad spridning av information låta personalen själv utföra arbetsuppgifter som tidigare utfördes på någon annan avdelning.

Ett exempel är att inköpsinformation tidigare endast fanns samlad på inköpsavdelningen. Där höll man reda på vilken leverantör som anlätades för en viss produkt, vad som beställts, vad som levererats och hur mycket man skulle betala. Den som ville ta del av informationen var tvungen att kontakta inköpsavdelningen. Detsamma gällde för den som ville att något skulle köpas in. Med moderna datornätverk och system kan nu hela företaget se den information som gäller inköp, man kan överblicka avtal och den som är behörig kan själv göra avrop mot avtal, utan att informera inköpsavdelningen. På samma sätt gör man nu i ökande omfattning via intranät kundorderinformation, projektdokumentation och produktspecifikationer tillgängliga. Man kan med elektroniska hjälpmedel identifiera och få kontakt med kollegor som kan vara till hjälp. Genom att skapa nya informella kopplingar löser man uppgifter på enklare och mer kostnadseffektiva sätt än som varit möjligt i de hierarkiska organisationerna från i går. Vi kallar detta *nätverksintelligens*.

Nätverksintelligens utvecklas dock inte enbart internt i företag. Genom Internet och företagens »extranät« (intranät som även externa samarbetspartners, som exempelvis kunder och

I BOKEN *After Thought – The Computer Challenge to Human Intelligence* citerar författaren James Bailey ett textstycke (ur G Sturt, *The Wheelwright's Shop*, Cambridge, England: University Press 1923, s. 70) som beskriver hur kunskapen om tillverkningen av en vagn var fördelad mellan olika människor i jordbrukssamhället:

A well-trained waggon-builder knew to a nicety how to arrange [each matter,] not by scientific calculation, but by following the methods long ago learnt in his trade ... The nature of his knowledge should be noted. It was set out in no book. It was not scientific ... The lore was a tangled network of country prejudices, whose reasons were known in some respects here, in others there, and so on. In farm-yard, in tap room, at market, the details were discussed over and over again; they were gathered for remembrance in village workshop; carters, smiths, farmers, wheel-makers, in thousands handed on each his own little bit of understanding, passing it to his son or to the wheelwright of the day, linking up the centuries. But for the most part the details were but dimly understood; the whole body of knowledge was a mystery, a piece of folk knowledge, residing in the folk collectively but never wholly in any individual.

*Nätverks-
intelligens i
jordbruks-
sambället och
i det moderna
sambället*

Vi kan tänka oss hur Internet gör det möjligt för oss att på ett liknande sätt spontant lösa uppgifter i globala nätverk där ingen som ingår har full kunskap om helheten. Det skulle kunna röra sig om forskare som ska lösa ett problem och som vet att kunskapen om olika aspekter av problemet finns spridd bland människor på olika håll i världen. I detta fall är det dock i slutändan en eller ett par personer som balanserar olika uppfattningar och sovrar mellan idéer och kommer fram till hur de själva tror att problemet bäst löses.

I dag är det vidare tekniskt möjligt att låta en mängd fristående datorer bearbeta stora mängder data kring olika frågeställningar, låta andra datorer i ett nätverk ta del av de »slut-

satser« som varje dator kommit fram till och på så sätt låta nätverket av datorer »tänka ut« en lösning. Om vi applicerar detta sätt att lösa problem på vagnkonstruktionsfrågeställningen ovan, skulle datornätverket kunna komma fram till lösningar som ingen människa ännu har tänkt på. Det är i ett sådant nätverk omöjligt för en mänsklig intelligens att följa hur resultatet har kommit till. Men mycket tyder på att de resultat som kommer fram med denna metod är minst lika tillförlitliga, och med tiden sannolikt mer tillförlitliga, än resultatet av mänskligt tänkande.

Ett skäl är att människor har begränsad tid att ägna åt arbete med att analysera och lösa problem. Vi måste även äta, sova, umgås med familj och vänner m.m. Ett nätverk av datorer kan oavbrutet analysera och stämma av data och »slutsatser« inom nätverket. 24 timmar per dygn, 365 dagar per år kan datorer arbeta utan avbrott. Om kapaciteten blir för liten kan man skaffa kraftfullare datorer eller öka antalet.

Möjligheterna är stora för ett sådant nätverk att t.ex. analysera vilka faktorer som har störst inverkan på ungdomsbrottsligheten, förutsatt att en stor mängd grundläggande data och observationer görs tillgängliga för datorerna.

Ett exempel på att samband ofta kan sökas där man inte väntar sig att finna dem är försöken att förutsäga storleken på Nilens årliga översvämningar. På 1920-talet gjordes dessa bäst genom att mäta och väga samman temperaturen i Dutch Harbor, Alaska, temperaturen på Samoaöarna och lufttrycket i Port Darwin i Australien.

leverantörer, får gå in på) ökar möjligheterna i hela samhället att snabbt och enkelt identifiera personer eller sekundärinformation till nytta när vi löser våra egna arbetsuppgifter. Nätverksintelligens är ett annat kännetecken som skiljer den transparenta ekonomin från den traditionella. Utan transparens existerar nätverksintelligens, men dess betydelse ökar, enligt Metcalfes lag, exponentiellt med antalet människor som ingår i ett nätverk eller som har tillgång till en viss teknologi.

Dynamiska strukturer är en faktor som vi i viss utsträckning känner till sedan tidigare. De är helt enkelt den mjukvara som används i företag för att bedriva elektronisk handel, strukturera arbetsflöden internt eller bygga intranät, extranät eller internetapplikationer. Skälet till att vi här ger mjukvara ett nytt namn är att vi ställer dessa dynamiska strukturer i kontrast till den geografiska marknadens fysiska och organisatoriska strukturer. När man tidigare har etablerat ett företag med hjälp av en affärsidé har den givit upphov till nya sådana strukturer. För att expandera en affärsverksamhet har man varit tvungen att i princip linjärt utöka resurserna i företagets strukturer. En dubbelt så stor verksamhet har ofta krävt dubbelt så stora resurser i de flesta funktioner (en ökning från en McDonald'srestaurang till två har krävt en fördubbling av antalet resurser i restaurangerna, likaså en ökning från tio till tjugo osv.) På den elektroniska marknaden kan ett företag ofta ta hand om obegränsat med kunder i en elektronisk verksamhet utan att nämnvärt öka antalet anställda. Försäkringsbolaget Netviq har fem anställda. Om man skulle tiodubbla antalet kunder skulle detta inte kräva mer än en mindre ökning av personalen. Färre än tio personer skulle fortfarande kunna hantera hela verksamheten. Med hjälp av dynamiska strukturer kan företag expandera verksamheten utan att i motsvarande grad utöka antalet fysiska resurser.

Värdelandskapets ekonomiska logik, nätverksintelligens och dynamiska strukturer som huvudsakliga organisationsmekanismer erbjuder företag så betydande nya möjligheter att förbätt-

ra och kostnadseffektivisera produktionssystem, kundkommunikation, distribution och försäljning att existerande affärskoncept måste anpassas eller helt förändras för att man ska kunna dra nytta av det nya mediets möjligheter. De förändringar som ett affärskoncept måste gå igenom kallar vi *konceptomvandling*.

Nedan presenterar vi i korthet vart och ett av dessa begrepp. De utgör sedan grundpelarna för bokens fortsatta resonemang.

Värdelandskapet

Begreppet värdelandskap kan betraktas ur två olika synvinklar. Vi kan se värdelandskapet ur individens perspektiv och som den övergripande marknadslogiken som gäller på den transparenta marknaden. Det är individernas egna värdelandskap, som tillsammans blir värdelandskapet som helhet. Å andra sidan är det värdelandskapets marknadslogik som gör det möjligt för individer att bygga upp egna värdelandskap.

Jämför med situationen i det geografiska landskapet. Varje individ ser sitt geografiska landskap på sitt sätt. Individens landskap består av de vägar man brukar köra och de orter, platser och vänner man brukar besöka. De identifieras genom geografisk lokalisering. Utöver de platser som man brukar besöka finns det ett antal som man någon gång har besökt, vilka också kan sägas tillhöra det individuella landskapet. Summan av olika individers landskap skapar successivt det geografiska landskapet. Där många individer åker bygger man en väg, där många vill bo uppstår en stad. Det geografiska landskapet kan betraktas neutralt på en karta eller genom individens ögon som en rad upplevelser.

På samma sätt finns det en neutral beskrivning av värdelandskapet, vilken utgörs av alla de erbjudanden och den information som finns på Internet. Det finns dock också en individuell upplevelse av detta värdelandskap, genom det sätt som en individ tar sig fram på mellan olika erbjudanden. Var och en väljer

att besöka de sajter som är av intresse och utvecklar därmed ett eget landskap som baseras på egna värderingar och livsstil. Då Internet saknar fysiska avstånd ser vi individens värdelandskap som ett antal sajter, eller erbjudanden, som värderingsmässigt ligger nära individens behov, intressen och sätt att leva. Utöver dessa finns det ett antal sajter som individen aldrig har besökt, men som blir lättare och lättare för individen att nå, eftersom han ofta kommer i kontakt med länkar till dem från de sajter som han redan besöker.

Värdelandskapet skapas alltså dynamiskt, baserat på individens intresse och behov. Lösningar och erbjudanden samlas och koncentreras kring behoven som uppstår. Denna ständiga omstrukturering är omöjlig i det fysiska landskapet, även om vissa försöker. Det finns exempel på tax-freebutiker på flygplatser där varorna flyttas om beroende på vilka länder som resenärerna kommer ifrån. Skandinaver köper gärna snaps och vodka, engelsmän köper whisky och så vidare. Det kräver ansträngningar, men kan kanske betala sig då kunderna snabbare hittar varorna i de skraddarsydda butikerna. Mycket längre än så kan man dock inte gå i den fysiska världen. Avsevärt lättare är det att göra anpassningar på den elektroniskamarknaden. Här leder i stället anpassningar i många fall till förenklingar och billigare lösningar.

Vi tar som exempel en matvarubutik på Internet. Genom att man dynamiskt presenterar varor som ligger nära kundens aktuella behov, kommer kunden att spendera mindre tid i butikens dator och därför också ta upp mindre resurser. Det är givetvis inte den största vinsten med lösningarna. Det är i stället möjligheten att kunden köper fler produkter och att han/hon kommer tillbaka. Låt oss titta närmare på hur ett värdelandskap kan skapas kring till exempel matinköp.

Butikens alla varor ligger i en produktdatabas där vissa uppgifter alltid finns med. Pris, kvantitet och innehållsdeklaration är ju given information som finns i alla butiker, men de räcker inte för att skapa ett värdelandskap av butiken. Då behövs ock-

så information om hur olika varor förhåller sig till varandra rent behovsmässigt. Varor kan till exempel ingå i olika recept eller ha andra typer av relationer till varandra. Lågkaloriprodukter har naturliga kopplingar till varandra, dyrare alternativ av olika varor kan också vara förenade i en kunds värdelandskap. Vid en djupare analys kan man finna ett flertal olika relationer som också kan läggas in tillsammans med produktinformationen för att hjälpa kunden att skapa ett värdelandskap. Butiken kan sedan dynamiskt byggas om efterhand som kunden handlar, antingen på direkt begäran av kunden eller som en automatisk tjänst. Köper kunden tacosås och köttfärs kan man »placera« tacoskalen så att de väcker kundens uppmärksamhet. Väljer kunden lättmjölk, kan man i köpögonblicket göra andra lätta produkter synliga.

Det går att dynamiskt bygga upp kundens värdelandskap på så sätt, både lokalt med hjälp av bra butiksprogramvara och på en mer global nivå som till exempel Firefly har gjort. Företaget Firefly utfärdar »pass« till sina kunder som innehåller information om generella preferenser på olika områden. Passet kan sedan tas med till olika butiker (exempelvis matbutiken ovan) för att man redan från start ska kunna skapa en butik för varje enskild kund. Efterhand som passet används kan mer och mer information läggas till utan att användaren märker det. Alla val som görs leder naturligt till fler och fler »stämplar« i passet, som leder till allt bättre träffar när kunden i framtiden söker efter lösningar eller produkter.

Firefly kan också rekommendera böcker, musik eller filmer till enskilda personer utifrån användarens ackumulerade handlingar när han/hon är ute på Internet. De registreras av Firefly utan att användaren givit några särskilda instruktioner. Intressen och vanor åskådliggörs genom de aktiviteter som dagligen utförs på den elektroniska marknaden. Firefly jämför sedan användarens preferenser med andra användares som har liknande beteendemönster, tar hänsyn till användarens betygssättning av

olika saker och rekommenderar sedan sajter, musik och böcker baserat på den information som finns. När miljontals människor använder sig av en tjänst som Firefly skapas på kort tid en mycket omfattande databas och möjligheterna att på ett framgångsrikt sätt matcha enskilda individers handlingsmönster med olika grupper blir stora.

Den som flitigt använder Internet ökar hela tiden omfattningen av sitt individuella värdelandskap genom att utforska nya sajter och utnyttja länkar till andra sajter.

Det är när ett företag inser att närhet i den elektroniska världen inte är att lägga ut sitt telefonnummer på Internet och hoppas att kunder ska ringa, som Internet kan åstadkomma intressanta saker. Närhet på Internet innebär till exempel att man erbjuder en betaltjänst som kunden kan utnyttja precis i köpögonblicket. Närhet kan också betyda att på ett kreativt och systematiskt sätt identifiera de köptillfällen där kunden är benägen att använda den egna tjänsten och avstå från att bearbeta kunder som är i situationer där tjänsten är mindre aktuell.

Närhet kan också vara när bilköparen på Internet omedelbart får erbjudande om en bilförsäkring som kan tecknas via Internet. Genom att man utnyttjar värdelandskapets möjligheter kan en sådan tjänst innebära att alla blanketter är ifyllda med relevanta data om kunden och bilen redan då erbjudandet går ut eller att kunden genom en enkel knapptryckning kan få blanketten i sin helhet ifylld från en personlig profil, så när som på ett fåtal fält som t.ex. årlig körsträcka. Vi behöver inte tycka att alla dessa möjligheter är bra. Det gäller att acceptera att de finns och välja vilka vi vill utnyttja. Om vi är medvetna om möjligheten kan vi också sakligt debattera frågor som rör elektronisk handel och kommunikation (och t.ex. »tänkande« i datornätverk) och eventuellt reglera bruket av dessa möjligheter i de fall detta är motiverat så att individens integritet skyddas.

Individuella värdelandskap bygger på behovskedjor

På den geografiska marknaden utgör företagens erbjudanden de alternativ som kunder kan välja mellan. Företagen organiserar produktion och distribution i form av värdekedjor där olika företags samverkar under former som dikteras av något eller några av företagen i kedjan. Företagen avgör hur förädlingskedjan ska organiseras, man dimensionerar kostnader och bestämmer produktens kvalitet samt väljer distributionskanaler utifrån en föreställning om en standardprodukt eller en standardtjänst som ska tilltala en viss kategori kunder. Kunder som vill ha en annan kvalitet eller ett annorlunda pris måste välja en annan produkt.

I framtidens utvecklade värdelandskap vänds denna logik. Kunden väljer utifrån sina behov de erbjudanden som kan kombineras till den helhet som passar bäst. Behovskedjorna utgör styrmekanismen för erbjudanden som presenteras på den nya marknadsplatsen. Värdelandskapet ligger som en grund. Genom att visa sina behovskedjor bildar kunder egna små »stigar« i den nya omgivningen. Det betyder att behovskedjorna blir den styrande faktorn på den nya marknaden, och det leder till en mycket högre grad av kundanpassning än vi är vana vid. Kundanpassning byggs på så sätt in i strukturen på hela marknaden och inte bara i slutliga erbjudanden från det företag som möter kunden. Här krävs ett helt nytt synsätt hos marknadens aktörer. Mer om detta kommer i kapitlet om företagens e-steg mot den transparenta marknaden.

En ny form av bokdistribution som kallas print on demand (PoD) (Mossberg, 1998) kan användas som exempel på framtidens möjligheter till kundanpassning. PoD innebär att man kan trycka enstaka exemplar av böcker, till rimlig kostnad, när en kund lägger en beställning, i stället för att producera en större upplaga av boken innan man vet hur stort intresset är. Detta förändrar inte bara de upplagor som böcker kan tryckas i, utan också transportbehov och mellanledens funktion. I stället för att

trycka alla böcker av en viss titel på ett och samma ställe och därefter distribuera dem över marknaden kan man trycka böckerna nära kunden och därmed eliminera en stor del av transportbehovet.

För läsarens del innebär det att utbudet av böcker inte behöver vara begränsat till de titlar som nyligen har givits ut eller till bästsäljare eller nytryck av äldre alster, utan alla böcker som någonsin skrivits kan läggas ut på Internet och göras tillgängliga. En bok som endast läses av ett fåtal personer kan finnas kvar på marknaden lika länge som ledande författares största verk.

Det kan också innebära att läsaren skulle kunna välja i vilken form de vill erhålla verket. Den som endast vill åt texten för att hämta idéer eller plocka ett citat, kanske kan köpa en digital version och läsa på skärmen, medan den som vill spara i bokhyllan i enkelt utförande kan beställa en enkel bindning. Samlaren, som vill ha en inbunden bok, kan få det.

Sammantaget innebär detta att alla får större möjligheter att få sina behov tillgodosedda. Läsaren kan anpassa pris och kvalitet till sina syften med köpet. Författaren kan få ett fast arvode oavsett i vilken form boken säljs, eller ett arvode som varierar beroende på utförandet om det fungerar som bättre pris-sättningsmekanism. Förlaget slipper risken att ta hand om en överbliven upplaga av böcker och miljön mår bättre av minskade transporter.

När PoD har etablerats som tryck- och distributionsmodell för böcker kommer sannolikt ett antal sekundära effekter att bli synliga. Människor som tidigare inte skrivit någon bok prövar lyckan, eftersom alla kan komma ut på marknaden. (Förbättrade ordbehandlings- och redigeringsprogram kan göra det tryck-tekniska utförandet attraktivt även för amatörförfattaren.) Sajter med olika inriktning kan lansera sådana böcker och sälja till kund antingen direkt eller via ett lokalt tryckeri/en bokhandel. Läsare med näsa för det nya kan läsa nya eller gamla författare

*Primära,
sekundära
och tertiära
kvaliteter*

NÄR VI PÅ den geografiska marknaden väljer varor har vi tillgång till begränsad information om produkterna. Detta gör att våra val i huvudsak baseras på pris och den kvalitet vi upplever när vi provar varan i butiken. På den transparenta marknaden kommer vår tillgång till information om varorna att öka, förutsatt att människor och företag fortsätter att göra mer och mer information tillgänglig. Det kommer att uppstå tjänster som hjälper till att samla och exponera information om produkter och företag. Många människor kommer att vara villiga att betala mindre summor för dessa tjänster, om det visar sig att man med hjälp av dem kan handla mer ekonomiskt eller göra mer träffsäkra val.

Redan på den geografiska marknaden finns tester i tidningar som *Råd & Rön*, biltidskrifter och dagstidningar för att man ska kunna undvika dåliga köp. Svagheter i detta sätt att göra testdata tillgängliga är att endast ett fåtal konsumenter har tillgång till testresultaten. På en elektronisk marknad kan abonnenter på sådana tjänster få tillgång till en mängd källor, rangordna dem i betydelse efter egna preferenser och ange vilka kriterier ett visst sökverktyg ska söka på och sortera funna alternativ efter.

För att bättre kunna analysera de olika typer av kriterier som konsumenter kan välja varor och tjänster efter har vi utvecklat embryot till en analysmodell. Det framstår som meningsfullt att dela in olika typer av kriterier i kategorierna primära kvaliteter, sekundära kvaliteter och tertiära kvaliteter.

Primära kvaliteter är de kvaliteter som är direkt kopplade till produkten eller tjänsten, samt leveransvillkor m.m. som är kopplade till den. Vi är vana att använda dessa kriterier vid våra köp. Hur smakar äpplet? Är byxorna slitstarka? Känns golfklubborna bra att svinga? Kan man få leverans på tre dagar? Smak, lukt, känsla, passform, utseende, färg, leveranstid och betalningsvillkor är exempel. En vara som inte uppfyller konsumentens minimikrav i dessa avseenden kommer ofta över huvud taget inte i fråga. Däremot kan två varor som uppvisar liknande primära kvaliteter skilja sig åt i fråga om se-

kundära eller tertiära kvaliteter, vilka också kan vara av intresse för kunden.

Sekundära kvaliteter utgörs av köpkriterier som konsumenten kan ha och som inte direkt är kopplade till produkten eller tjänsten, utan snarare till företagen som utgör olika delar av produktionskedjan eller deras produktions sätt. Butikskedjan The Body Shop har profilerat sina produkter genom att säga att de inte är testade på djur. Konsumenter som anser att detta är ett viktigt kriterium väljer deras produkter framför andra. Livsmedelsproducenter som använder sig av biologiska metoder vill gärna att deras kunderska använda detta som ett kriterium. Kanske är konsumenterna villiga att betala något mer för denna egenskap. I vissa fall kanske produkterna från The Body Shop eller från en Kravmärkt gård skiljer sig från det gängse utbudet även med avseende på primära kvaliteter, men i andra fall kan de vara likvärdiga och då kan de sekundära kvaliteterna utgöra den väsentliga skillnaden.

En rad exempel på sekundära egenskaper kan utvecklas av företag som lyckas identifiera konsumentgrupper som efterfrågar dem. Vi kan tänka oss att företag i branscher där det enligt medierna förekommer barnarbete i utvecklingsländer skulle vilja profilera sina produkter genom att garantera att inga barn arbetat i tillverkningen. Företag som vill gå ännu längre skulle kunna ge konsumenterna möjlighet att inspektera arbetsmiljön och andra förutsättningar i produktionsanläggningarna via en kamera, kanske titta in vid tillverkningen även av en produkt. Personer som politiskt verkar för ökad småskalighet kanske vill förbättra möjligheterna för små företag genom att i ökad utsträckning välja små företags produkter. Kvinnor eller invandrare som vill ge bättre villkor på arbetsmarknaden för kvinnor eller invandrare och kanske främja en jämlik lönebildning, skulle kunna ta fram data som belyser sådana förhållanden och alltmer välja produkter från företag som uppfyller högt ställda krav ur dessa konsumentgruppers perspektiv.

Tertiära kvaliteter befinner sig ännu en nivå bort från produkten i sig. Tertiära kvaliteter kan vara sådan påverkan som ett visst företags agerande har på globala kapitalmarknader. I olika studier har påvisats att företag i ökande omfattning arbetar med kortfristiga placeringar av överskottskapital och att det beteendet hos företagen bidrar till de svängningar på finansiella marknader som skapar instabilitet i vårt globala ekonomiska system. Om färre företag agerar kortsiktigt på kapitalmarknaderna kan också dessa svängningar minska, vilket ytterst sannolikt skulle gynna majoriteten av konsumenter. Om många konsumenter ser den finansiella risken och kostnaden för svängningar på kapitalmarknaderna, skulle företag som informerar om ett långsiktigt agerande kunna locka kunder som sätter värde på dessa egenskaper.

Som helhet blir det på den transparenta marknaden tydligare att medvetna konsumenter kan tillgodose sina behov och önskningar mer än tidigare. Marknadsplatsen kan göras till en plats där konsumenter genom sina val tydligt kan påverka utbudet av varor och beteendet hos de företag som producerar och distribuerar varorna. Det har bara i begränsad omfattning varit möjligt på den geografiska marknaden, på grund av den begränsade möjligheten att i köpögonblicket informera konsumenterna om skillnaderna mellan olika företag och produkter.

utan att distributionskedjans lönsamhetskrav sätter stopp för publiceringen.

PoD är dock inte det enda nya alternativet för framtida bokdistribution. Nya applikationer som kopplas till en ny typ av hårdvara, s.k. läsplattor, gör det möjligt att lagra och läsa böcker direkt på en skärm. Även den tekniken kommer i framtiden att utvecklas och konkurrera med – eller komplettera – PoD och traditionellt tryckta böcker.

På en marknad där många företag anpassat sin verksamhet till den transparenta marknaden kommer det att finnas många erbjudanden att konfigurera tjänster och produkter på detta sätt. Böcker, matvaror, bilar och andra artiklar kommer att kunna väljas inte bara med hänsyn till tekniska prestanda och utförande, utan utifrån enskilda artiklars sekundära egenskaper som t.ex. av vem och hur en vara är producerad.

Nätverksintelligens

Möjligheten att snabbt och enkelt nå andra människor som har kunskaper som kompletterar våra egna och att nå sekundärkällor som tar upp frågor som vi har ett intresse av, kan komma att revolutionera sättet att organisera företag och samhället i stort. Att vi historiskt har organiserat oss i form av stora företag och organisationer med hierarkiska strukturer beror till stor del på trögheter i informationsflödet.

Om jag har en viss arbetsuppgift, ett rum på ett kontor, en telefon och en brevlåda för vanliga brev så är det mest effektivt för mig att ha mina närmaste arbetskamrater i rummen intill. När jag i denna situation ska kommunicera med leverantörer och kunder är det en fördel om jag har långa avtal med dem, eftersom det är tidskrävande och kostsamt att söka nya, utvärdera dem och inleda ett samarbete. Om jag dessutom arbetar i en stor koncern sparar det tid när det gäller att hålla reda på vilka andra samarbetspartners jag har på andra platser i Sverige och i världen. Tillgången till en stabil organisatorisk struktur både internt och på marknaden sparar pengar för ett företag.

Men om jag som mitt viktigaste kommunikationshjälpmedel har en dator med internetuppkoppling förändras situationen dramatiskt. Möjligheten att över hela världen snabbt finna människor med önskvärd kompetens ökar exponentiellt jämfört med om jag använder traditionella kommunikationer. Den kunskap som finns i den egna organisationen får extern konkurrens.

Företag behöver inte längre anställa människor med specialkunskaper. Den mest lämpade kan sökas och man kan även inhämta referenser, läsa *cv:n* och diskutera frågor av ömsesidigt intresse via e-post. Företag som väljer att arbeta i traditionella strukturer får konkurrens från virtuella organisationer, som fogas samman av nätverksintelligens. Nätverksintelligens är en organisationsprincip som baseras på marknadsmekanismen. Var och en kan hela tiden försöka hitta bättre och effektivare sätt att lösa sina uppgifter på genom att identifiera nya, bättre och billigare samarbetspartners för kunskaper, varuleveranser och tjänsteförsäljning.

Tidigare skedde utvärderingen av ett antal leverantörer årligen eller av ett antal medarbetare då dåliga tider tvingade fram nedskärningar. Nu finns möjligheten till en organisation som till största delen består av tillfälliga nätverk, som kan förnyas vid behov. Traditionella organisationer med stor fast kostnadsmassa får konkurrens från nya, snabbt föränderliga nätverk av företag som har väsentligt mindre fasta kostnader att bära.

Ett exempel på hur nätverksintelligens fungerar kan vi hämta från vårt eget arbete som konsulter. När vi för några år sedan arbetade i projekt på ett område som var nytt för oss, fick vi börja arbetet med att bilda oss en uppfattning om området och om viktiga frågeställningar. Det kunde röra sig om att analysera marknadsutvecklingen på småhusmarknaden för att utveckla en strategi tillsammans med något av företagen.

I början av projektet fick vi ringa runt till olika personer med inblick i branschen, intervjua, samla sekundärmaterial och kanske besöka ett eller flera företag för personliga intervjuer. I dag kan man på mycket kort tid bilda sig en uppfattning om situationen på en marknad genom att identifiera sekundärkällor på Internet. På ett par timmar kan man ha en bild som det tidigare tog flera dagar att bygga upp. Denna bild kan man också komplettera med personliga intervjuer med några viktiga personer,

I BOKEN *After Thought – The Computer Challenge to Human Intelligence* beskriver författaren James Bailey hur datorer i samhället i den mycket nära framtiden kan kommunicera med varandra i nätverk och utveckla en kunskap som i många avseenden är kraftfullare än den mänskliga intelligensen.

På det sätt som illustreras i en tidigare ruta kring nätverksintelligens kan datorer i nätverk numera lösa problem med hjälp av nya sätt att »tänka« och komma fram till lösningar som mänskliga hjärnor inte själva har kommit på. Människor kan inte heller följa hur datorerna »tänkt« och vad de grundar sina slutsatser på. Principerna är helt annorlunda än de som gäller för den del av vårt tänkande som vi medvetet kan följa.

Det räcker inte längre att tycka bra eller illa om datorer. Fler av oss måste sätta sig in i vad datorer kan göra, och vi måste också diskutera vilka konsekvenser detta får för vårt samhälle. De intelligenta nätverkens existens går inte att stoppa. Med hjälp av Internet kan ett gäng intresserade, utan att ansöka om tillstånd, bygga upp nätverk av hemdatorer eller datorer i företag som inom några år kan ha en problemlösningsförmåga som inom ett visst område är långt större än de mest utvecklade mänskliga kompetenserna eller de mest kunniga organisationerna.

Vi måste acceptera att den möjligheten finns och att det finns företag och forskare som arbetar med att utveckla sådana applikationer. Hur ska vi göra för att bäst kunna utnyttja möjligheterna? Bör vi överlåta besluten om hur dessa krafter ska utvecklas och användas till en liten klick experter? Väntar vi som inte är experter för länge med att bestämma oss, kommer experter och användande företag att driva utvecklingen i den riktning som är mest intressant ur ett tekniskt och ekonomiskt perspektiv. Vem tillvaratar det mänskliga perspektivet?

Det räcker, som sagt, inte att vara emot. Man måste förstå utvecklingen för att kunna påverka den.

»Maskinell
nätverks-
intelligens«
– bra eller
dåligt?

vilkas namn man också kan få via Internet. Via e-post kan man boka möten eller telefontider, utan att behöva jaga personer till telefonen.

För läsaren är det kanske inte uppenbart varför vi kallar denna typ av snabbare informationsinsamling för nätverksintelligens. Skälet är att varje arbete med att samla information bygger upp ett nätverk av personliga eller automatiserade kontakter. Ett stort nätverk av sådana kontakter minskar behovet av att bygga upp kunskap och skaffa egen information. Även i den gamla situationen fanns kontakter som kunde ge information, alltså en sorts nätverksintelligens. Med Internet, intranät och extranät ökar möjligheterna mycket snabbt att på kort tid få tillgång till specialiserad information och kunskap när den behövs. Detta innebär att nätverksintelligensen i det elektroniska samhället ökar.

Nätverksintelligens framträder som en alternativ organisationsprincip som konkurrerar med den traditionella planerade organisationen på tre områden:

- * Internt i organisationen, genom att intern information görs tillgänglig i stora delar av organisationen via intranät.
- * I det traditionella kund- och leverantörsnätverket genom att partners får viss tillgång till företagets och varandras information via ett företags extranät.
- * På marknaden som helhet genom att individer och företag som inte tidigare känner varandra kan få kontakt via Internet.

Nedan går vi i korthet igenom hur var och en av dessa nya möjligheter utmanar etablerade planerade strukturer.

Intern nätverksintelligens via intranät

Förstvar företagen indelade i avdelningar. Varje avdelning hade kontroll över den information som rörde dess ansvarsområden. Inköpsavdelningen hade pärmar med inköpsärenden och

kundservice samlade all information som rörde planering av leveranser m.m.

För några år sedan blev denna organisationsform starkt ifrågasatt. Man talade om att ta bort vattentäta skott mellan avdelningar. I stället skulle man införa processer, som avbildade ett ärendes flöde genom företaget. Man talade om en produktionsprocess som i vissa fall kunde börja med en order som resulterade i ett produktionsuppdrag, vilket slutligen blev en leverans. Faktureringsprocessen tog därefter vid. Den började med en leverans och avslutades vid mottagen betalning.

I båda fallen avbildades företaget som ett planerat system, där varje ärende hanteras enligt förutbestämda rutiner och av för ändamålet avsedd personal. Denna bild av företaget som planerat system får i dag konkurrens av nätverksintelligensens framväxt på organisationsområdet. När man nu alltmer släpper informationen fri i en organisation finner man att det kan uppstå en intern konkurrens om arbetsuppgifterna.

Olika saker kan inträffa. Vissa arbetsuppgifter kan efter ett tag helt försvinna. Det kan gälla vaktmästaruppgifter, där kopiering av dokument och distribution av papper tas över av intranätet. Den som vill skriva ut ett dokument gör det, medan de som läser på skärmen väljer den lösningen. Även uppgifter som handlar om att förmedla information till rätt personer är hotade. Mellanchefer kan se sin arbetsbörda minska, eftersom deras roll som noder i ett nätverk som planerar beläggning och styr uppgifter till den som är mest lämpad, eller som har tid över, tas över av intranät, e-postlistor och informella överenskommelser.

I vissa fall uppstår intern konkurrens mellan avdelningar. Personer utanför organisationen som tidigare har haft ett antal kontaktpersoner kan sträva efter att minska antalet genom att ställa fler frågor till en eller ett par av dem. Genom att viss information blir allmänt tillgänglig, breddas deras roll och kontaktytan mot kunder och leverantörer förändras. Då olika ex-

terna personer väljer olika ingångar i organisationen kan detta medföra att man inte längre har en lika enhetlig organisation. Personer utanför kundtjänst tar över kundtjänsts uppgifter, kundtjänst kan upplysa även i inköpsärenden, vilket tidigare bara inköpsavdelningen gjorde och så vidare.

På kort sikt kan företag och organisationer uppleva turbulens och osäkerhet. I början kan det vara frestande för chefer att förkasta denna aspekt av intranätet och sträva efter en återgång till ordning och reda enligt den gamla modellen. Man får dock inte glömma bort att den synbara oordningen är ett exempel på samma fenomen som företag tenderar att bejaka när det uppträder på marknaden, nämligen marknadskrafternas strävan att tillgodose interna och externa kunders behov med hjälp av en mindre arbetsinsats. Försöken att hitta nya vägar i organisationen syftar till att minska väntetider och ledtider för kunder och fördela arbetsuppgifterna i organisationen så att de bättre tillgodoser kundernas behov och minskar behovet av intern kommunikation.

På sikt torde detta innebära möjligheter att sänka kostnaderna, genom att arbetsuppgifter kan slås ihop och avdelningar kan tas bort. Skillnaden mot tidigare är att ett intranät erbjuder organisationen och kunderna själva möjlighet att experimentera fram den nya strukturen och till viss del styra hur den ska se ut.

Nätverksintelligens i existerande företagsnätverk

Det förekommer att företag ger sina närmaste kunder, leverantörer och samarbetspartners tillgång till viss information på det egna nätverket. Ett sådant nät, som även sträcker sig utanför företagets gränser, brukar kallas extranät. Här kan det vara möjligt även för samarbetspartners att lägga in delar av sin egen information.

FÖRFATTARNA TILL boken *Unleashing the Killer App*, Larry Downes och Chunka Mui, hävdar att alla företag bör göra så mycket som möjligt av all information tillgänglig för utomstående via Internet. Det vill säga att all den information som ligger på ett företags intranät och extranät skulle läggas ut så att vem som helst kan komma åt den.

Skälet, hävdar författarna, är att informationens värde för företaget ökar ju fler som får tillgång till den. Ett exempel kommer från IT-företaget HP som gjorde all information om sina pågående utvecklingsprojekt tillgänglig på Internet. På så sätt snabbade de upp sina utvecklingsprojekt och tillförde nya möjligheter genom att nya idéer och förslag strömmade in till företaget från oväntade håll, vilket ökade företagets konkurrenskraft på marknaden.

Vi anser att företag måste vara försiktiga med hur man tolkar denna typ av tidiga signaler. Så länge endast ett fåtal företag agerar på detta sätt finns det säkert vinster att göra genom en ökad öppenhet. Men risken är att företag världen över med tiden uppmärksammar denna lättillgängliga information och lär sig att systematiskt utnyttja den för att allt snabbare plagiera ledande företags produkter.

Vi upprepar här den varning som ges på andra ställen i boken. Erfarenheter av ett fåtal års begränsad användning av Internet av ett begränsat antal företag bör inte tolkas som fakta om »hur det alltid kommer att vara« när bruket av Internet har tagit verklig fart och ökat med en tiopotens jämfört med i dag. Vi måste jämföra tidiga erfarenheter av Internet med t.ex. kunskaperna om bilismen några år efter det att de första bilarna gjorts tillgängliga på marknaden. Tidiga erfarenheter av Internet måste omvärderas flera gånger under denna teknologiska tillväxt. Vem trodde på trettioalet att bil-tillverkarna år 2000 skulle experimentera med installationer i vägarna som kan styra bilarna?

Ett primärt syfte med ett extranät är att ge en rad samarbetspartners i olika steg i en leveranskedja tillgång till samma information. Tidigare kommunikerade man information, till exempel leveranstider, i posten, men extranätet möjliggör en tillgång till mer detaljerad och specifik information än vad brevmeddelanden någonsin gjort. Ett exempel på extranät kan hämtas från detaljhandelsföretaget Tesco i England. Genom att binda samman hundratals leverantörer i ett och samma nätverks för var och en av dem göra information tillgänglig kring hur produkterna säljs i Tescos butiker, skapar man betydligt bättre planering genom hela kedjan. Dialogen med leverantörerna blir också bättre genom att alla diskuterar utifrån samma siffror.

En annan aspekt på det datoriserade arbetsflödet i extranätet är att ärenden som kräver kommunikation mellan olika personer vid Tesco och deras leverantörer fortare kan hanteras och nå fram till beslut.

En slutsats både av detta exempel på införande av extranät och av införandet av intranät enligt ovan, är att det är svårt att i förväg avgöra vilka konsekvenser som följer när man inför ett nytt sätt att kommunicera information i en organisation. Många erfarenheter av produktutveckling (3Ms Post-itnotisar är ett exempel) och av nya tekniker (Edisons påstående att fonografen saknar kommersiellt värde) visar att människor som får tillgång till nya produkter och tekniker själva använder dem till sådant som de har nytta av. Vad detta exakt är går ofta inte att förutse. Även om Tesco bygger upp sitt extranät för att effektivisera existerande arbetsprocesser och kommunikation med befintliga leverantörer, finns det inget som säger att sådana lösningar inte kommer att medföra andra förändringar i framtiden. Möjligheten att »bygga om« detta existerande extranät till en marknadsplats, där existerande leverantörer får konkurrens av nya alternativ, är en sådan utveckling, som vi som författare inte vågar utesluta.

Därför är det svårare att skriva om extranät än om intranät och Internet. Extranätens potential framstår i nuläget som svårare att utforska, eftersom de flesta nät som existerar ännu omfattar relativt begränsade delar av ett företags externa nätverk och det finns inte många offentliggjorda utvärderingar av dessa satsningar.

Nätverksintelligens på internetmarknaden

På det öppna Internet finns en mängd information som antingen är gratis eller som kan köpas av den som lagt ut den. Informationen kan delas in i en mängd kategorier. Den som vi här primärt intresserar oss för är sådan som för tillfället kan sägas ha ett affärsmässigt eller ekonomiskt syfte.

Dessa olika typer av information och tjänster ligger till grund för uppkomsten av nätverksintelligens genom att användare finner information, människor och produkter som gör det möjligt att lösa sina egna eller andras arbetsuppgifter på ett effektivare sätt.

Potentialen för att utveckla nätverksintelligens i det elektroniska samhället finns i högre grad på Internet än via intranät och extranät. Såväl intranät som extranät avspeglar lösningar för elektronisk kommunikation i strukturer som vi har med oss från industrisamhället. Det är industrisamhällets kopplingar som dikterar att vi ska släppa in våra leverantörer och kunder i vårt extranät, medan företag som vi inte har kontakter med hålls utanför. Det är också industrisamhällets organisationsstrukturer som dikterar de nuvarande gränserna för ett intranät.

Många nya kopplingar mellan företag och mellan individer och företag kommer att skapas via Internet. Företag kommer att byta leverantörer och kunder och information som tidigare var förbehållen etablerade partners kommer i framtiden att vara tillgänglig även för före detta kunder och leverantörer. Lika-

dant blir det med intern information på ett intranät. Det kommer att bli svårare och svårare för företag att skilja mellan egna anställda och mer eller mindre tillfälliga medarbetare som konsulter och andra. Det får konsekvenser när man försöker styra vilken information som ska ligga på intranät, extranät och Internet. Bara administrationen av dessa olika nät, utdelande av lösenord och användar-id och att se till att användare avregistreras från intranät och extranät i den takt som partnerskap och anställningar upphör, kommer i många organisationer att bli tidskrävande och efterhand sannolikt förlora sin mening.

Vi beskriver i kapitel 5 till 10 hur företagen förändras när de anpassar sin verksamhet till elektronisk handel och samma sak för samhällets del i kapitel 11. I takt med att fler och fler företag etablerar sig med elektroniska affärskoncept på Internet kommer även samhällets strukturer att förändras. I det elektroniska samhälle som vi beskriver i slutet av kapitel 11 har denna förändring kommit långt och nätverksintelligens blir det begrepp som fogar samman de olika aktörerna. Då kommer både samarbetsformer och företagen själva att ha förändrats.

Dynamiska strukturer

Begreppet nätverksintelligens är tänkt att fånga den ökande graden av spontanitet som blir möjlig genom en ökande andel elektronisk handel och kommunikation. Begreppet värdelandskapet beskriver strukturen på den nya marknad som blir möjlig genom att företag lägger ut erbjudanden på den elektroniska marknaden och genom att individer bygger upp sina egna värdelandskap med hjälp av sådana erbjudanden. Förutsättningen för att nätverksintelligens och individuella värdelandskap ska kunna byggas upp är »dynamiska strukturer«. De utgörs av de olika typer av elektroniska verktyg som används av individer och företag för att skapa egen struktur i ett myller av erbjudanden.

Sökmotorer av typen Lycos eller Alta Vista, marknadsplatser som Amazon.com och arbetsflödesverktyg av den typ som Tesco använder för att länka samman leverantörer och kunder i en leverantörskedja är alla exempel på dynamiska strukturer.

Det som kännetecknar dynamiska strukturer och det som gör att vi kallar dem dynamiska är att de på mycket kort tid kan installeras på område efter område och i företag efter företag. Låt oss gå tillbaka lite och förklara.

När ett företag på den geografiska marknaden ska expandera kräver det betydande investeringar och ansträngningar. När McDonald's etablerar nya restauranger måste nya lokaler införskaffas och utrustas, personal måste utbildas och leveranser måste säkerställas till den nya enheten. När en restaurang är i drift skapar den stadigvarande arbete åt ett antal personer i ledningsfunktioner och i produktionen. Motsvarande gäller för alla andra företag. Vid en expansion krävs det nya insatser och många arbetstillfällen skapas långsiktigt.

När ett företag etableras på den transparenta marknaden eller när en befintlig lösning ska anpassas till ett nytt område eller ett nytt företag är logiken annorlunda. Ofta finns det en mjukvarulösning som kan användas. Vissa anpassningar behövs, men i många fall kan redan utfört arbete till stor del kopieras och återanvändas. Vid installationen i en ny verksamhet eller vid etableringen av ett nytt affärskoncept drivs detta initialt som ett projekt. Det kan ta ett antal månader att göra allting färdigt för lansering. När detta väl är färdigt och verksamheten har startat behövs inte längre projektorganisationen, utan applikationen kan drivas med minimal personalstyrka.

Vi tar ett exempel: när de första internetbaserade butikerna etablerades krävdes det en stor initial utvecklingsinsats. Ny mjukvara skulle utvecklas och den skulle sedan fyllas med erbjudanden, vilket också tog tid. När butiken väl är etablerad, och vi kan tänka på Bokus som ett exempel, kan den drivas med minimala resurser. Samtidigt som detta och liknande företag suc-

cessivt tar åt sig en större och större andel av traditionell handel och därmed »tar bort« arbetstillfällen från traditionella boklådor, hanteras varje ny transaktion i den nya strukturen med en minimal personalresurs. Besparingen kan tas hem år efter år i all framtid så länge applikationen utnyttjas.

När Bokus går in i Danmark, Norge och Finland kräver det en insats, men för varje ny etablering blir den mindre. Successivt bygger man in nya strukturer i sina system som gör det lättare och lättare att översätta till nya språk, lägga in litteratur m.m. Om Bokus i framtiden servar en marknad med 90 miljoner läsare i stället för ursprungliga 9 miljoner, så kräver det långt mindre än tio gånger den ursprungliga resursinsatsen som krävdes för att etablera och driva den svenska butiken. Det i stort sett linjära sambandet som funnits vid expansion på den geografiska marknaden ersätts av en logik där en initial utvecklingsinsats med små medel kan kopieras och expanderas utan större marginaltillskott av resurser.

I krassa termer betyder detta att 10 bokhandlare som servar en miljon invånare i en tänkt situation kräver 60 heltidsanställda år efter år. När det etableras en elektronisk lösning kräver detta ett projekt som består av tio personer i ett halvt år. Därefter kan distributionen hanteras med hjälp av fem heltidsanställda i den elektroniska bokhandeln, tio anställda hos en partner som plockar, packar och sänder böcker och ett begränsat tillskott av resurser hos Posten som ska bära ut en ökande volym försändelser. Samtidigt försvinner även arbetsuppgifter hos speditörer och andra som tidigare hanterat bokpaketen till bokhandlarna.

När bokhandeln expanderas till en ny marknad med 90 miljoner invånare krävs det inte tio deltagare i projektet utan fem. Tillskottet av personal för att hantera den ökande volymen transaktioner blir inte tio gånger den ursprungliga, utan kanske tio nya personer att lägga till de fem som tidigare arbetade där. För plockning och packning motiverar den större volymen

en investering i en automatiserad process som kan hanteras av fem personer mot den tidigare manuella rutinen som krävde tio för en marknad som var 10 procent av den nuvarande.

När företaget går från böcker till CD-skivor fördubblas omsättningen, men antalet anställda behöver inte fördubblas, eftersom de dynamiska strukturerna med marginella kapacitetstillskott kan expanderas att hantera större och större volymer.

Samtidigt som processen pågår försvinner det från den traditionella arbetsmarknaden i stort sett lika många arbeten för varje expansion. Från början ersattes 60 arbetstillfällen i traditionella bokhandlare. När företaget expanderade för att ta hand om en tio gånger så stor marknad försvann ca 600 arbetstillfäl-

Forts. s. 56

DE FÖRETAG SOM utvecklar denna typ av lösningarna, trots hård konkurrens, ta ut höga priser för sina mjukvaruprodukter. Samtidigt som vi ser hur priserna för hårdvara sjunker, vilket ger en deflationistisk tendens, så ökar priserna för mjukvara svagt. Vi tror att detta är ett övergående fenomen. Det finns bedömare, bland dem skaparen av operativsystemet Linux – Linus Thorvalds – som menar att vi inom ett par år kommer att se hur behovet av ständigt nya mjukvaruverationer kommer att avta. Intensiteten i nyutvecklingen minskar då, och en marknad där ett antal olika företag konkurrerar med standardlösningar som kräver begränsad anpassning för varje installation kommer att uppstå. En avstannande nyutveckling kommer att göra det svårare och svårare för företagen att motivera höga priser på sina produkter, och kunderna kommer att utnyttja situationen till att spela ut mjukvaruleverantörer mot varandra. Om detta scenario slår in kommer priserna på mjukvara att inom några år börja sjunka.

*Stagnerande
utveckling av
mjukvara?*

len och när man även tog över CD-distributionen försvann ca 600 ytterligare. Resonemanget illustrerar en principiell skillnad mellan resursbehov på den transparenta och den geografiska marknaden. I princip skulle all elektronisk konsumenthandel i hela världen kunna hanteras via Amazons marknadsplats. Den struktur som skulle bli resultatet av detta skulle vara väsentligt mindre arbetskraftsintensiv än de geografiska strukturer som den ersätter.

Den som tar Amazons uppbyggnad av ett eget system av fysiska lagerlokaler med ett stort inslag av manuell hantering till intäkt för att den här beskrivna visionen inte stämmer, bör gå tillbaka till argumentet att det vi hittills sett är början på en utveckling mot elektronisk handel, snarare än slutet av den. Investerare som väljer Amazon som investeringsobjekt bör tänka att de fysiska investeringar i egna lager som ska skrivas av under en följd av år kommer att vara en boja runt foten för Amazon om nya distributionskoncept för böcker, som print on demand och läsplattor, väcker marknadens gillande. Även i konkurrens med företag som Bokus, som klarar sig utan egna lagerlokaler, kommer Amazon att få svårigheter om det visar sig att distribution av böcker kan ta andra vägar än via internetbokhandlarnas lager och packningsanläggningar.

Vi redovisar på olika ställen i denna bok exempel på installation av elektroniska verktyg för att styra arbetsflöden i leverantörskedjor och verktyg för administration av inköp och projektverksamhet. Erfarenheter visar att man i många fall kan minska arbetsinsatsen i administrationen med 80 procent. Även i de fallen innebär det ett stort initialt utvecklingsarbete. Varje projekt kräver sedan en projektorganisation. När installationen är färdig kan besparingen på 80 procent tas ut år efter år så länge som applikationen används. De nya verktygen kan dessutom generera ytterligare besparingar som inte varit möjliga att ta hem initialt.

När företag som General Electric Information Services säljer dessa verktyg över hela världen betyder detta att varje installation permanent sparar lika mycket resurser som den första, men behovet av resurser i utveckling, projekt och framtida driftorganisation minskar för varje installation allt eftersom mer struktur läggs till applikationen och allt eftersom företagen lär sig hur man bäst går tillväga för att göra en installation.

Vi ser i dag att det existerar separata applikationer för sökning av information och produkter (exempelvis Lycos, Bokus och Boxman), vilka skapar förutsättningar för nätverksintelligens och tillfredsställande av behovskedjor hos kunder, och andra typer av separata applikationer för strukturering av arbetsflöden, vilka framstår som motsatsen, eftersom de bygger upp rigida strukturer som det är svårt att avvika ifrån. De genererar var och en för sig stora besparingsmöjligheter. I framtiden tror vi att de kommer att kunna byggas ihop, så att ett arbetsflödesverktyg i vissa steg gör det möjligt att välja mellan olika leverantörer (kända och tidigare okända). Verktyget kan då styra interaktionen med den leverantör som väljs, oberoende om man tidigare gjort affärer med denne i ett styrt flöde och därefter möjliggöra nya val av distributör eller av företag som hanterar fakturering och kundfordran när de stegen i processen blir aktuella. Sådana verktyg kommer att möjliggöra nya språng i effektivitet och de initiala besparingarna på 80 procent kan sannolikt överträffas med marginal.

Konceptomvandling

På den elektroniska marknaden finns inga avstånd. Avsaknaden av avstånd gäller både i det stora perspektivet och i det lilla. På Internet är avståndet från Malmö till Detroit inte längre än avståndet mellan Malmö och Lund. Information på en server i Detroit kan nås lika snabbt som information på en server i

Lund. I det lilla perspektivet är avståndet mellan gurkan och tomaterna i en elektronisk livsmedelsbutik lika stort som avståndet mellan gurkan och köttfärsen. I ett mellanstort perspektiv är avståndet mellan två skivor i en skivaffär lika stort som avståndet mellan den ena av skivorna och ett par skor i en annan affär. Denna avsaknad av fysiska avstånd ändrar förutsättningarna för hur man kan bygga upp affärskoncept.

På den elektroniska marknaden finns det inga traditionella kundsegment. Varje kund agerar utan samma hänsyn till geografiska begränsningar som man hittills har gjort i strävan att hitta de erbjudanden som bäst motsvarar behoven. På den traditionella marknaden var varje butik tvungen att nå kritisk kundvolym inom sitt geografiska upptagningsområde. På en global marknad måste en elektronisk butik se till att kritisk kundvolym kan nås i världen som helhet. Detta ökar möjligheterna att skräddarsy erbjudanden till mycket små kundsegment.

På den elektroniska marknaden kan en butik eller ett erbjudande ändra skepnad beroende på vem som tar del av det. En viktväktare kan få se en annan livsmedelsbutik än den som är glutenallergiker, en priskänslig konsument kan välja att se en butik som skiljer sig från den som en välbärgad person träder in i. Möjligheten att kundanpassa erbjudanden ändrar affärsförutsättningarna på den elektroniska marknaden.

På den elektroniska marknaden spelar inte tiden någon roll. Den som vill göra en beställning i en elektronisk butik eller den som vill få svar på en fråga om en produkt kan uträtta sina ärenden när det passar. Informationen och tjänsterna finns tillgängliga hela veckan, dygnet runt. Tillgängligheten för information och service ökar hela tiden, snarare än minskar. Allt eftersom fler och fler väljer att använda Internet för sina inköp och sitt informationssökande, kommer tillgänglighet och kvalitet på tjänster att förbättras. Denna upplösning av tiden ändrar förutsättningarna för hur affärskoncept kan byggas upp.

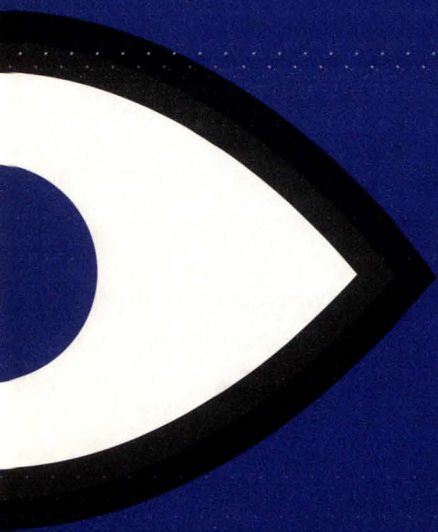
För det etablerade företaget innebär detta risker och möjligheter. Det finns en risk att en uppstickare på Internet etablerar en elektronisk tjänst som har helt andra förutsättningar att tillgodose kundernas behov än vad etablerade företag kan göra med sin verksamhet. Då förnyelsen även sträcker sig långt in på kostnadssidan finns det risk att sådana tjänster kan erbjudas till betydligt lägre kostnad än etablerade företags tjänster.

Om det etablerade företaget, å andra sidan, ser till möjligheterna kan det själv etablera en sådan tjänst, vara först även med den bästa servicen på Internet, och därmed för en tid undgå konkurrens från bättre, billigare och snabbare företag.

I korthet: det räcker inte att lägga ut en hemsida med information om existerande produkter. Förr eller senare etablerar signågon konkurrent som fullt ut utnyttjar det elektroniska mediets möjligheter till kundanpassning, kostnadseffektivitet och service.

Vi kan i detta kapitel bara påminna om den konkurrens som bokhandelskedjan Barnes & Noble i USA fick från internetbaserade Amazon.com. På kort tid ökade försäljningen hos Amazon.com på ett sådant sätt att Barnes & Noble tvingades etablera en egen kanal för elektronisk försäljning. Konkurrensen från en egen elektronisk bokhandel får konsekvenser för företagets nätverk av bokhandlare, vilket på sikt leder till svåra affärsmässiga avvägningar. Alternativet till etableringen var dock att se de egna bokhandlarnas omsättning minska till förmån för en konkurrent. I framtiden kommer fler företag att tvingas välja mellan »pest och kolera«. I kapitel 5 och framåt resonerar vi kring företagens anpassning till den elektroniska marknaden. Det innehåller en mer detaljerad beskrivning i olika steg för hur företag ska förvandla sina affärskoncept så att de passar den nya marknaden.

4. *Varför »dröjer« utvecklingen?*



VI FÅR IBLAND frågan varför utvecklingen av Internet dröjer. Ibland ställer vi oss frågande till den uppfattningen. Internet uppvisar en explosionsartad utveckling, både med avseende på ett ständigt ökande antal användare och på en ständigt ökande volym handel som sker via mediet. Ökningstakten är för närvarande och sedan några år tillbaka ca 200 procent per år. Ändå sker den från en mycket låg ursprunglig nivå, vilket betyder att internethandeln ännu inte har tagit någon betydande del av samhällets totala handel.

Vi vill här ta upp två aspekter på internetutvecklingens »långsamma« start. Först resonerar vi kring »innovatörens dilemma«. Resonemanget baserar vi på en bok av Harvardprofessorn Clayton M Christensen. Den heter *The Innovator's Dilemma* och handlar om hur nya steg i en teknisk utveckling ibland upplevs som steg tillbaka. När den nya tekniken provats ut av de tidiga användarna, som nyfikenhet provar en innovation, utvecklas den och blir attraktiv även för dem som varit tveksamma från början. Då är innovationen redan på väg att slå ut teknologier som tidigare betraktats som ledande.

Därefter resonerar vi kring vilka som i fallet med Internet är de tidiga användarna och hur dessa företags och privatpersoners bruk av Internet bereder vägen för oss andra.

Innovatörens dilemma

I boken *The Innovator's Dilemma* beskriver Clayton M Christensen hur tekniska innovationer som från början betraktades som billigare försämringar av existerande teknologi förändrar konkurrensförutsättningarna på en marknad. Boken handlar om tekniska förändringar, men tekniska kan i detta avseende ges en bredare definition än den har i många människors medvetande. Författaren skriver om utveckling av teknologiska produkter som hårddiskar och grävmaskiner, men det som i grunden också förändras som ett resultat av den tekniska föränd-

ringen är människors sätt att arbeta och göra affärer. En minskning av hårddiskarnas diameter är inte bara en teknisk förändring, utan den leder fram till mindre och billigare datorer, vilket i sin tur gör det möjligt för människor att använda datorer till nya saker och förändra affärsliv och arbetsliv.

Författaren delar in nya teknologier i »underhållande« (sustaining) och »avbrytande« (disruptive). Det är de senare teknologierna som initialt är av litet intresse för de största kundsegmenten, som erbjuder små vinstmöjligheter jämfört med etablerade teknologier och som i många människors ögon utgör ett steg bakåt eller i fel riktning, som i sin förlängning visar sig vara guldäggen och inom sig bär framtidens tillväxt.

Underhållande teknologier bygger vidare på etablerade koncept, ökar prestanda och förbättrar relationen mellan kostnad och prestanda. När datorproducenterna i dag lanserar en billigare, mindre och lättare version av en bärbar dator är detta en underhållande teknik. Användare av datorer ser det som positivt att datorerna blir lättare att bära med sig och möjligheten att byta från en tung bordsdator till en bärbar är något som många datoranvändare väntar på. Ibland är det priset som avgör när det är dags att byta. I andra fall är det prestanda som är på väg att komma ikapp bordsdatorerna.

En annan situation rådde när de första hemdatorerna gjorde sitt intåg. Datorer som Vic 20 och ABC 80 byggde på en ny teknologi för att bygga mindre minnen. I början såldes hemdatorer utan hårddiskar, men när hårddiskarna gick att ekonomiskt producera i mindre storlek började man sälja hemdatorer med hårddisk. Etablerade datoranvändare betraktade hemdatorerna som leksaker. I och för sig billiga jämfört med den tidens stordatorer, men med litet minne och svaga prestanda. Även etablerade datortillverkare som IBM såg över axeln på dem. Även de såg hemdatorerna som leksaker, mer lämpade för spelprogram än för arbete. De nya minnesteknologier som låg till grund för hemdatorerna uppvisade alla kriterier för avbrytande teknologier.

Långt efter det att företag som Commodore och Atari utvecklade marknaden för de tidiga hemdatorerna etablerade sig IBM och andra tillverkare på persondatormarknaden och PC blev ett begrepp. Då kom den bärbara PC:n. I början var det även här ett antal små företag som först utvecklade bärbara datorer och skrivhjälpmedel. Portabla datorer sågs som en teknikens återvändsgränd och skulle aldrig kunna bli fullvärdiga datorer. Begreppet släpbar utvecklades i vissa kretsar för att beskriva de tidiga försöken att kombinera flyttbarhet med rimligt höga prestanda.

Nu kan vi se utvecklingen i ett annat ljus. Vi kan se hur stegen från stordatorer till persondatorer ledde till att endast IBM av de ledande på stordatormarknaden lyckades följa med till den nya teknologin. Vi kan även se hur utvecklingen mot bärbara datorer har förändrat spelplanen ytterligare. Företagsom Compaq och Dell har vuxit sig starka genom att tidigt anamma utvecklingen mot bärbara datorer och utveckla marknaden med nya affärskoncept. Även utvecklingen från PC till bärbar PC visar upp de kriterier som gäller för avbrytande teknologier.

Vi kan i många olika branscher identifiera både underhållande och avbrytande teknologier. IKEA måste beskrivas som en avbrytande försäljningsteknologi i möbelbranschen. Genom att etablera butiker med billiga möbler, från början av låg kvalitet, lyckades man bygga upp en verksamhet som i första hand vände sig till priskänsliga kunder. Efterhand kunde IKEA ta en större och större del av marknaden, flytta sig uppåt i kvalitet och även gå in på angränsande områden som mattor, lampor och husgeråd. Andra företag i möbelbranschen har följt efter IKEA med liknande koncept. Även traditionella möbelfärrer och tillverkare har till vissa delar efterliknat IKEA:s affärsidé genom att ibland förpacka i platta paket och låta kunden göra en del av jobbet.

Internet och de applikationer som numera utgör tidiga försök i att hitta kommersiellt gångbara användningsområden för Internet visar i många avseenden prov på egenskaper som klas-

sificerar dem som avbrytande teknologier. I synnerhet när det gäller handel, men även för sökande efter information, har tidiga användare i många fall, trots starkt eget intresse, upplevt en brist på bra erbjudanden och långa svarstider som klara försämringar gentemot traditionella alternativ. Även för att det är

Metcalfes lag

NYTTA = ANTAL användare i kvadrat. Enligt Metcalfes lag för teknologiers penetration av marknaden ökar nyttan för en användare av att ha tillgång till en ny teknologi med kvadraten av antalet användare. Telefonen var inte till stor nytta för de första användarna, men värdet har ökat med antalet användare, så att värdet av att ha tillgång till telefon nu för de flesta överstiger kostnaden.

Likadant är det med Internet. Om fler och fler gör sina inköp eller uträttar andra ärenden via Internet kommer nyttan för varje användare att vara lika med kvadraten på antalet användare. Detta beror på att antalet bra erbjudanden ökar allt eftersom antalet användare ökar, kostnaderna minskar eftersom nya koncept och ny teknik kan utvecklas. Om alla i ett land skulle göra sina inköp via Internet skulle fördelarna bli så stora att det skulle framstå som underligt att man tidigare har tvivlat på fördelarna med elektronisk handel och kommunikation.

På samma sätt kan man använda Metcalfes lag för att beskriva hur nyttan av handel på den geografiska marknaden minskar i takt med att fler och fler kunder i någon grad överger den. Om färre handlar eller om mindre och mindre pengar spenderas i existerande butiker minskar sortimentet och priserna stiger. Om omsättningen i den geografiska marknadens butiker skulle halveras, är det troligt att kvarvarande kunder skulle uppleva detsamma som nyttan av den geografiska marknaden har minskat till en fjärdedel av den tidigare nyttan.

svårt att ta betalt på flexibla och anpassade sätt har handeln via nätet haft svårt att ta fart. Erbjudanden som människor hade varit beredda att betala lite för har lagts ut gratis med följd att utbudet blivit begränsat. Företag som har satsat på Internet har haft svårt att visa lönsamhet, även om vissa företags börsvärden har rakat i höjden. Allt detta är kännetecken för avbrytande teknologier.

Dessutom kan vi notera att kommunikation och handel via Internet utgör kostnadseffektiva alternativ. På det sätt som vi pekar på i avsnitten om värdelandskapet och om konceptomvandling erbjuder det elektroniska mediet möjligheter som saknats hos den geografiska marknaden med sina traditionellt utformade erbjudanden. I väntan på att utbud och efterfrågan uppnår kritisk massa och att tekniken ska erbjuda användarvänliga möjligheter till snabba svarstider, kraftfullast möjliga sökverktyg m.m., kommer Internet att vara ett medium för ett snabbt växande antal tidiga användare. När kritisk massa uppnåtts och en mängd intressanta erbjudanden finns på plats, kommer befintliga användare och sådana som enstaka gånger provat att snabbt kunna öka sin aktivitet. De kommer då att följas av nya användare som ser nätet som ett allt intressantare alternativ till traditionell handel och kommunikation. Följden blir att Internet kan bli en kraftfull konkurrent till den traditionella handeln och till och med helt eller delvis hota dess existens.

Frågorna kring den transparenta marknads logik och framtida struktur, lönsamhet och utvecklingsmöjligheter är många. Redan i dag kan man dock genom fokuserade forskningsinsatser undersöka de hypoteser som här lagts fram. Det framstår som viktigt att hela tiden studera utvecklingen och öka vår förståelse. De synsätt som redovisas i nästa två kapitel beskriver tydligare varför en tidig förståelse gör det möjligt för oss att undvika fallgropar.

*Kommer
internet-
handeln att
bli en lönsam
affär?*

OM DEN transparenta marknaden för många olika produkter verkligen kommer att utvecklas till något som liknar nationalekonomins perfekta marknad så kommer möjligheterna att göra lönsamma affärer på Internet att vara begränsade. I begreppen perfekt marknad och perfekt konkurrens finns förutsättningen att det är omöjligt för en säljare att vid en affär ta ut ett pris som överstiger produktionskostnaden. När tillgång och efterfrågan balanserar varandra råder ett jämviktspris som ingen enskild aktör kan påverka. I en situation där alla köpare och säljare har perfekt information kommer även produktionen efter ett tag att ske till likartad kostnad hos alla producenter. Det blir omöjligt att för en längre tid upprätthålla ett bättre kostnadsläge än konkurrenterna, förutsatt att produktionsvolymerna är likvärdiga eller att stordriftsfördelarna i produktionen är begränsade.

En utveckling mot minskande stordriftsfördelar i produktionen möjliggörs genom att ett ökande inslag av elektronik i produktionsutrustningar leder till småskalig produktion till låg kostnad. Den konkurrenssituation som i dag råder på den geografiska marknaden präglas av att de stora företagen successivt ökar sina stordriftsfördelar genom att dominera marknaden och påverka prissättningen. Om en ökande transparens tar bort möjligheten till marknadsdominans genom att öka kunders tillgång till information om marknadens utbud, kan det i huvudsak vara skillnader mellan produktkvalitet, produktionskostnader och transportkostnader som avgör prissättning och olika konsumenters val. Möjligheten för säljare att göra stora vinster och för köpare att göra fynd minskar kraftigt i många produktsegment.

Traditionellt har det varit brister i tillgången till information, höga etableringshinder, möjligheter för dominerande företag att påverka prissättning och en differentiering av produkter utan möjlighet för konsumenten att självsätta ett värde på en viss variant av en produkt som har lett till att företag kan göra vinst.

Resonemanget accentuerar givetvis frågeställningen varför företag ska investera pengar i satsningar på Internet. Om man på den geografiska marknaden genererar hygglig vinst, varför då självmant driva på en utveckling som tvingar fram stora interna förändringar och som samtidigt ökar konkurrensen så att vinstmöjligheten elimineras eller minskar?

Frågan kan inte enkelt besvaras. Ett företag som inte ser något hot från internetbaserade konkurrenter nu eller i framtiden gör klokt i att avstå. Vi ser dock att det finns många människor och företag som vill prova lyckan genom att börja sälja via Internet. Kanske gör de detta i förhoppningen att även Internetska möjliggöra långsiktigt höga vinstnivåer om de tidigt etablerar sig i vissa produktsegment. Det är omöjligt att bevisa motsatsen. I värsta fall kan etablerade företag mycket snabbt drabbas av konkurrens, där konkurrenterna säljer till priser som ligger väsentligt under rådande prisnivå i branschen i övrigt. Detta var vad som hände bokhandelskedjan Barnes & Noble när konkurrenten Amazon.com etablerade sin verksamhet.

En annan fråga av intresse är huruvida det finns vissa produkt- eller tjänstekategorier som leder till naturliga monopol på den elektroniska marknaden. Olika typer av informationsprodukter, t.ex. mjukvaror, har nämnts som exempel. Vi kan dock även här se att etablerade företag får konkurrens av informella eller formella företag och organisationer som provar nya organisationsformer. Ett resonemang om dessa företags möjligheter till dominans förs längre fram i boken.

Psykologiska trösklar

Användningen av Internet som handelsmedium har inte nått de höjder som vi trodde när vi började att studera och analysera denna nya marknadsplats. Även om många tjänster och möjligheter finns tillgängliga att använda till ett bra pris och med bra service, så tvekar många fortfarande att ta steget. I internet-handels tidiga stadium för fem–sex år sedan fanns många påtagliga hinder för användarna. Utbudet var litet, många produkter fanns bara att köpa i USA med dyra och långsamma transporter som följd. Säkerheten ansågs undermålig. Hastigheten på Internet var låg. Betalningsmöjligheterna var få om man inte vågade sprida sitt kontokortsnummer till vem som helst. Dessa förhållanden kunde man inte bortse ifrån, men i dag är situationen en annan. De flesta hinder är borta. Ändå tvekar många. Det är till och med vanligt att man provar de nya tjänsterna för att sen falla in i de gamla vanorna och handla på traditionellt sätt. Frågan är vad det beror på.

En viktig anledning är att gamla vanemönster inte är så lätta att bryta. De flesta är vana vid att åka och storhandla på ett och samma ställe. Varorna finns där de brukar och man behöver inte tänka i nya banor och ställas inför nya frågor och eventuella problem. Att tillbringa en kvart framför datorn för att »storhandla« kan kännas ovant och kan till och med ses som ett långsamt sätt att handla. Den tid det tar i snabbköpet tänker man ofta inte på som ett slöseri med tiden. Det är helt enkelt något man vant sig vid. Att ta emot matvaruleveransen på kvällen vid en viss tid som inte går att bestämma helt fritt kan vara svårt att acceptera. Och att alla matvaror inte alltid finns hemma i den elektroniska butiken är en allvarlig brist. Trots detta bryr man sig inte så mycket om att den fysiska butiken ibland inte har alla varor i lager.

En annan anledning är att de internetbaserade tjänsterna inte lever upp till dekvalitets- och servicenivåer som skulle vara möjliga att uppnå. Dessutom höjs ofta priserna i smyg när man ser att man kan kapa åt sig större marginaler. Servicen försämrats

ibland efter att kunder har fångats in och vant sig (de som nu har gjort det). Det finns flera exempel på CD-butiker som höjer priserna snabbare än de vanliga butikerna och som lägger på extra på frakt och leveranstider när de ser att kunderna ändå väljer dem. Anledningarna till detta är att man nöjer sig med att vara något bättre än de traditionella alternativen och inte bryr sig om den verkliga potentialen i internetlösningarna. De små försämringarna tar de flesta kunder som ett tecken på att de ursprungliga erbjudandena var ett sätt att kapla åt sig marknadsandelar i en etableringsfas och att de nya priserna och servicen är den nivå som man kan vänta sig. Detta är förståeligt. I många fall beror den trevande starten på att man inte har en riktig konkurrenssituation på Internet, man konkurrerar huvudsakligen med de gamla alternativen och nöjer sig med att jämföra sig med dem.

Utöver ovanstående finns andra mer svårtolkade, undermedvetna anledningar till att konsumenterna avvaktar med att i större skala använda elektroniska alternativ för handel. Det handlar om att värna det gamla och bevara den marknad man är van vid. De flesta inser att om man överger den lokala butiken och börjar handla enbart via Internet, så kommer butiken förr eller senare att få svårigheter att överleva. De flesta inser att den totala marknaden inte kan förväntas växa på grund av införandet av elektronisk handel.

Tidiga användare och internetmarknadens tillväxt

Är den elektroniska marknaden ett nytt exempel på gångna decenniers resonemang om »det papperslösa kontoret«, det vill säga en vision som betraktarna har anledning att tvivla på? Man kan ännu inte skönja några av de långtgående konsekvenser för övergripande ekonomiska faktorer som bland annat vi som skriver denna bok förutser.

Ändå tyder ett antal observationer på att det elektroniska sättet att kommunicera och göra affärer redan har förutsättningar att ta över stora delar av de funktioner som traditionell handel har haft. Vi vill peka på att ...

... elektroniska former av handel och kommunikation som teknisk innovation växer snabbare i antal användare än någon annan teknisk innovation i historien.

... några av världens största företag, vilka är ledande på sina marknader, går i täten för utvecklingen. Det finns här företag från en rad delbranscher med intressen i Internets utveckling. Bland dessa finns:

- * Tillverkare av hårdvara, som datorer, modem och telefoner.
- * Mjukvaruföretag, t.ex. Microsoft, Framfab och General Electric Information Services.
- * Företag som tillhandahåller infrastruktur för kommunikation, t.ex. Telia och andra telekombolag.
- * Företag som tillhandahåller marknadsplatser på Internet och tjänster för leverans av varor som köpts via Internet, t.ex. Posten.
- * Företag som använder Internet för inköp och försäljning till andra företag och för intern och extern kommunikation, t.ex. General Electric, Ericsson och Scribona.
- * Företag som säljer varor och tjänster till privatkunder, t.ex. Amazon.com, Matomera.se, Boxman.se och Bokus.com.

Dessa är exempel på företag som inser Internets möjligheter och som är beredda att investera i dess tillväxt. Utöver de företag som driver utvecklingen finns det en mängd andra som har etablerat sig i någon form på Internet, men som förhåller sig avvaktande när det gäller att ta kraftfullare steg. Många inser att ett tungt engagemang på Internet kan ställa den verksamheten i konkurrens med befintlig verksamhet och vill därför avvakta med att vidta kraftfullare åtgärder tills bilden klarnar av vilka konsekvenser som det för med sig.

När vi går vidare i resonemangen i nästa kapitel, som handlar om de olika stegen i ett företags anpassning till värde-landskapets ekonomiska logik, kommer vi att måla upp en bild som tydligt visar vilka kostnadsmissiga fördelar som kan vinnas. Det kommer där även att bli tydligt att det internetbaserade företaget, trots mediets nackdelar i det tidiga uppbyggnadsskedet, vilka gör den till en avbrytande teknologi, kan utveckla koncept för kundservice som är överlägsna traditionella affärskoncept. Även här kan den ökade kundanpassningen vinnas till en för kunden i många fall obetydlig kostnad.

Sammanfattningsvis kan man se ett antal faktorer som hindrar tillväxten i en ännu snabbare takt än i dag. Det handlar om psykologiska hinder. Antalet människor som är beredda att använda Internet för en betydande del av sina transaktioner med omvärlden växer mycket snabbt, men det är ännu för litet för att vi ska kunna observera konsekvenserna när handel och kommunikation tar en betydande del av totalen. Det ökande intresset för Internet borde, om Metcalfes lag stämmer, leda till att tillväxten i sig automatiskt gör Internet mer attraktivt som handelsplats, mötesplats och informationscentrum. Det handlar alltså om det elektroniska mediets mognad lika mycket som om användarnas. En successivt ökande teknisk mognad växelverkar således med en psykologisk mognad som ökar i takt med att tekniken utvecklas.

Det handlar om tekniska hinder. I framtiden behöver vi kanske inte köpa musik på cd. Möjligheten att betala upphovsmannen några ören varje gång vi lyssnar på ett stycke musik som vi hämtar direkt från Internet eller när vi läser en artikel kommer i framtiden att skapa helt andra typer av affärsrelationer än tidigare. De barn som föds detta år kommer sannolikt inte att förstå innebörden av begreppsom helårsprenumeration, transaktionskostnader eller långsiktiga affärsrelationer.

*En låg-
konjunktur
som driv-
kraft?*

EN LÅGKONJUNKTUR skulle kunna få utvecklingen mot ökad elektronisk handel och kommunikation att ta ett språng. Vid tidigare lågkonjunkturer har företag mött en vikande efterfrågan genom att sänka sina kostnader. Historiskt har dock möjligheterna att sänka kostnaderna varit begränsade. Nästa gång efterfrågan viker kan företag som väljer att snabbt anpassa sig till den elektroniska handelns möjligheter dramatiskt sänka sina kostnader genom att till exempel införa en rad nya dynamiska strukturer som möjliggör kraftiga långsiktiga personalminskningar, samtidigt som de bibehåller eller ökar servicenivån mot kund.

En sådan utveckling skulle kunna skapa en rad nya svårigheter för ekonomer när de analyserar hur man åter ska få hjulen att snurra i industrin. Om företag maximalt utnyttjar Internet för att sänka kostnader i form av lokaler och personal, kan man med hjälp av Internet gå mycket längre än hittills. När investeringar har gjorts i att bygga ut elektronisk handel och kommunikation sysselsätter företagen sannolikt väsentligt färre personer än i dag. Ett tecken på att en lågkonjunktur är på väg att vändas i en högkonjunktur är att företagen åter anställer personal. Kan man hoppas att företag åter börja anställa personal i större skala när elektronisk handel och kommunikation möjliggör service åt en stor mängd kunder med endast ett fåtal anställda? Hur får man åter igång efterfrågan från marknaden om en större och större andel av konsumenterna permanent står utan arbete?

I denna situation skulle Internet med lägre priser också bli mer attraktivt för den växande skara konsumenter som står utan arbete. Det skulle ytterligare kunna förvärra situationen på arbetsmarknaden och leda till en negativ spiral som kan bli svår att stoppa.

I princip erbjuder Internet möjligheten att producera nuvarande volymer av varor och tjänster till väsentligt lägre kostnader än tidigare. Problemet är hur vi utnyttjar denna

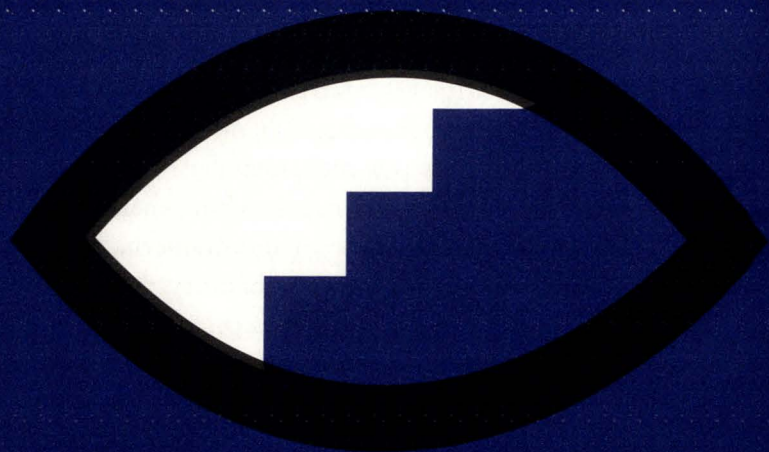
möjlighet utan att hamna i någon av de fallgropar som övergången från våra traditionella ekonomiska system och synsätt till nya system och tankemodeller skapar.

Det handlar om strukturhinder. I många branscher finns det ännu inte någon möjlighet för tillverkaren att sälja direkt till kunden, eftersom man sitter uppknuten av en etablerad distributionsstruktur som även omfattar mellanhänder. Nedlagda kostnader i denna struktur, föreställningar om hur »man gör i vår bransch«, liksom det faktum att de största volymerna fortfarande säljs via traditionella kanaler, gör det ibland svårt för nyetablerade företag att skapa radikalt nya koncept.

Vi ser dock i vårt arbete som managementkonsulter fler och fler företag som tar utvecklingen på allvar. Medvetenheten om de nya elektroniska möjligheterna sprids också allt bredare i organisationerna. Ofta är det mellanchefer av olika slag som kraftigt tar ställning för nya lösningar, snarast möjligt, annars riskerar företaget att tappa marknad. De flesta är dessutom eniga om att utvecklingen nu går snabbt och att det inte finns tid att stanna upp och fundera på hur de nya möjligheterna bör utnyttjas.

När vi successivt ser hur antalet användare ökar, hur tekniska lösningar eliminerar hinder och hur nya strukturer ersätter gamla kommer vi sannolikt att uppleva en brytpunkt, då fördelarna vänds till den transparenta marknadens fördel. Efter denna punkt, vilken vi senare beskriver som »Samhällssignal Gul«, kommer utvecklingen både att bli mer synlig och gå snabbare.

5. *Företagens e-steg*



DE FLESTA MÄNNISKOR i Sverige föreställer sig fortfarande att Internet och elektronisk handel huvudsakligen kommer att innebära att dagens företag säljer sina befintliga varor och tjänster via en ny kanal. Skälet är att den elektroniska handeln och kommunikationen ännu befinner sig i ett mycket tidigt stadium. Om vi betraktar utvecklingen ur ett stegvis utvecklingsperspektiv kan vi notera att de flesta företag endast utnyttjar Internet för just att lägga ut information om företaget och produkterna och att i vissa fall även sälja hela eller delar av sitt sortiment via ett elektroniskt medium. Dessa företag möter dock redan konkurrens från företag som utnyttjar Internet för att skapa helt nya erbjudanden och affärsmodeller.

På samma sätt som Ingvar Kamprad, när han grundade IKEA, insåg att bilismen skulle innebära att människor kunde ta bilen till möbelaffären och transportera hem möblerna själva, förutsett att förpackningar och monteringsanvisningar var anpassade för det, kommer Internet att i ökande omfattning erbjuda möjligheter till radikalt nytänkande i de flesta branscher. Det är de företag som griper chansen och skapar framtidens affärsmodeller som driver utvecklingen framåt. Etablerade företag i olika branscher måste vara uppmärksamma på sådana satsningar och man måste själv ta ledningen eller ligga i startgroparna om man inte ska riskera att bli efter på samma sätt som många gamla möbelaffärer tappat mark till IKEA.

Det som däremot skiljer utvecklingen av Internet mot utvecklingen av affärskoncept som IKEA, som utvecklats för den geografiska marknaden, är hastigheten. IKEA:s tillväxt begränsades av dess behov av kapital för att etablera nya varuhus nära kunderna. En annan begränsande faktor var behovet av att expandera organisation, leverantörsnätverk och andra fysiska tillgångar i takt med företagets tillväxt på marknaden. Företag som etablerar lösningar för elektronisk handel behöver inte investera i varuhus nära kunden. Hela marknaden kan nås från första dagen. Dessa företag kan även sälja stora volymer utan någon

större organisation genom en hög grad av automatisering och genom att knyta till sig partners för distribution, fakturering och andra deluppgifter.

För att göra det möjligt att analysera ett företags position på sin väg mot den transparenta marknaden har vi tagit fram en stegvis modell, där de första stegen innebär mycket liten förändring för ett företag, medan företag som riskerar att möta konkurrens från nya företag i steg 3 eller 4 själva måste börja flytta sin e-handelsverksamhet till dessa steg. Det är nämligen i steg 3, 4 och 5 som företagen kan vinna betydande kostnadsfördelar och förbättrad kundservice jämfört med den traditionella verksamheten.

E-steg 1 – e-fönster: e-fönster utgör helt enkelt en ny form av skyltfönster eller ett nytt sätt att »distribuera broschyrer« med information om företaget eller produkterna. Man sänker distributionskostnaderna för information och möjliggör mer frekvent uppdatering, men fördelarna stannar i stort sett där.

E-steg 2 – e-kanaler: Detta innebär att företag etablerar elektroniska kanaler till kunder, leverantörer eller andra samarbetspartners. Radikala kostnadsminskningar är möjliga genom att administrationskostnader för inköp eller försäljning reduceras och kostnaderna för hantering av information internt kan minska. Ändå utgör detta steg det etablerade företags första trevande steg in på den elektroniska marknaden. När flödet av varor genom kanalerna växer upptäcker företag att ett antal kritiska beslut måste fattas. Det uppstår nämligen intern konkurrens mellan företags olika sätt att göra affärer.

E-steg 3 – e-utbrytningar: Vissa företag inser omedelbart att en elektronisk affärsmodell måste få leva enligt den nya marknadens villkor. Andra förstår detta efter att ha sett e-kanalerna i steg 2 vinna volym gentemot traditionella kanaler till kunder och leverantörer. SEB placerade sin e-handelsverksamhet i en separat organisatorisk enhet, som inte behövde dras med det

CHARLES SCHWAB är ett amerikanskt företag som tidigt gav sig in på den elektroniska marknaden. Det är en fondkommissionärsfirma med en stark position i lågprissegmentet. Redan 1996 etablerade företaget en elektronisk handelsplats, där priset på en viss börsaffär var 29,95 dollar. En affär av motsvarande storlek kostade 65 dollar på Schwabs kontor. Mot slutet av 1997 började man inse att den elektroniska verksamheten, som var väldigt framgångsrik, påverkade kontorens affärer. Många kunder gör vissa affärer på kontoren för att säkra tillgång till rådgivare, medan de gör en större och större andel av sina affärer via Internet. Företagets vd insåg att detta innebar ett problem, eftersom två prissystem etablerades. Han beslutade att alla affärer, även på kontoren, skulle prissättas till 29,95. Beslutet innebar att man tog bort 125 miljoner dollar i minskade intäkter.

Trots att detta beslut påverkar allt från bolagets börskurs till möjligheterna att framgent bära ett omfattande kontorsnät med väl betalda mäklare, såg företaget inget verkligt alternativ. Med en stadigt växande volym via Internet skulle denna typ av beslut tvingas fram förr eller senare. För att symboliskt visa betydelsen av vägvalet tog vd alla företagets högsta chefer på en symbolisk vandring över Golden Gate-bron. I och med denna vandring lämnade Schwab gamla affärsmodeller och synsätt bakom sig.

Budskapet till styrelsen blev: »It's not going to get any easier, so we might as well move forward and take the pain.«

I januari 1998 började man se konsekvenserna. Företagets börskurs sjönk med ungefär en tredjedel. Ändå har beslutet på kort sikt visat sig ge betydande vinster i form av nya affärer. Antalet kunder steg från 3 miljoner till 6,2 miljoner.

Detta är ett exempel på framgång för en av dem som agerat snabbt. Men alla företag som går över till Internet lyckas inte lika bra. I stället utgör de nya kontona hos e-Schwab förluster av kunder för traditionella kommissionärer. Går det för dem att vinna tillbaka kunder som förlorats till Schwab och

*Charles
Schwab –
fondkom-
missionär*

andra internetbaserade företag? Kanske måste man sänka priset ytterligare för att locka tillbaka förlorade kunder och därmed ytterligare underminera intäktsbasen i affären.

Totalt visar erfarenheten hittills att för genomsnittet av företag utgör 94 procent av den elektroniska handeln en marknad som tagits från befintliga affärer, medan endast 6 procent utgör nya kunder.

(Fortune – Internet Defense
Strategy: Cannibalize Yourself)

geografiska kontorsnätverkets kostnader för fastigheter och receptionspersonal. En rad bokhandlare och livsmedelsbutiker på Internet har dock startat genom att befintlig personal plockar varor i befintliga butikers hyllor, vilket är exempel på en lösning för e-kanaler. En e-utbrytning innebär att man väljer SEB:s väg. Det som skiljer en e-utbrytning från e-plattformar i steg 4 är att e-utbrytningen sker inom traditionella branschgränser.

E-steg 4 – e-plattformar: De företag som inte bär på någon historik i form av fastigheter, organisation och personal kan redan i dag etablera helt nya lösningar, som både förändrar förädlingskedjan i den egna branschen och som dessutom bryter ned gränser mellan branscher. Företag som redan är etablerade har däremot ett betydande arbete framför sig om de vill gå in i e-steg 4. Steg 4 kräver nämligen att man anpassar hela eller större delar av verksamheten till den elektroniska marknadens förutsättningar. Etablerade företag måste då ifrågasätta ägande av fastigheter, hyra av lokaler för lokal närvaro när den inte efterfrågas av kunderna, existerande organisation och fysiska lager. Många företag kommer sannolikt att misslyckas med att ta steget och förlora stora delar av sin affärsvolym till företag som startas direkt på Internet.

BOKUS ÄR EN svensk bokhandel, som enligt vårt sätt att se befinner sig i steg 3, eftersom företaget fortfarande bara handlar med böcker och eftersom man håller samman relativt stela lösningar för hur delarna i värdekedjan ska samverka. Ändå har Bokus gått långt när det gäller innovationer. Bokus har inga egna lager. I stället beställer man böcker direkt från förlagen när kunden gör en beställning. Inte heller arbetar Bokus med att ta emot sändningar från förlagen, packa om och skicka till kund och ta betalt. Alla dessa tjänster sköts av Posten, som packar, sänder och tar betalt från kunden.

Den amerikanska nätbokhandeln Amazon visar upp ett annorlunda koncept. Det som gör att vi placerar Amazon i steg 4, trots att man i vissa avseenden har varit mindre innovativa än Bokus genom att man fortfarande själv driver stora lagerverksamheter, är att Amazon är på väg att bryta branschgränser. Amazon går utanför bokhandelns traditionella sortiment och gör det möjligt att även beställa bland annat leksaker och filmer via deras system. Amazon öppnar nu också möjligheten för alla världens butiker att etablera försäljning via deras nya internetbaserade tjänst zShops.

Det finns inget som säger att den ena strategin i sig är bättre än den andra. Det visar bara att företaget som går utanför sina branschgränser har gått ett steg längre i att omdefiniera position och beteenden jämfört med den gamla marknaden. I vissa branscher kan det visa sig att det är långsiktigt fördelaktigt att ligga i steg 3, medan andra branscher har förutsättningar att snabbt flytta sig till steg 5 för att kunderna efterfrågar de möjligheter som erbjuds av företag i steg 5 i just den branschen. Sannolikt kommer dock de innovativa företagen att snabbare hitta sin position på den nya marknaden, medan de företag som inte börjat söka riskerar att aldrig få någon plats.

e-steg 5 – e-värden: För den stora massan av företag är det i dag omöjligt att placera sig i steg 5. Steg 5 innebär nämligen att man bygger upp en e-plattform som i steg 4, men med den skillnaden att samtliga samarbetspartners som används för distribution, betalningar, informationsspridning m.m., i sig själva är anpassade för den elektroniska marknadens handel. Bokus har kommit långt, men de är fortfarande beroende av Postens sy-

80–85 procent
av världens
e-handel sker
i USA

OM MAN VILL veta mer om vilka konsekvenser e-handel får för företag och samhälle är Sverige och Europa av begränsat intresse. Hela 80–85 procent av all elektronisk handel i världen sker i USA. Där har också etablerade företag börjat känna av den elektroniska handelns konsekvenser mer än på någon annan marknad i världen. I USA handlas i dag ca 15 procent av alla böcker via Internet, vilket innebär att traditionella bokhandlare ser sina volymer minska. (OECD, 1999)

Till skillnad mot i den svenska debatten, där höga förväntningar på ekonomisk tillväxt genom ökad elektronisk handel och kommunikation angertonen i massmedia, ger ledarna för ett antal ledande företag i USA uttryck för betydande framåtanda blandad med oro och kanske också viss vanmakt:

»I could sit here and beat estimates by a penny a share the rest of my life, and two years from now be annihilated by the freight train that's the Internet ... Or I can step up to the gallows today to be hanged, but do so proactively.« That's David Dunkel talking, CEO of \$650 million staffing company Romac International. He's in the midst of ripping up his current business model to make way for the Web and estimates he's in for a six-to-12-month caning from investors. But he says, »we've determined we have to go through purgatory to get to heaven.«

Fortune – Internet Defense Strategy:
Cannibalize Yourself

stem av dagliga leveranser för att leverera sina böcker till kunderna. Det finns ännu ingen möjlighet för Bokus att välja något annat distributionsalternativ som är bättre och mer kostnads-effektivt, men i takt med att Postens brevvolymer minskar kommer också servicenivån i detta distributionssystem sannolikt att sjunka. Om e-handeln växer, kommer vi att få se helt nya distributionslösningar för varor från leverantör till kund. En möjlighet är att böcker m.m., kommer att kunna bipackas större leveranser, exempelvis av dagligvaror, och att det blir framtidens viktigaste distributionssystem.

I detta kapitel går vi igenom de möjligheter som erbjuds ett företag som vill stärka sin position på den elektroniska marknaden. Vi tar upp vad som kännetecknar varje steg och de vägval som är möjliga. Kanske någon företagsledare tror att detta är frågor för IT-avdelningen? Berätta i så fall inte det för aktieägarna. Frågor som rör hur befintliga investeringar i personal, organisatoriska strukturer, fastigheter och kompetens ska hanteras har aldrig varit IT-frågor och är det inte i dag heller.

Arvet sätter gränserna

Företag som etablerar sig på Internet utan befintlig verksamhet har i flera avseenden en fördel framför de företag som redan är geografiskt utspridda med personal och lokaler som tunga kostnadsposter. Det är dock inte självklart att de etablerade företagens »ryggsäck« enbart måste vara en black om foten. Satsningar på volymkrävande verksamheter som livsmedelsdistribution via Internet kan ha en fördel i att moderbolaget har en etablerad grossistverksamhet eller detaljistverksamhet som »hjälp« e-handelssatsningen genom att kraven att snabbt komma upp i volym och lönsamhet blir mindre. De etablerade verksamheterna kan också erbjuda resurser i form av administrativ personal och lokaler som kan samutnyttjas med etablerade verksamheter. Detta bör dock ses som en hjälp i start-

en. Den elektroniska verksamheten bör stå på egna ben och ha en affärsmässig relation till interna och externa partners.

Över huvud taget kan man till en början låna kompetens och resurser till en elektronisk verksamhet, så länge de ansvariga klarar av att samtidigt utveckla unika egenskaper som gör den mer konkurrenskraftig än traditionell verksamhet.

Företag som stirrar sig blinda på hur långt konkurrenterna har kommit får inte glömma bort den transparenta marknadens ökade möjligheter till glidning mellan branscher och länder. När Amazon etablerat ett lyckosamt koncept för handel med böcker var steget minimalt för att även inkludera skivor, filmer och leksaker. När Bokus gått in på böcker i Sverige tar man sig snabbt in även i Danmark och Finland. På samma sätt går Amazon från USA till Tyskland. Ett företag som etablerat börsliknande handel med metallvaror på Internet skulle på kort tid kunna göra detsamma i kemibranschen och en tillverkare av fönster som lyckas sälja direkt till konsument via Internet skulle kunna sälja även dörrar, isolering och annat byggmaterial via denna kanal.

På den elektroniska marknaden hårdnar konkurrensen. Marginalerna krymper. Det blir svårare att försvara marknadsandelar. Inget företag kan, mer än tillfälligt, föra över en stark position från den geografiska marknaden till den elektroniska. På den transparenta marknaden spelar man enligt nya spelregler.

Företagsomvandlingen som krävs får inte underskattas

Många företag kommer att misslyckas att skapa sig en plats på den transparenta marknaden, trots goda intentioner. De som möter konkurrens från andra företag i steg 3, 4 eller 5 medan de själva befinner sig i steg 1 eller 2, kommer att löpa stor risk att slås ut. Det krävs beslutsamhet och förändringsvilja för att klara en radikal transformering mot de högre stegen.

MÅNGA HÄVDAR att betydelsen av varumärken kommer att öka när företag och kunder gör affärer på Internet. Antagandet bygger på att konsumenterna kommer att använda likartade kriterier vid köp på den elektroniska marknaden som de gör när de handlar i butik. Det bygger också på tanken att konsumenterna även framgent kommer att lyssna mer på de budskap som företagen väljer att sända ut kring sina produkter än på annan information som kommer att finnas tillgänglig. En ytterligare faktor bakom resonemanget är sannolikt att många i dag endast kan köpa varor på Internet om man redan känner till namnet på varan eller om man kan skriva in namnet på en elektronisk butik i sökfönstret på skärmen. Så är fallet nu, men begreppet transparens innebär att man som konsument lätt kan söka fram alternativ till de varor man känner till. Inom kort kan man göra jämförelsen genom ett tryck på musknappen.

Om vi skulle argumentera för att varumärken kommer att minska i betydelse på Internet skulle vi välja följande argument:

- * Sökande efter starka varumärken på Internet är naturligt för konsumenterna som fortfarande präglas av det traditionella sättet att välja produkter och tjänster på den geografiska marknaden. Eftersom företagens budskap alltid har varit mer lättillgängliga än annan information om produkter är det fortfarande dessa kriterier vi bär med oss när vi handlar på Internet.
- * Möjligheten att i ökande omfattning jämföra varor baserat på olika typer av kvalitetskriterier som testresultat kommer med tiden att skapa en större mångfald än vad som varit fallet på den geografiska marknaden.
- * Även en ökad möjlighet till anpassning av varor och erbjudanden till varje kundkategori medför att det kommer att finnas fler alternativ att välja på.
- * Det blir svårt att bygga varumärken av typen Levi's som existerar i mer än 100 år, som dominerar en massmarknad och som bärs av en rad kundkategorier.

*Ett starkt
varumärke
i bagaget är
aldrig fel ...*

- * Konsumenternas benägenhet att utnyttja sitt informationsövertag och vara kritiska mot budskap från företag ökar. Företagens förmåga att påverka konsumenter att välja det egna varumärket minskar, vilket gör att investeringar i varumärken får sämre förutsättningar att ge avkastning.

Alternativet till en stabil marknad dominerad av ett fåtal starka varumärken kan vara att marknaden består av mer eller mindre tillfälliga grupperingar av konsumenter eller enskilda konsumenter som på ett relativt (jämfört med i dag) planlöst sätt provar nya alternativ, lyssnar på råd från vänner, utnyttjar testresultat och omdömen på Internet och som utifrån detta driver tillverkarna mot ökad kostnadseffektivitet och förmåga att tillgodose en rad vitt skilda och varierande kvalitetskrav. Det överensstämmer med en generell bild av hur människor kommer att leva sina liv i en nära framtid. Bilden av ökad rörlighet, fler och lösligare subkulturer och en ökad vilja att utnyttja den elektroniska marknadens möjligheter för att vinna ett övertag över företagen är svår att samordna med lojalitet mot varumärken. I synnerhet som erfarenheter från exempelvis Marlboro i USA och tillväxten av butikskedjors egna varumärken visar att människor redan på den geografiska marknaden tillmäter många varumärken mer begränsat mervärde än tidigare.

Givetvis kommer de produkter som handlas på Internet att bära ett märkesnamn. Vårt budskap är att detta i framtiden kan komma att vara av mindre betydelse när man väljer produkter. En bild som vi ibland har med i våra presentationer bär rubriken »Hank Ferguson är OK!« Den är hämtad från auktionssajten E-bay.com, där alla som gör en affär har möjlighet att registrera en bedömning av sin affärspartner. Hank Ferguson bor i New York och av 196 gjorda affärer hade samtliga kunder givit honom högsta betyg som affärspartner.

Detta exempel visar att den elektroniska marknaden skapar möjlighet att etablera starka varumärken även för företag och personer som har utomordentligt små marknadsandelar.

Utifrån ett utomordentligt litet urval av 196 affärer kan jag som kund anta att om jag blir Hank Fergusons 197:e kund, så är sannolikheten stor att jag blir nöjd. Hank Ferguson blir på detta sätt ett »varumärke« vid sidan av Henry Ford, Charles Schwab och Levi Strauss, vilka också står som garanter för trygga affärer.

På samma sätt kommer man i framtiden att kunna få information om den kvalitet som produceras av en charkuterist i Skövde lika lätt som om kunderna är nöjda med Heinz ketchup. Kanske kommer det att finnas personer eller organisationer som vill stå som garanter för kvalitet i olika avseenden, som Hugh Johnson på vinområdet, och som kan bedömas ha säkrare smak än andra konsumenter.

Vi tror att varumärkesstrukturen i framtiden inom många segment kommer att likna den som i dag finns på vinmarknaden. Det finns ett antal varumärken som är väl kända, men också ett antal personer, internettidningar eller organisationer, som i sig fungerar som varumärken och som hjälper konsumenter att identifiera bra erbjudanden vid sidan om Chateau Mouton Rothschild och andra internationellt kända varumärken. Bengt Fritiofsson, Hugh Johnson, *Allt om mat och vin* och *Dagens Industri* utgör exempel på »varumärken« som vi kan vända oss till för att få tips om prisvärda men okända italienska viner eller den senaste uppstickaren bland vinområden och producenter. Vi vill påstå att denna typ av »varumärken« har hjälpt svenska konsumenter att inte bara leta nya viner, utan också att agera effektivare som kravställare mot Vin och Sprit, något som bidrar till en ökad kvalitet. Vi tror dessutom att de har hjälpt till att »strukturera människors uppfattning om vin« genom att lyfta fram aspekter på vinmarknaden som är svåra för varje konsument att identifiera på egen hand, exempelvis att »australisk chardonnay utgör ofta prisvärda och relativt pålitliga alternativ till dyrare franska bourgogner« eller att »spanska röda är ofta fylliga och kan ofta användas i stället för röd Bordeaux«.

De synsätt som många människor tillägnat sig genom att läsa vinböcker och tidningarnas vinspalter fungerar ibland som köpvägledning även när detsaknas konkreta köptips från provningar. Denna typ av debatt, som i ökande omfattning kan föras via Internet, förändrar människors bild av marknaden. Den skapar förutsättningar för nytänkande och en vilja att välja andra produkter än de man tidigare alltid har valt. Den trygghet som tidigare var förborgad i ett fåtal varumärken kan förändras till en trygghet som konsumenten känner genomsynsättet »det är faktiskt inte så riskabelt att prova nytt och tänja på ramarna«.

Liknande tjänster kommer inom många områden att hjälpa konsumenter att överblicka marknaden, identifiera nya erbjudanden och jämföra olika alternativ med varandra.

De grundläggande nätverken

UTVECKLINGEN AV nya elektroniska koncept på Internet kräver ett antal grundläggande infrastrukturnätverk för att fungera. Den nya strukturen på den framväxande marknaden separerar ett antal olika nätverk som tidigare varit intimt sammankopplade. Vi är vana vid att informationen om en vara hänger samman med varan själv och med sättet varan transporteras från tillverkning till kund. Vi tar som exempel en typisk matvaruprodukt som mjölk. Informationen om mjölken får kunden huvudsakligen från förpackningen. Vi köper varan i butiker. Dessa utgör delar av den logistikkedja som tar varan från fabriken till kundens kök. Tre olika nätverk är sammanlänkade: informationsnätverket (förpackningarna i butiken), inköpsnätverket (butikerna) och transportnätverket (som för varorna till butikerna). Kopplingen mellan dessa nätverk är nödvändig för att den geografiska marknaden ska fungera. Flexibiliteten i dessa nät är mycket liten. Om, till exempel, varan inte transporterats till vår butik får vi inte någon information om varan och vi kan inte köpa den.

En viktig förändring vid steget in på den elektroniska marknaden är att de tre nätverken i exemplet ovan frikopplas från varandra. Detta tillåter en större flexibilitet och gör det möjligt att bygga helt nya strukturer utan stora investeringar i fysiska tillgångar. De nya nätverken är inte integrerade på samma sätt och de behöver inte utvecklas simultant. Informationsnätverket som är helt anpassat till Internet är det första som kommer på plats.

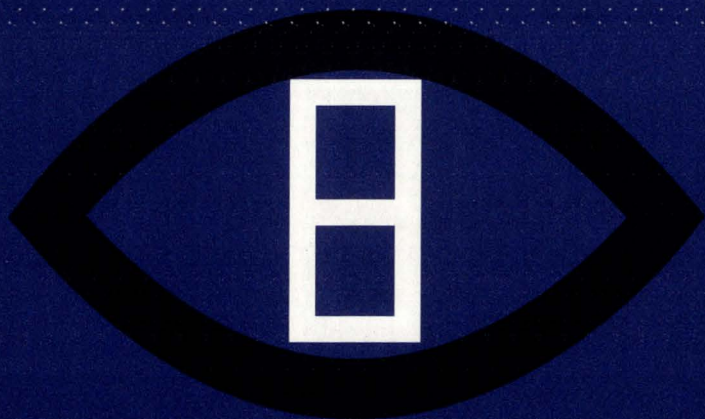
Alla insåg tidigt att Internet som elektroniskt medium var perfekt för att sprida information om varor och tjänster. Företag började då bygga upp sajter som var e-fönster. Snart insåg många att detta inte var allt som kunde göras; köpnätverket började då skapas för att hantera kommersiella transaktioner. Till att börja med byggdes köpnätverket separat för olika produkter (tänk: Bokus, Boxman), eftersom företagen ansåg att man själv måste ha kontroll över sitt köpnätverk och kontakten med kunden. Snart upptäckte vissa företag att man kan sälja vad som helst med hjälp av ett och samma nätverk (tänk: Amazon), vilket ledde till generella köp- och säljtjänster separerade ifrån informationsnäten (tänk: Bokfynd). I och med handeln på Internet har också distributionsnäten börjat separeras från de båda övriga näten. Distribution av matvaror börjar hanteras via plocklager och av oberoende transportfirmor, som steg för steg kan samköra dessa transporter med andra varor som inte säljs via samma köpnätverk. På detta sätt kommer de olika näten att utvecklas var för sig i stället för integrerat bransch för bransch. Detta är en av de viktigaste förändringarna i uppbyggnaden av den nya marknadsstrukturen. Ytterligare nätverk kan också brytas loss på sikt efterhand som specialiseringen ökar. Typiska kandidater för detta är till exempel betalningsnäten, kundtjänstnät för frågor och nät för vård av långsiktiga kundrelationer för att nå lojalitet som är viktig för att behålla kunderna på den nya transparenta marknaden.

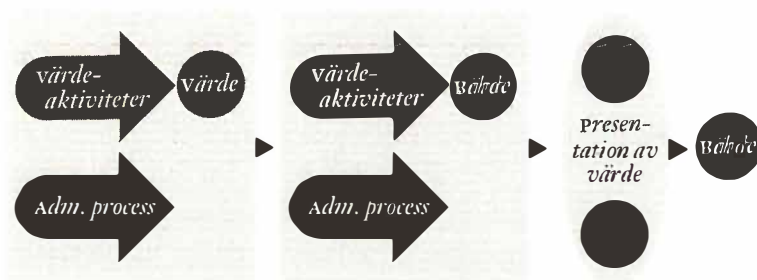
En företagsledare som läser denna bok och som utan att analysera sitt företags situation drar slutsatsen att den förändring som beskrivs gäller andra, men inte honom eller henne själv, är sannolikt redan på väg att förlora loppet.

Företag som vill säkra en position och vara med i loppet där vinsten är framtida överlevnad, måste först och främst analysera sin nuvarande position jämfört med existerande konkurrenter på den elektroniska marknaden. Därefter bör man besluta sig för hur en satsning på elektronisk handel och kommunikation ska se ut till en början. Steget därefter är att göra en plan för hur man som företag ska förflytta sig i trappan av e-steg. Planen bör man därefter vara beredd att revidera gång på gång längs vägen. Även för företag som vidtar dessa åtgärder är risken stor att misslyckas.



6. *Steg 1. E-fönster*





Bilden visar en typisk värdekedja med två led. Varje led tillför ett specifikt värde genom ett antal värdeaktiviteter. För att styra det behövs normalt också ett antal administrativa processer. Värdena presenteras sedan på marknaden för att möta de behov som finns. I de olika stegen i denna del av boken kommer vi tillbaka till denna enkla modell för att visa vad som händer med produktionsprocesser och administrativa processer när företagen anpassas till den nya transparenta marknaden.

När ett företag etablerar ett e-fönster förblir den traditionella värdekedjan oförändrad. Mellan det sista produktionsleddet och kunden lägger man till ett nytt sätt att sprida information. Här är kommunikationen till största delen envägskommunikation. Ett e-fönster påverkar inte produktionsprocessens eller försäljningsprocessens uppbyggnad, och det påverkar inte kostnadsstrukturen i produktion eller distribution. Flödet av information hanteras också av samma personer och organisationer som tidigare.

E-fönster: Definition

E-fönster utgör företagets första steg mot att etablera sig på Internet. Det handlar om att lägga ut information om företaget och existerande produkter och tjänster. Möjligheten till tvåvägskommunikation med kunder eller leverantörer är i detta steg begränsade.

Vad innebär det första steget mot den transparenta marknaden?

I ett fönster kan man betrakta den omgivande världen utan att vara riktigt delaktig. Utsikten mot omvärlden innehåller bara en del av den information som behövs för att skaffa sig en fullständig bild. Man kan se en del av det som händer utanför, men man kan inte höra, känna, smaka och lukta. På samma sätt kan man skylta i ett fönster med saker man vill visa utan att de som tittar genom fönstret kan ta åt sig alla dimensioner. I ett sådant skyltfönster förväntas potentiella kunder bli tillräckligt intresserade för att gå vidare och besöka butiken eller ta kontakt med företaget på annat sätt. Denna analogi stämmer bra in på hur det första steget mot den elektroniska marknaden ofta ser ut.

I e-fönstret skyltar företag och privatpersoner med erbjudanden. Datorn som medium utnyttjas för att sprida det fysiska skyltfönstret till personer som har tillgång till Internet. Produkterna och priserna är desamma som i en butik. Skyltfönstret är en del av företagets marknadsföring, på samma sätt som deras avbilder, hemsidorna på Internet. Tyvärr är det också ofta så att detta första steg mot ett nytt medium också innebär att informationen om en enskild produkt blir inskränkt och ensidig. Man kan dock hitta information om flera produkter än genom besök i butik. Ensidigheten i informationen som gäller i dag är dock bara tillfällig. E-fönster har en högre informationspotential än traditionella butiker. Det enda som inte kan uppfyllas genom mediet är lukt, smak och känsel. Dessa dimensioner kan dock i viss mån ersättas genom att man kan få tillgång till erfarenhet från tidigare kunder och från tester.

Ett e-fönster ger inga direkta fördelar och inte några nya snabba affärer. I stället ger det en viss känsla av trygghet av att i alla fall vara etablerad. Företaget kan ändå »luta sig till baka«. Få företag har insett att det bara är ett första steg som kan få konsekvenser för allt från affärsidé till organisation och dagli-

ga rutiner. Om man ser e-fönstret som slutet på ett litet IT-projekt låter man sig luras, likaså om man tror att allt sköter sig själv efter att man lanserat sig i denna omgivning. Kunderna kommer inte rusande i stora skaror och produkterna säljer inte sig själva. De verkliga utmaningarna ligger fortfarande framför dessa företag.

Låt oss titta på det första steget och se vad som händer med marknaden, affärerna och organisationen för ett typiskt företag.

Marknadsstruktur och utmaningar för e-fönster

E-fönster har en relativt liten påverkan på marknad och företag. Vanliga skyltfönster, broschyrer och marknadsföringskanaler dominerar företagets marknadsbearbetning. Budgeten för reklam och marknadsföring är fortfarande avsevärt högre i den fysiska världen med tidningsreklam, tv-reklam och liknande.

Storleken spelar mindre roll

Det är svårt att avgöra storleken på ett företag genom att enbart titta på butiksfönstret på den elektroniska marknadsplatsen. Tekniken är relativt billig, vilket gör att även ett enmansföretag kan ha en imponerande fasad utåt. Det stora företaget kommer att kunna presentera fler produkter på sin hemsida, men det lilla företaget med en produkt kan kompensera denna brist, som tidigare ofta varit helt avgörande i relation till kunden, genom ett stort nätverk av kompanjoner och partners med kompletterande produkter. Detta kan till och med vara mer trovärdigt för kunden än att vara »inlåst« i erbjudanden från ett enda företag.

Verkliga exempel på att små aktörer kan ge ett lika påtagligt intryck som stora företag utgörs av »anti-hemsidor« som privatpersoner eller organisationer har skapat för att motarbeta fö-

retag som behandlat dem illa. De hemsidorna är många gånger omfattande och lika lätta att hitta som företags egna e-fönster, men de produceras med en betydligt mer begränsad budget på frivillig basis.

Storlek är ofta en nackdel på den transparenta marknaden, eftersom stora företag lätt kommer i fokus för konkurrenters ansträngningar och för andra motståndare som försöker skada företaget eller ta marknadsandelar på dess huvudmarknader.

Geografiskt avstånd minskar i betydelse

Geografi utgör basen för strukturen på den geografiska marknaden. Även om transportmedlen har utvecklats och det är möjligt att skeppa även fysiska produkter över hela jordklotet är geografin fortfarande en begränsning. Detta gäller inte minst mentalt. Marknadens ledande aktörer tänker automatiskt i geografiska termer när de mutar in sin del av marknaden. Företag ser ofta den lokala marknaden som en naturlig startpunkt för att testa en affärsidé som sedan får växa steg för steg om det går bra. Nya marknader erövrar genom etablering av filialer. Därför är det också svårt att ta till sig nya lösningar som innebär ett helt nytt sätt att tänka. En bilåterförsäljare insåg det när diskussionen om att presentera begagnade bilar från olika försäljningsställen startade. Priserna på begagnade bilar varierar kraftigt mellan olika delar av Sverige och möjligheten att jämföra priset på en viss modell mellan regioner kan leda till en ökad geografisk rörlighet för kunderna. Beslutet blev att göra regionala sajter som enbart innehöll de lokalt tillgängliga bilarna. Kunderna kunde visserligen se alla bilar om de bara »surfade« till de olika regionerna, men det var ett sätt att bromsa utvecklingen så att högprisområden inom företaget även fortsatt skulle kunna behålla sina något högre priser.

Anledningen till den geografiska uppdelningen är rent fysiska transportproblem och barriärer som lagstiftning, språk och

kulturella skillnader. Många tror att skillnaderna mellan den elektroniska marknaden och den geografiska inte kommer att vara stora just på grund av dessa barriärer, men många är rent imaginära och kan övervinnas med hjälp av existerande teknik. Ett exempel på detta är Bokus etablering av bokförsäljning till danska och finska kunder och Amazons etablering i Tyskland. Argument som ofta läggs fram är att servicen fortfarande är bättre på en lokal marknad där närheten till kunden gör att produkter kan skickas fortare och eventuella problem kan hanteras snabbare. Dessa faktorer kommer med all sannolikhet att minska i betydelse då företag som startar med en världsmarknad som bas skapar nya lösningar för att minimera konkurrensskillnaderna.

Det lokala kommer givetvis alltid att spela en viss roll för en del kunder som vill stödja lokala företag och känna den speciella närhet som det innebär. Om de lokala företagens kundunderlag minskar till förmån för företagen på den elektroniska marknaden, riskerar handeln i butik att fördras så att bara ett fåtal kan unna sig lyxen.

Tillgången till omfattande och färsk information saknar motstycke i den fysiska världen

En påtaglig förändring är att dagsfärsk information kan erbjudas alla som behöver den – oavsett tid och plats. De första stegen för Internet som ett massmedium har också karaktäriserats av informationsspridning i enkla former. Information i form av text och bilder har publicerats för allmänheten. I vissa fall har även mer avancerade typer av kommunikation använts, till exempel korta videosekvenser eller ljud. Skillnaden i sättet att presentera information jämfört med traditionella media är inte så stor. Det som skiljer är att den är tillgänglig för alla när som helst och kan uppdateras hela tiden. Ingen hänsyn behöver tas till trycktider och ingen omfattande distribution av papper behövs.

Det leder till helt nya sätt att hantera informationen i gränssnittet till kunden och till olika leverantörer och partners.

Affärsstrategin för att utnyttja e-fönster

Steget mot att etablera ett e-fönster är inte stort. Därför ser många den elektroniska marknaden som ett komplement till traditionella affärer. De som sätter likhetstecken mellan den elektroniska marknaden och e-fönster riskerar att hamna på efterkälken då företag satsar på koncept som bygger på de senare stegen i utvecklingen. Det är dock inget fel att gå stegvis fram och att snabbt satsa på enkla e-fönster för att testa teknik och för att bygga upp infrastruktur för nästa steg.

Det första steget in på den nya arenan ska mer ses som ett sätt att skaffa sig erfarenhet och visa sin närvaro än att snabbt nå framgång. De som snabbt etablerar sig som en spelare här kommer att:

- * Visa marknaden och kunderna att företaget förstår utvecklingen och hur tekniken ska användas.
- * Visa den egna organisationen att ledningen följer trenderna och utvecklingen.
- * Samla viktig erfarenhet om hur den elektroniska marknaden fungerar i sin enklaste form.

Utvecklingen har gått snabbt och många affärspartners förväntar sig redan att företag ska finnas på den nya marknaden. Finns man inte där är det negativt. De som väljer att vänta eller helt undvika den nya marknadsplatsen kommer sannolikt att lämnas efter i utvecklingen. De kommer inte att kunna erbjuda kunder, leverantörer och partners de tjänster som de inom kort förväntar sig.

Att erbjuda produkter via ett nytt medium kräver nya grepp

Ett företag som redan är etablerat på den traditionella marknaden kan inte bara förvänta sig att allt fungerar på samma sätt när produkterna ställs ut i e-fönstret. Detta sätt att skylta produkterna ger helt nya möjligheter som måste utnyttjas på rätt sätt för att bli fruktbart. En viktig skillnad är att utbudet som presenteras i e-fönstret kan ändras betydligt oftare än i vanliga skyltfönster. Informationen är alltid färsk och kostnaden för att ändra informationen är nära noll till skillnad från arbetet att ändra priser eller produkter som ställs ut i mängder av fönster, butiker och kataloger.

Ett exempel ur historien är hur ett försäkringsbolag tidigare presenterade möjligheten för kunderna att själva beräkna premier. Genom att göra detta gjorde man även prispolicyer tillgängliga för konkurrenter, som kunde genomföra samma beräkningar som kunderna. Rädslan att konkurrenterna skulle använda informationen tog överhanden och beräkningsfunktionen plockades bort. Misstaget var att tro att prisdynamiken på den elektroniska marknaden skulle varalika dansom på den geografiska. Tidigare har priserna ändrat sig några gånger per år. När så är fallet har konkurrenterna tid att ta åt sig informationen på Internet och omsätta den till motdrag för att öka sin konkurrenskraft. På den elektroniska marknaden är inte detta en reell möjlighet. Dynamiken är större på den elektroniska marknaden, och det kommer snart att vara svårt att agera utifrån information om vad konkurrenterna gjorde i går. Det enda i längden hållbara framgångskonceptet bör vara att ligga före konkurrenterna genom att hela tiden driva en förändring av affärsmodeller, prissättning och produktsortiment.

*Kombination med existerande leveranskanaler
är fortfarande nödvändigt*

E-fönster innebär bara ett marginellt tillägg till den existerande affären för traditionella företag. Därför används fortfarande de vanliga leveranskanalerna. Det är naturligt eftersom hela synsättet på e-fönstren handlar om att visa upp produkter, inte hantera dem annorlunda. Detsamma gäller också för nya företag som väljer att ta ett försiktigt steg in på den nya marknaden. De bygger ofta upp ett avancerat skyltfönster, men behåller sättet att sälja och leverera produkterna. Det enda som händer är ofta att trycket och kraven ökar på de traditionella kanalerna eftersom informationen om produkterna börjar röra sig fortare mellan företag och kund. Säljarna sitter inte längre på unik information.

Från steg 1 till 2: Vad ska man lämna efter sig?

*Lösningar hanteras inte enbart av IT-
och informationsavdelningar*

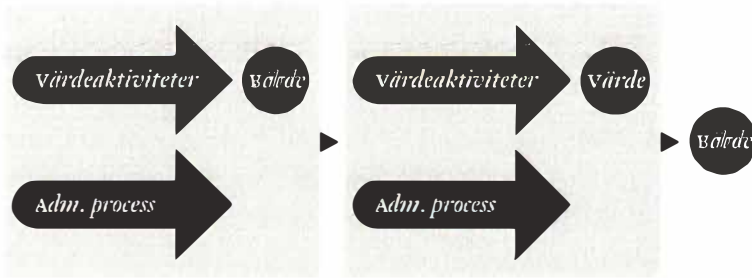
E-fönster hanteras ofta i de delar av organisationen som arbetar med IT eller information. Detta är logiskt så länge inte detta nya medium leder in på områden som ligger utanför dessa persons ansvar. Det brukar dock inte ta lång tid förrän möjligheterna börjar växa och bli omöjliga att hantera som isolerade IT- eller informationsfrågor. För att lämna steg 1 måste man släppa tanken på att Internet handlar om nya IT-utmaningar och att användandet framför allt har en inverkan på informations-spridning.

*Produkter kan beskrivas och presenteras på
många fler sätt än »på butikshyllan« och i reklamen*

En djupt rotad grundtanke är att produkter framförallt är något fysiskt, som beskrivs genom att man visar upp produkten i verkligheten eller på bild för att kunden ska kunna se och avgöra om den ser bra ut. Det synsättet genomsyrar också sättet att bygga e-fönster. Produktens fysiska egenskaper är i fokus så långt som möjligt. När nästa steg ska tas på den transparenta marknaden är det viktigt att bredda synen på produkter och ta in fler egenskaper, så att informationen blir mer omfattande.

7. Steg 2. E-kanaler





När ett företag etablerar en e-kanal ger man kunder, leverantörer eller samarbetspartners en snabbare och lättare möjlighet att kommunicera. Den traditionella värdekedjan av underleveranser, produktion och distribution förblir oförändrad, men genom en e-kanal kan kunder kommunicera beställningar, betalningar, kampanjförslag eller andra typer av data. Genom denna kommunikation kan företagets sänka sina kostnader för kommunikation med de företag eller privatkundgrupper som väljs ut vid etablering av en e-kanal.

Företag väljer vilka tjänster som man ska etablera e-kanaler för beroende på vilken besparingspotential eller möjlighet till förbättrad service som finns på olika områden. Om ordermottagningen är kostsam kan man låta kunderna själva registrera sina order. Om fakturahanteringen fördyrar verksamheten är det där man sätter in en första satsning.

E-kanaler: definition

Det andra steget in på den elektroniska marknaden har vi döpt till e-kanal. En kanal är ju som bekant en förbindelse mellan två punkter som byggts för att underlätta kommunikationen. Kanaler har sedan lång tid tillbaka byggts för att transportera varor och människor. Kanaler används också i den elektroniska åldern för att möjliggöra kommunikation på ett standardiserat

sätt mellan två standardiserade apparater (radio, tv osv.). Typiskt för en kanal är att den byggs för ett speciellt ändamål och skräddarsys för denna användning. Ändras användningen inom rimliga gränser kan kanalen i många fall klara detta utan, eller med små, justeringar. Kanaler för båtar kan till exempel klara av en ändring till mindre eller något större fartyg utan att kanalen måste byggas om. Radiokanaler kan sända olika typer av tal, musik eller data utan att de behöver byggas om.

Kanaler har olika kapacitet för överföringen av ting eller information. I den elektroniska världen brukar man tala om bandbredd för att beskriva detta. Dagens e-kanaler, baserade på Internet, har en relativt begränsad bandbredd. Därför är också tjänsterna relativt enkla. För att nå alla användare genom kanalerna måste man utgå från den smalaste kanalen där bara de minsta »båtarna« kan passera. Detta påverkar givetvis utvecklingen av avancerade tjänster.

e-kanalerna används framförallt av etablerade företag som beslutat sig för att satsa lite mer än bara på att synas på den nya marknadsplatsen. Givetvis finns det också nystartade företag som har som mål att bygga upp sina affärer med hjälp av e-kanaler för att på det sättet skaffa sig en fördel framför konkurrenter, men företag som startar direkt på Internet kan ofta gå direkt in i steg 3 (se nedan). Detta faktum, att etablerade företag dras med storleks- och kostnadsnackdelar gentemot företag som startas på den elektroniska marknaden, är sannolikt det viktigaste strategiska hotet mot dem i dag. På grund av etablerade företags befintliga strukturer utgår e-kanalerna oftast ifrån existerande gränssnitt mellan marknadsaktörer. Målet för e-kanalerna är att ersätta dessa gränssnitt med effektivare kommunikationslösningar, inte att hitta helt nya vägar. Därför hittar man oftast kanalerna hos dem som ägde den tidigare kontakten i organisationen.

Marknadsstruktur och utmaningar för e-kanaler

Business-to-businesslösningar i fokus

Även om e-kanaler har en hög grad av standard för överföring och säkerhet finns ett behov av anpassningar och speciallösningar för specifika behov. Företag som tar steg 2 på den elektroniska marknaden eller startar en verksamhet direkt i steg 2 finner ofta att det är lättare att satsa på en mindre krets av kunder, leverantörer eller partners för att kontrollera utvecklingen. Det leder till att business-to-businesslösningar är vanliga. Här kan företagen själva sätta standarden och påverka utformningen. Tillämpningarna för business-to-business varierar kraftigt och kan möta behov i varje typ av situation där företag behöver kommunicera. Typiska exempel är:

- * Databaser med projektinformation då företag samarbetar kring produktutveckling förenklar och snabbar upp arbetet. Tiden som går åt till projektadministration kan minskas med upp till 80 procent jämfört med traditionell kommunikation i projekt.
- * Utbyte av marknadsinformation med partners eller återförsäljare. Alla får tillgång till färskare och rikligare information om produkter och tjänster.
- * Upphandlingsnätverk för inbjudna leverantörer.
- * Elektroniska försäljningskanaler för en sluten kundkrets.
- * Elektroniska betalningskanaler för en sluten kundkrets.

Dessa lösningar utmanar inte på kort sikt befintliga strukturer. Lösningarna tas fram med de traditionella aktörerna i fokus. Samarbete sker med de trogna kunderna och partners och möjligheten att göra elektroniska affärer ges framförallt till dem man brukar handla med. Konsekvenserna i första skedet är därför relativt förutsägbara. Alla inblandade förväntas agera som tidigare. Fördelen är att kostnader sänks och ledtider kortas.

Orderhantering, fakturering och betalning via e-kanaler leder till reducerade kostnader. Beräkningar som gjorts för statliga och kommunala förvaltningar och bolag i Sverige visar att den administrativa kostnaden för hantering av deras leverantörsrelationer kan halveras med hjälp av elektroniska hjälpmedel redan i första steget efter införandet.

Den verkliga potentialen i denna utveckling förbises dock i de flesta fall. Runt hörnet ligger konsekvenser som vi ännu inte kan inse vidden av:

- * *Fler kan delta.* Samarbete, upphandlingar och informationsutbyte behöver inte längre vara vikt för en inre krets. Genom att bjuda in fler företag att lämna offert kan konkurrensen öka och priserna pressas. General Electric har insett detta och deras upphandlingsnätverk, Trading Process Network, har insett avsevärt höjd effektivitet i upphandlingsarbetet.
- * *Administrativa funktioner kan passeras.* Vissa administrativa uppgifter, till exempel orderhantering och fakturahantering, blir överflödiga då informationen registreras och hanteras elektroniskt i stället för på papper.
- * *Nya tjänster kan utvecklas.* Startpunkten för de flesta business-to-businessstillämpningar är oftast att man tar de traditionella lösningarna och flyttar dem till nätet. En typisk startpunkt för att nå ut till återförsäljare är att lägga ut information som i dag skickas med brev, fax och e-post eller som utväxlas per telefon på nätet. I nästa steg inser många att detta bara är en liten del av vad en e-kanal kan användas till. Framförallt kommer man att kunna snabba upp många processer ut mot kund och erbjuda en direktpkoppling tillbaka till utveckling och produktion för att i högre grad kundanpassa produkter och stödtjänster.

Dessa lösningar spelar en viktig roll för att förbereda företag på den kommande utvecklingen. Två saker kommer framförallt att

*General
Electric
Lighting*

NÄR GE LIGHTING skulle genomgå en genomgripande förändring av sina inköpsrutiner för att göra dem mer kostnads-effektiva införde man ett system som utvecklats inom GE-koncernen, nämligen Trading Processes Network. Denna applikation möjliggör för företag att skapa helt nya rutiner för inköpsarbetet och att samtidigt sänka kostnader och öka effektiviteten.

Den första installationen gjordes för inköp av »indirekta maskindelar«, där kravet på att ritningar skulle bifogas alla förfrågningar fördyrade processen. Inköpen utgjordes av relativt stora volymer av delar med lågt värde och de representerade 40 miljoner dollar per år i inköpsvärde.

Det som tog mest tid var att manuellt beställa fram originalritningar, plocka fram dem ur arkiven, transportera dem till beställaren, kopiera, vika och bifoga dem till upphandlingsunderlaget. Det tog normalt sju dagar och det var så komplicerat och tidsödande att man oftast valde att bara sända förfrågan till två eller tre möjliga leverantörer. I dag skriver man underlaget, klickar på de ritningar som ska bifogas och sänder iväg till så många leverantörer som man önskar. Totalt har tiden från förfrågan till val av leverantör kortats ned från tjugo dagar till tio. Andra mätbara förbättringar utgörs av bland annat:

- * Kraftiga produktivitetsökningar. Inköpspersonal kan i dag lägga ytterligare 6–8 dagar per månad på mer strategiska aktiviteter än kopiering och utskick.
- * Alla kostnader för papper och porto har eliminerats.
- * Totala besparingar i inköpspris på 5–20 procent.
- * Hanteringstiden för utskick har minskat från sju dagar till mindre än en dag.
- * Möjlighet att nå ut till fler leverantörer med förfrågan.

(www.tpn.geis.com – »Extending the Enterprise« GE TPN Post Case Study – GE Lighting)

sättas under press från företag som väljer mer radikala förändringar: idén att stänga in tjänsterna till ett fåtal aktörer och det faktum att lösningarna tas fram inom den traditionella värdekedjan.

Affärsstrategi för att utnyttja e-kanaler

Skapa e-kanaler mot de viktigaste aktörerna och kunderna

E-fönstret är startpunkten för de flesta företag som insett att den elektroniska marknaden är en viktig plats att etablera sig på. Att skapa e-fönstret kräver, som vi diskuterade i förra kapitlet, inga större insatser vare sig ekonomiskt eller av organisationen som ska förvalta och utveckla lösningen. E-kanaler kräver däremot ett större engagemang och genomtänkta satsningar. Kanalerna skapas inte av en slump. Det är också viktigt att ha en klar strategi för var man i första hand ska bygga kanaler. Den första frågan som bör ställas är: Var ska huvudkanalerna gå? Beslutet baserar sig på en genomgång av vilka kontaktytor som har störst strategisk betydelse och där de största vinsterna med e-kanalerna kan hämtas hem. En genomgång bör innefatta alla de typiska relationerna som ett företag normalt har, till exempel att bygga kanaler till:

- * *Kunderna*. Detta är den mest naturliga kanalen, men också den som oftast är mest krävande om kunderna är många. Ett sätt att gå tillväga är att välja ut viktiga kunder eller kundgrupper som genom e-kanalen får en bättre tjänst samtidigt som e-kanalen kan testas i mindre skala. Så gör man i många företag, till exempel inom flygindustrin där affärskunder eller bonusklubbkunder får möjlighet att logga in och utnyttja speciella tjänster. SAS började testa e-kanaler till just dessa kundgrupper. Genom att logga in via SAS e-kanal kan de sedan en tid tillbaka boka biljetter, se på sina aktuella bokningar, kontrollera poängställningen för intjänade bonuspoäng

och få speciella erbjudanden och information. Fler kundgrupper kommer efterhand. Utvecklingen går snabbt. Ett annat exempel är internetbanker som används speciella kodnycklar som bara anslutna kunder har tillgång till.

- * *Underleverantörerna.* E-kanaler till leverantörer är ett viktigt gränssnitt att bygga nya lösningar kring. Ofta ligger stora rationaliseringsvinster inom räckhåll. Många gamla, till stor del manuella, rutiner finns djupt rotade och hanteringskostnaderna är ofta höga. Försäljning, orderhantering, fakturering och betalning kostar mycket pengar och tar mycket värdefull tid i anspråk, tid som annars kunde användas för att producera mer påtagligt värde för kunderna. E-kanaler till underleverantörer är också fördelaktiga för att de ofta är få och relativt stabila (i alla fall på den traditionella marknaden. Situationen blir en helt annan då transparensen ökar och leverantörer kan väljas för varje enskilt tillfälle). En annan viktig anledning att satsa på e-kanaler till underleverantörer är att man på det sättet befäster sin plats på marknaden. Genom att man ligger ett steg före utvecklingen kan värdefull information och tjänster skapas. Sedan kan nyttan med dem föras vidare till nästa led i värdekedjan. Ett praktiskt exempel kan hämtas från butikskedjan Tesco i England. Den tillhandahåller information om hur mycket av varje produkt som säljs i olika butiker till samarbetspartners i leveranskedjorna. Alla företag har tillgång till samma information. På detta sätt bygger Tesco även upp informationskanaler on-line om leveranstider från underleverantörerna för att kunna informera kunderna snabbare och tillförlitligare om hur mycket som finns i lager, vad som behövs i nästa vecka eller när varor kan levereras. Detta kan tyckas vara en förträfflig utveckling för mellanhänder i olika värdekedjor, men på längre sikt kan den vara ett hot. Mellanhänder kommer i många fall att bli överkörda av lösningar som binder samman producenter eller »värdeskapare« med deras kunder.

»Bygg-
varubus slår
leverantörer
under bältet«

Citat ur IT-affärer
27/8 1999)

AMERIKANSKA byggvaruhusjätten Home Depot hotar säga upp samarbetet med egna leverantörer som konkurrerar med försäljning över nätet, visar ett brev som *Fortune* kommit över.

Enligt *Fortune* har flera av de företag vars varor säljs genom Home Depot nu skrotat sina e-handelssatsningar eller slutat marknadsföra webbplatserna.

I brevet skriver Home Depot, som i USA har 800 butiker, att leverantörerna själva har rätt att välja vilken distributionskanal som de önskar.

– Emellertid har vi också rätt att vara selektiva i vårt urval av leverantörer.

Något som flera leverantörer alltså nu tycks ta fasta på.

Home Depot är ett exempel på en mellanhand som kan se sin ställning på marknaden hotad av leverantörer, vilka skulle kunna sälja direkt till Home Depots kunder. Om många kunder skulle välja att köpa direkt från leverantören skulle det vara mycket svårt för Home Depot att vinna tillbaka dem. Behovet av mellanhänder av den typ som Home Depot representerar minskar dramatiskt på den elektroniska marknaden. Genom sitt agerande kan Home Depot vinna tid, men det gäller att verkligen se till att deras egen e-handelssatsning kan tillföra ett värde som kunderna inte kan få ut genom att söka upp fristående leverantörers egna hemsidor.

Risken för leverantörerna till Home Depot borde vara att de i sitt nuvarande beroende av Home Depot lägger ned satsningar som skulle ha kunnat skapa dem en stark position på den elektroniska marknaden. Om Home Depot inte lyckas tillföra tillräckligt värde för att vara en stark magnet på den elektroniska marknaden, riskerar leverantörerna att försäljningen till Home Depot minskar, medan inget annat kommer i dess ställe som en ersättning.

Frågan för många företag är om det alls är värt att satsa på e-kanaler. Risken att bli omkörd av producerande företag längre bak i värdekedjan är uppenbar. Svaret är att man ofta inte har något val. Genom att satsa på e-kanaler kan man bygga upp värdefull erfarenhet kring den nya marknaden som sedan kan utvecklas till en mer stabil position i de kommande stegen i utvecklingen. Att som mellanhand gå direkt till steg 4 eller 5 i stegmodellen är mycket svårt och kräver god insikt i vad som är möjligt och kunskaper om hur den nya marknaden fungerar.

- * *Återförsäljare.* Att bygga e-kanaler till återförsäljare är också ett sätt att ta ett steg in på den elektroniska marknaden. Företag som producerar varor eller tjänster som säljs via oberoende återförsäljare har stor anledning att börja titta på möjligheterna att bygga e-kanaler i denna riktning. Genom kanalerna kan återförsäljare knytas närmare och en grund för nya typer av tjänster byggas. Ofta börjar utvecklingen med att e-kanalen rent tekniskt byggs upp, som ett tekniskt projekt som utökar företagets elektroniska infrastruktur.

E-kanaler kan skapa grunden för transparens

E-kanaler kan användas för fler applikationer än traditionella kanaler för försäljning eller inköp. På grund av den hårdnande konkurrensen på den elektroniska marknaden måste tjänsterna ständigt utvecklas för att ledande företag ska kunna behålla sina positioner. Konkurrenter som lanserar mer avancerade lösningar kommer annars att driva utvecklingen. Många tjänster som lanseras utvecklas obetydligt året efter introduktionen. Hittills har detta inte varit något problem, men när nu fler och fler företag ökar insatserna på den elektroniska marknaden kommer kunderna att kräva en annan grundinställning. Passivitet i vidareutveckling och anpassning av tjänster utgör den

*Ericssons
Service Point*

»SERVICE POINT—a competitive advantage in just one square metre«. Så marknadsför Ericsson sitt servicekoncept Service Point till sina återförsäljare. Med hjälp av en liten disk med internetuppkoppling som kommunicerar med Ericssons egna datorer kan återförsäljares personal efter endast två dagars utbildning åtgärda 70 procent av de mekaniska fel som uppstår i Ericssons telefoner. I servicedisken, som levereras gratis av Ericsson, finns, utöver datorn och en skärm som steg för steg instruerar personalen i hur de går tillväga vid en reparation, också reservdelsförråd och verktyg.

Då kunden måste lämna ifrån sig sin telefon för reparation får kunden låna en telefon av återförsäljaren. Systemet ersätter ett tidigare system i fem servicenivåer, där även de enklaste fel skickades till en reparatör. På detta sätt slipper Ericsson betala för reparationen i verkstaden för 70 procent av felet. I stället får man hålla återförsäljarna med reservdelar för garantireparationer, samt med själva disken och utbildning av personalen.

I huvudsak är det personer utan teknisk utbildning som ska utföra reparationer. Ericssons egna receptionister kan redan i dag hjälpa besökare som har problem med sina telefoner, medan de utträttat ärenden eller går på möten på Ericsson. På samma sätt kan man i receptionen i andra stora företag sätta ut Service Points som kan drivas av företagets receptionspersonal. De anställda kan få snabb och kostnadseffektiv hjälp med sina telefoner, Ericsson knyter kunderna närmare till sig och receptionisterna får möjlighet att skaffa sig nya färdigheter.

Service Point erbjuder också Ericsson en möjlighet att dagligen följa vilka fel som oftast repareras i deras telefoner, flödet av reservdelar kan styras så att lagerhållningen minimeras för alla delar utifrån uppdaterad information om vad som just nu förbrukas. Innan kunden lämnar butiken kan servicepersonalen dessutom uppgradera telefonen med den senaste

mjukvaran med rättelser och uppgraderingar som laddas ned från Internet.

En annan aspekt på utvecklingen är att detta ger Ericsson möjlighet att stärka greppet om marknaden. Genom att be om en kvadratmeter butiksyta gör Ericsson sig till fokuspunkten i många butiker och det blir svårare för den mobiltelefonföretagare som kommer som andra företag med ett liknande erbjudande till samma butiker.

största faran för de företag som etablerat e-kanaler. Många av dem menar att kunderna kräver stabilitet och kontinuitet. I den elektroniska världen behöver det inte råda något motsatsförhållande. Elektroniska butiker kan behålla sin profil, samtidigt som kunder efter hand erbjuds nya lösningar. Detta är svårt att åstadkomma på den traditionella marknaden och det är därför få som tänker i dessa banor.

Vidareutveckling av tjänsterna kräver mer än bara goda idéer om vad kunderna vill ha. Det behövs också tillgång till strategisk information om kundernas vanor, attityder och idéer om hur tjänsterna kan utvecklas. Den elektroniska marknadens transparens utgör en unik möjlighet att inte bara enkelriktat erbjuda tjänster, utan också samla in den information som behövs för vidareutveckling.

För att utveckla kanalerna vidare kan det vara klokt att kontinuerligt utvärdera:

- * *Inköpsmönster*: En mängd information om vad kunderna köper vid olika tillfällen och i olika kombinationer är värdefull för att utveckla utbudet och det sätt som det presenteras på. Informationen kan utan ansträngning samlas in med mycket större detaljrikedom än i traditionella gränssnitt eftersom den redan finns i elektronisk form.

- * *Intressemonster*: Även om kunder inte köper produkter kan värdefull information samlas in. Kunder lämnar »elektroniska avtryck« i sin färd genom olika sajter och tjänster. Information om vad kunder har gjort, var de »kom ifrån« och vart de »tog vägen« på Internet går att samla in. Potentiella kunder kan sätta upp sin behovs-/intresseprofil i de fall då de inte direkt hittar produkter och tjänster de vill ha. En detaljerad bild av efterfrågan skapas utan dyra marknadsundersökningar, och den kan också hållas ständigt uppdaterad för att göra det möjligt att i varje ögonblick erbjuda det som marknaden efterfrågar.
- * *Frågor och tips från kunderna*. Frågor och tips från kunderna kan också ge en bra bild av marknadens behov. Informationen finns ju också lätt tillgänglig i elektronisk form och behöver inte samlas in via separata aktiviteter och personliga samtal eller enkäter.

Med detta smörgåsbord av informationskällor finns alla förutsättningar att gå vidare och utveckla tjänsterna efter behoven. I princip kan tjänster ändras varje timme eller varje minut om konkurrenssituationen kräver det. I dagens läge kan förändringstakten snarare mätas i år och månader. I stället för att driva utvecklingen framåt lutar många företag sig tillbaka och väntar på att vinsterna ska kunna skördas. Under tiden söker ofta kunderna aktivt efter bättre alternativ och kan snabbt lämna ett företag som inte håller måttet.

E-KANALERNA är relativt fasta kopplingar mellan företag och deras kunder. De bygger ofta på information och tjänster som företagen redan erbjuder. I steg 1 byggdes internetlösningar ofta separat från andra system. För e-kanalerna gäller det i stället att göra så mycket som möjligt av existerande information tillgänglig för den som behöver den. Många företag sitter på en guldgruva av information och tjänster som i affärssyfte kan göras tillgänglig. Kunder och partners kan gå in i system som tidigare bara varit tillgängliga för de anställda. Bokningssystem för hotell och resor kan nås av kunderna direkt, ordersystem för produkter kan användas av dem för att ge en snabbare och bättre tjänst, med tillgänglighet dygnet runt. Dessa och flera andra exempel bygger på tekniken att bygga bryggor direkt mellan Internet och olika typer av system. För företag som tar steg 2 in på den elektroniska marknaden är den första uppgiften att inventera vilka system som kan öppnas för kunder, underleverantörer eller andra partners.

Skeptikerna bygger sina resonemang på säkerhetsrisken i dessa lösningar. Givetvis ska den tas på allvar. Bara tanken på att vem som helst kan komma åt vitala databaser i ett företag och kanske orsaka skada eller stjäla uppgifter kan få företagsledare att backa flera steg och vänta med alla former av elektroniska experiment. Ofta kan man på ett betryggande sätt lösa dessa problem. Vi ska bara konstatera att riskerna för företag som avstår från att etablera elektroniska tjänster borde vara större, med tanke på den framtida konkurrensen från företag som arbetar med e-handel. Av detta skäl bör i synnerhet försiktiga företag experimentera med nya banbrytande tjänster, i syfte att minimera affärsmässiga risker.

*Existerande
resurser kan
aktiveras*

*Dagens
hightech är
morgondagens
standard*

UNDER DE TIDIGA stegen in på den elektroniska marknaden byggdes många butiker på nätet från grunden. Inga färdiga lösningar existerade, vilket resulterade i en guldålder för webbutvecklare av olika slag. Det saknades standard för handel via Internet och en egen skraddarsydd, men ofta dyrbar, lösning var bättre än ingen alls. Snart började webbföretagen inse att det är svårt att ta betalt för att göra samma sak om och om igen. Genom ett antal sajter med likartad utformning föddes tanken på att standardisera byggandet och erbjuda »färdiga« butiker som kunde anpassas till varje nytt företag utan programmering. Netch i Lund var en av pionjärerna i Sverige. De erbjöd en webbutik som kunde plockas ned till datorn via Internet och anpassas med några enkla handgrepp. Det blev början på en utveckling (och mognad), där fokus i stället kunderiktas mot hur butikerna skulle sälja sina produkter och hur koncepten runt dem skulle byggas upp.

I och med uppkomsten av dessa standardiserade e-butiker har också e-kanalerna fått en kraftig skjuts framåt. Vem som helst kan till låg kostnad sätta upp en enkel kanal mot marknaden eller mot eventuella partners. Detta är ett exempel på att Internet hela tiden möjliggör kostnadssänkningar. Allt som uppfinns och lanseras kansnabbt kopieras och göras tillgängligt för flera. När de första företagen lanserade sina elektroniska butiker fick de betala hela utvecklingen själv. I dag kan utvecklingsinvesteringen delas av allt fler som utnyttjar samma standardbutik och i princip skulle det vara teoretiskt möjligt att i hela världen ha ett antal företag som utvecklar dessa koncept och konkurrerar med lågt pris och ständigt utvecklade funktioner. Bara under ytterst korta tidsfönster kan företag tjäna pengar på unika lösningar baserade på unik teknik. Det som bara de stora företagen har råd med ena dagen blir var mans egendom dagen efter. För att tjäna pengar på denna marknad krävs mer än en unik idé om året, det krävs

en ständig utveckling mot nya lösningar. Olika typer av elektroniska handels- och kommunikationslösningar är inget som kan ingå i femårsplanen över sådant som är »intressant att prova«, utan något som de flesta företag med långsiktig ambition borde prova genast.

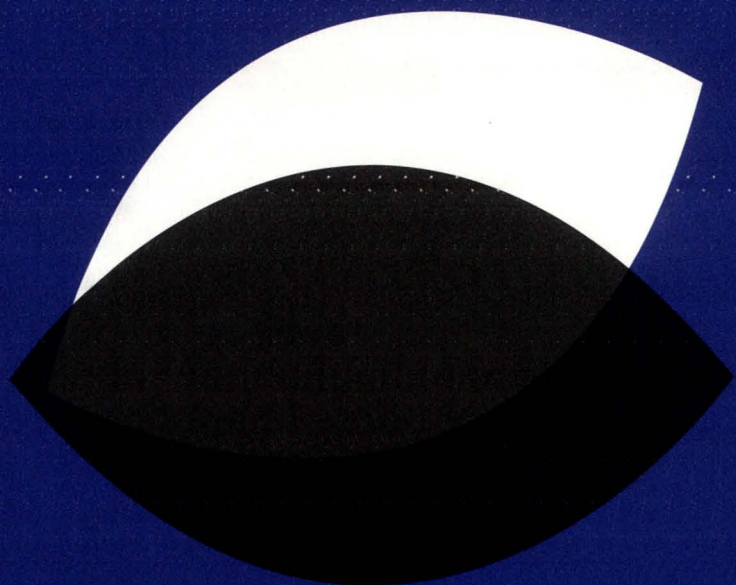
Från steg 2 till 3: vad ska man lämna efter sig?

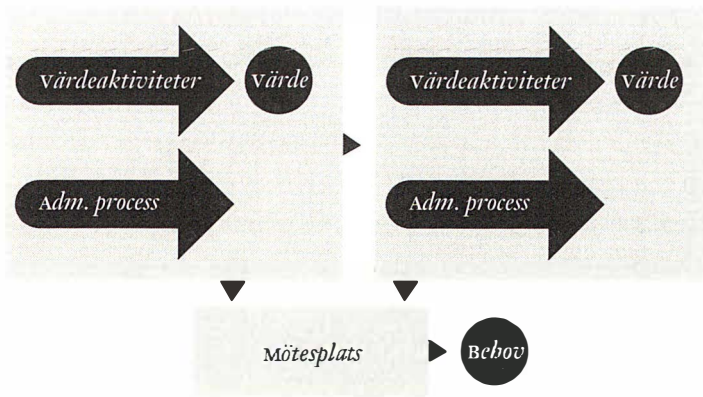
Etablerade relationer

E-kanaler bygger fortfarande på relationerna inom den traditionella värdekedjan. Även om helt nya gränssnitt kan byggas baserade på de kanalerna tas ofta relationerna mellan aktörer som givna. När steget ska tas från 2 till 3 gäller det att försöka glömma så många av dem som möjligt. Grundidén är att glömma vilka man alltid sålt till, köpt från och samarbetat med. Kanske kan man hitta de rätta e-relationerna utanför denna krets och plötsligt skapa helt nya värden eller samma värden på ett effektivare sätt. Kanske ligger den bästa lösningen i att bygga gränssnitt mot företag eller privatpersoner som inte ens befinner sig i samma marknad som man själv.

Steget ut i det okända är inte lätt att ta. Kanske går det inte ens att ta det inom ramen för den gamla organisationen. Kanske måste nya enheter skapas för att man ska lyckas med en elektronisk satsning.

8. Steg 3. E-utbrytningar





En e-utbrytning innebär att ett företag bryter sig loss ur en befintlig branschstruktur och etablerar en ny affärsmodell för en del av det förädlingsvärde som tidigare skapats i en traditionell värdekedja. När Bokussäljerböcker via Internet eller när Charles Schwab erbjuder börsaffärer till lägre priser har man förändrat logiken i både produktionsledet och distributionsledet. Nya krav på service, prisnivåer, betalningsmöjligheter och orderkvantiteter möter bokförläggare, bokhandlare och fondkommissionärer.

De nya modellerna förändrar inte bara situationen för de företag eller kunder som utnyttjar erbjudandena. Även de som konkurrerar med en e-utbrytning märker att konkurrenssituationen förändras. Paradexemplet i detta fall är Barnes & Noble på bokhandelsmarknaden. När traditionella livsmedelsbutiker inom en snar framtid i större skala får konkurrens från bra e-utbrytningar med rätt prisnivå och starka servicekoncept kommer de att uppleva att en ny och »farlig« typ av konkurrent har etablerat sig tungt på marknaden.

Ett vanligt sätt att börja bryta de gamla kedjorna är att något företag (nytt eller etablerat) erbjuder en mötesplats på Internet (portal eller företagssajt) som utmanar det etablerade sättet att göra affärer.

E-utbrytningar: definition

En e-utbrytning är en separat affärsenhet, som antingen bryts loss ur ett företag som bedriver verksamhet på den geografiska marknaden, eller som skapas från grunden för den elektroniska marknaden. I det senare fallet handlar utbrytningen om att företaget »bryter sig ur« det etablerade sättet att göra affärer i branschen.

E-utbrytningar handlar om att börja tänka i nya banor. I steg 1 och 2 skapades inga i grunden nya lösningar. Man inriktar sig i stället på att göra samma sak på nya sätt. E-kanaler och e-föns-ter ersätter existerande sätt att nå ut till kunderna och marknaden. Grundtankarna kring själva affären är i stort sett desamma. Därför blir också konsekvenserna för företagen, branscherna och samhället marginella då företagen inte har brutit sig ur de traditionella mönstren och tankebanorna. Detta är sannolikt också anledningen till att få personer har börjat analysera det totala spektret av konsekvenser av en etablering på den elektroniska marknaden.

En utbrytning syftar ofta till att ta sig utanför en given gräns och ge sig in på nya områden. Utbrytningen kan sessom ett drag som ger större svängrum. Företagen bryter ny mark och åstadkommer någonting som man inte tidigare lyckats med, eller rent praktiskt varit omöjligt att genomföra. Utbrytningen i detta fall handlar om att bryta sig ur sin traditionella roll i värdekedjan och skaffa sig en ny position. Den har tidigare varit omöjlig på grund av hinder som stängt in företagen i en befintlig position. Ofta handlar det om geografiska hinder eller hinder som uppkommit på grund av ett konkret behov av företag i olika roller, som till exempel grossister och detaljister. Ibland har det helt enkelt handlat om kommunikationsbarriärer, genom att en agent i ett land översätter en produktkatalog och gör den tillgänglig på en nationell marknad. Det finns också hinder som beror på att infrastruktur saknas för att ett företag ska kunna ta stegen in på nya delar av marknaden. Hinder i form av brist på

infrastruktur kan vara att man inte haft möjlighet att bygga upp en egen kedja av butiker i ett främmande land där förutsättningarna för att ta en tillräcklig del av marknaden har varit begränsade.

På den transparenta marknaden råder helt andra förhållanden. Här kan företag bryta sig ur de gamla rollerna. Att sätta upp en butik på nätet kostar föga och man når ut till alla på en global marknad från första dagen (bara språket sätter gränser, men Bokus satsning i Danmark, Norge och Finland visar att dessa går att övervinna) och att handla produkter direkt från en stor mängd producenter utan mellanhänder kräver ingen större insats från kundernas sida. Med dessa nya förutsättningar i minnet finns inga praktiska skäl att låta bli att utvärdera nya roller på marknaden. På många håll finns dock ett psykologiskt motstånd mot att tänka i dessa banor. Företagsledare som vi talar med har svårt att tänka på att ta nya roller i förädlings- och distributionskedjan. Nya företag saknar sådana spärrar, vilket också är anledningen till att nyetablerade e-utbrytningar på kort tid kan ta avsevärda marknadsandelar och förändra möjligheterna att ta betalt för tjänster. I dag finns flera exempel på nystartade internetbaserade företag som kapar åt sig marknadsandelar genom att bryta sig loss och bygga nya banor genom de gamla värdekedjorna. Bokus är ett exempel. Vi kan också se hur en företeelse som print on demand möjliggör lokal tryckning av böcker, minimal distribution och möjlighet till maximal kundanpassning. Böcker finns lagrade på Internet och tryckerier eller privatpersoner på varje ort kan hämta hem en bok, trycka den i ett enda (eller flera) exemplar på beställning och helt förändra förädlingskedjan för både tryckning och distribution av böcker. Bara fantasin sätter gränser för vad som är möjligt och företag som Bokus och Amazon är sannolikt inte utvecklingens slutpunkt när det gäller bokmarknadens förändring.

Marknadsstruktur och utmaningar för e-utbrytningar

Traditionella behov och lösningar fortfarande i fokus

Även om e-utbrytningar är ett steg mot nytänkande i många traditionella branscher handlar det fortfarande inte om att i grunden förändra strukturen. Marknaden karaktäriseras fortfarande av samma typer av erbjudanden, med den skillnaden att vissa led tas bort. I vissa fall kan det vara led inne i kedjan som elimineras, vilket betyder att kunden inte ser någon egentlig skillnad jämfört med tidigare, förutom förbättringar i service eller lägre priser. I tider av ökad konkurrens i många branscher som varit relativt skyddade av faktiska monopol eller av etableringshinder av olika slag, framförallt tillgång till infrastruktur (el, tele, transport), ökar konkurrensen behovet av radikala rationaliseringar. Det tvingar fram nytänkande kring hur olika delar av värdekedjan ser ut och vilka företag som ingår, men oftast leder det inte till helt nya grepp. Branschtänkandet sitter djupt i medvetandet.

I energibranschen leder ökad konkurrens till ett nyvaknande med avseende på produktsortiment, men tankarna brukar stanna vid försäljning av olika energislag genom samma säljkanaler. Radikalare grepp som att lansera för branschen helt nya produkter och att sälja dem via nya kanaler framstår för många inte som möjliga. Anledningen är ofta att man fokuserar på samma kundbehov som man tidigare har försökt tillgodose. Energikunden har behov av billig energi och telekomkunder har behov av billigare tjänster för kommunikation.

Vattenfall har tagit fasta på denna möjlighet. Genom sajten Abonnera.se säljer man nu såväl energi som teleabonnemang och försäkringar. På sikt ökar konkurrensen inom alla dessa produktsegment, eftersom den naturliga åtgärden för försäkringsbolag och teleoperatörer blir att också lägga till energi till pro-

*Infomediärer
– en ny före-
teelse på
marknaden*

EN SAK som skiljer den transparenta marknaden från den geografiska är att produkten och hanteringen av denna helt skiljs från informationen om produkten. Tidigare har kundens huvudsakliga källa till information om en vara och dess egenskaper varit den information som varit tillgänglig när man betraktat varan i en butik. Varan och informationen har varit tätt sammanlänkad. Den information som inte gått att få ut av varan själv eller av dess förpackning har man i många fall i stället fått av butikspersonalen.

På den transparenta marknaden kan man i köpögonblicket inte känna, lukta eller prova varan. Man kan inte heller läsa på förpackningen. I stället inträder möjligheten för kunden att söka en mängd annan information om produkten och dess konkurrenter. Dels finns det möjlighet för tillverkaren eller distributören att meddela kunden och presumtiva kunder sin uppfattning om produkten, dels kan man ta del av information från meroberoende källor. Dessutom kan produkter presenteras med hjälp av innehållsrik multimediainformation som kan anpassas till varje situation. De tekniska möjligheterna är i dag större än dem som vi ser på Internet.

För att kunna hantera denna mängd av information växer det upp tjänster av olika slag, vilka hjälper människor att hantera ett ökande informationsflöde på en komplex marknad. Ett exempel är den amerikanska R U Sure, »comparative shopping agent«. Innan en användare av R U Sure sänder iväg en beställning till ett e-handelsföretag får han frågan: R U Sure? Om kunden känner sig osäker på om man verkligen valt bästa produkten och om han fått den till bästa priset kan han klicka i ett fält som gör att tjänsten automatiskt och mycket snabbt söker efter »bättre« erbjudanden för produkten eller efter en bättre produkt som fyller samma funktion. Om tjänsten finner ett bättre alternativ föreslås det och kunden kan ändra sig.

På sajten www.rusure.com kan man som kund snabbt och enkelt finna en mängd hemsidor där produkter i en mängd

olika kategorier jämförs och recenserar. I en framtid kommer man att kunna registrera egna kriterier när det gäller kvalitet eller få en tjänst som R U Sure att »följa med« på ens egna elektroniska shoppingrundor, registrera val och erbjuda att i efterhand betygsätta inköpta produkter efter kvalitet i förhållande till pris. Tjänster som R U Sure eller Firefly kan sedan jämföra kundens betyg med andras och efterhand mer och mer träffsäkert rekommendera produkter som passar den aktuella kunden, utifrån en stor mängd information tillhållna av miljontals shoppande internetanvändare.

Så kan den elektroniska marknadens så kallade »infomediärer« (informationshanterande mellanhänder) ge kunden en bättre service än tidigare på den geografiska marknaden. Vi kan se framför oss hur kundernas bruk av Internet som shoppingalternativ förändras i tre nivåer.

NIVÅ 1 (*framförallt hänförlig till situationen vid »sambällssignal Grön« i kapitel 11*). Kunder som handlar på Internet vänder sig i de flesta fall direkt till det företag där de avser att lägga en beställning. Om man till exempel vill köpa en bok har man i de flesta fall en favoritbokhandel, men ibland jämför man med tillgängliga alternativ före köpet. Ordern läggs direkt hos Amazon, Bokus eller Barnes & Noble.

NIVÅ 2 (*framförallt hänförlig till situationen i tidiga stadier av »sambällssignal Gul« i kapitel 11*). Kunder börjar i ökande utsträckning använda sig av tjänster som erbjuder automatisk utvärdering av kvalitet eller jämförelse av pris. De används vid sidan av traditionella alternativ, eller vid sidan av affärsverksamheter som baseras på helt nya sätt att göra affärer, t ex Letsbuyit eller e-Auktion. Traditionella företag märker att deras affärsmodeller får svårt att hävda sig bland allt mer kritiska och väl informerade kunder. Fler och fler hittar tjänsten där man får klockan 15 procent billigare eller jeansen 25 procent billigare. Fler och fler upptäcker att man kan köpa klä-

der, träningsutrustning eller skor som håller fler säsonger om man utnyttjar konsumentpaneler där kunder själva får betygssätta sina inköpta varor.

NIVÅ 3 (*framförallt hänförlig till senare stadier av »sambällssignal Gul« och »sambällssignal Röd« i kapitel 11*). De flesta väljer aldrig medvetet varifrån en vara ska beställas. Allt färre baserar sina val av produkter och tjänster på en initial uppfattning om vilken vara man ska välja. Ett fåtal mycket flexibla tjänster används för att leta fram produkter i de flesta situationer. Oberoende av vilket behov man har för stunden så löses inköpsfrågorna på några minuter. Med en enkel tjänst för registrering av varor som börjar ta slut i kylskåpet, en tjänst som kan vara tillgänglig från vilken dator som helst, kan kunden lägga in behoven när de uppstår. Från arbetet, i köket eller via handdator/mobiltelefon kan man också lägga till varor som behövs eller är lockande. Då tjänsten löpande analyserar inköpsmönster frågar den aktivt om kunden inte också behöver toalettpapper, eftersom det var två veckor sedan han senast beställde, eller en present till hustrun, eftersom det snart är födelsedag.

Beroende på vilken typ av vara det gäller hjälper tjänsten till att definiera kundens behov. Om man slår in »skor« frågar tjänsten »Fritids-, arbets- eller träningsskor?«. Väljs träningsskor frågar den »Samma som förra gången?«. Om svaret blir ja får man upp bästa prisalternativet på de önskade skorna med frågan »Ska vi söka alternativ?«. Om det även här blir ja frågas det »Baserat på prisklass, kundbetyg eller löpenskaper?« osv.

När det gäller varor som köps periodiskt, t.ex. livsmedel, kan man få frågan »Nästa möjliga leveranstillfälle är i kväll 17.00–17.30. Skä vi skicka inköpslista eller vänta?«. Vid osäkerhet frågar man »Viktigaste artikeln?«, varpå tjänsten svarar »Din fru har planerat tacos till kvällsmat och ni har inga tacoskal hemma«. Tryck på »Alternativa rätter?« och tjäns-

ten svarar »Ingredienser till chili con carne finns hemma (mallet oxkött bäst före i övermorgon ligger i kylan)« (i förpackningen med kött sitter en mikrochip som kommunicerar med kylskåpet, som i sin tur kommunicerar med inköpstjänsten). I detta läge kan man välja »Beställ inte i dag!«, varvid nästa steg i processen blir en analog diskussion med en besviken hustru som ställt in sig på tacos till middag. När man sedan dagen därpå beslutar sig för att beställa kan man be tjänsten att sända beställningen till den leverantör som erbjuder bästa kvalitet (t.ex. efter kundbetyg på kvaliteten på färskvarorna). Varumärket på enskilda varor kan bytas ut på inrådan av tjänsten eller tjänsten kan välja att dela en beställning mellan två olika leverantörer. Båda leveranserna kan ändå levereras samtidigt, eftersom leveranstjänsten inte behöver ägas av någon enskild leverantör.

dukterna som de själva säljer. Om det i dag finns fem bolag som säljer energi på Internet, fem som säljer teleabonnemang och fem som säljer försäkringar så kommer det i framtiden att finnas 15 bolag som säljer en kombination av energi, teleabonnemang och försäkringar. Med tanke på att produkterna inte är de enda som kan läggas till ett befintligt sortiment, utan att även livsmedel, eldningsolja, bilreservdelar och andra produkter kan handlas via dessa portaler, ser vi framför oss början på en utveckling mot kraftigt hårdnande konkurrens. Handelsmarginalen på varje transaktion blir mycket liten. Det krävs en mycket stor mängd transaktioner för att vara konkurrenskraftig på marknaden.

Uppluckring av företagsgränser

E-utbrytningar leder till att företagsgränserna töjs ut och luckras upp. De traditionella värdekedjorna gav ramarna för vad företag skulle göra och inte göra. Ett producerande företag arbetade med produktion och återförsäljare eller grossister tog över i distributionsledet. Nya internetlösningar gör det möjligt för tillverkaren att också ta på sig rollen som återförsäljare eller kundstöd. Det är uppgifter som normalt inte producerande företag har ägnat sig åt. Nya funktioner måste inrättas inom eller i utkanterna av organisationen. För att kunna agera professionellt krävs oftast ny kompetens och nya arbetsmetoder. För att kunna utnyttja den nya positionen på marknaden måste det byggas upp snabbt, utan tung administration och stelbenthet. En lösning är att knoppa av delar av organisationen eller att liera sig med andra som har den kompetens man behöver. Företag som går igenom denna förvandling befinner sig i en situation där man kan ha flera traditionella roller på samma gång. Ibland kan någon direkt konkurrera med företag som tidigare varit samarbetspartners på en stabil geografisk marknad.

Många företag drar sig för att göra en e-utbrytning eftersom de ser risken att konfrontera sina affärspartners som större än möjligheterna att ta sig in på nya marknader och öka sin del av det totala värdet i värdekedjan. Ett exempel är Home Depot som vi använde tidigare i boken.

Genvägar i värdekedjorna

E-utbrytningar gör inte förädlingskedjor längre och omständligare. I stället är det ett sätt för företag att hitta genvägar, som kan byggas på flera olika sätt. De vanligaste är:

- * *Företag går förbi ett eller flera steg i värdekedjorna.* Vissa företagsledare tror att företagets position på marknaden skulle kunna förändras. Närmast ser man möjligheten att gå förbi ett eller flera av de traditionella leden i kedjan. Producenter

säljer själva till sina kunder eller kunderna vill komma i en bättre position mot sina leverantörer. Dessa relativt enkla steg möter ofta betydande svårigheter. Resultatet av en utbrytning kan bli en ny struktur på marknaden som, om flera företag gör detsamma, innebär stora förändringar för en stor mängd företag.

- * *Företag skapar ett nytt nav för kommunikation och informationsutbyte utanför den traditionella värdekedjan.* Bokus är en e-utbrytning där en ny typ av mellanhand kringgår traditionella kanaler. Många inser inte att en e-utbrytning på kort tid kan växa till en av företagets egna värsta konkurrenter. Vi ser att de e-utbrytningar som skapats av Bokus eller av amerikanska bokhandelskedjan Barnes & Noble utgör betydande konkurrenter till traditionella distributionsformer. I Barnes & Nobles fall är deras egen och andras e-handelslösningar huvudkonkurrenter till företagets traditionella affärer.
- * *Generella mötesplatser och informationplatser (t.ex. portaler) som bygger grunden för nya kommunikationsvägar på marknaden.* Ytterligare ett steg mot en generell lösning på marknaden är att inte bygga en egen anpassad lösning för hur informationen om produkter eller tjänster ska hanteras utan att satsa på en öppen marknadsplats eller portal. Lösningen kan vara mer eller mindre specifik för en viss bransch eller ett visst företag, men det vanligaste hittills har varit att etablera helt generella koncept där Torget och Passagen är svenska exempel.

Affärsstrategi för att utnyttja e-utbrytningar

Koncentrera resurserna på verkligt värde

Många branscher får i dag en stor del av sina intäkter genom att ta betalt för aktiviteter och kostnader som är av tvivelaktigt värde för konsumenten. E-utbrytningar utmanar på ett kraftfullt sätt de företag som vill ta betalt för lokaler och andra kostnader

som inte i samma utsträckning som tidigare behövs på en elektronisk marknad. Genom att etablera nya koncept som bara omfattar de värden som den elektroniska marknadens kunder är beredda att betala för, ger man traditionella företag en helt ny typ av konkurrens. Ett typiskt exempel är resebyråer. E-utbrytningar i denna bransch utmanar i första hand de delar av kedjan som kan utföras av kunden själv via Internet. Grundidén för e-utbrytningarna är att erbjuda alternativa lösningar där man slipper betala för fastigheter, kataloger och personal som kan ersättas av elektroniska hjälpmedel.

Leta efter komplementärer

Produkter eller tjänster behöver inte erbjudas isolerade eller i traditionella paket. Internettekniken ger stora möjligheter att dynamiskt länka erbjudanden till varandra beroende på situation och kund. Grundidén är att vända tillbaka till behoven (se behovskedjor) och definiera vilka varliggande eller kopplade behov som finns till det man erbjuder.

Närhet på den nya marknaden mäts inte i kilometer utan i »värde«. Värde är relativt och avgörs av kunden. En person kan från sin horisont se ett värde som litet, medan en annan person kan resonera helt annorlunda. På den elektroniska marknaden kan produkter och tjänster erbjudas där möjligheten att nå ett högt värde hos kunden är som störst. I praktiken betyder det att produkter kan erbjudas då kunden med stor sannolikhet har behov av just dem. Det gäller alltså att fånga köpögonblicken och inte sitta och vänta på att kunden ska ta initiativ och leta.

Den som vill sälja bilförsäkringar bör aktivt söka upp kunder på nätet som just har köpt en bil eller som är i färd med att betala premien på sin gamla försäkring. Att fånga ögonblicken är svårt i den fysiska världen. Möjligheterna finns kanske där, men det skulle kosta alltför mycket att förverkliga dem. I fallet då kunden just köpt en bil kan man traditionellt tänka sig att bil-

försäljaren är agent för ett försäkringsbolag och erbjuder kunden en försäkring vid bilköpet. Kraven på den som är säljare blir då ganska höga eftersom man helst vill att kunden ska få ett skräddarsytt erbjudande som denne kan bestämma sig för omedelbart. Det bästa sättet att åstadkomma det är att utbilda försäljaren eller att ge honom datorstöd för att kunna räkna ut premier och liknande. Det skulle säkert bli kostsamt och det skulle kräva någon form av partnerskap med det bilförsäljande bolaget. Att lyckas med konsten att erbjuda försäkringar till den som just betalar sin räkning kräver troligen ännu mera fysisk närhet, vilket sannolikt är helt omöjligt att åstadkomma.

På den elektroniska marknaden är det mycket lättare. Olika former av skräddarsydda erbjudanden kan enkelt kopplas till aktiviteter på nätet. Antingen kan en viss sajt ha avtal med leverantörer som kompletterar varandra, eller kan man tänka sig mer sofistikerade lösningar med elektroniska agenter som söker upp transaktioner. Agenterna kan agera utifrån den information som finns och situationsanpassa erbjudandet.

Även mer långsökta kombinationer av produkter och värden börjar bli vanliga. Till exempel säljs försäkringar tillsammans med elprodukter som en följd av avregleringen på elmarknaden. Att just dessa typer av produkter kombineras beror kanske på att de av konsumenterna upplevs som likartade. Många ser dem nog som »tråkiga«. Eftersom kunder fattar beslut om dem någon gång per år då det är dags att skriva om avtal eller betala räkningarna har de likartade försäljningslogiker. El är inte något som handlas impulsivt närhelst ett erbjudande dyker upp.

Att identifiera och länka sig till situationer med ett högt »värde« är ett första steg mot den mer avancerade marknadsplatsen som beskrivs i kommande kapitel.

Lyft fram dolda värden

I vissa fall kan värdena i de traditionella erbjudandena vara väl dolda och svåråtkomliga. Ofta är det värt att lyfta fram dem speciellt eftersom få kunder kan komma åt dem. Ett typisk exempel är möjligheten för CD-köpare att prova produkten, det vill säga lyssna på musiken, som de tänker köpa. Skivbutiker erbjuder ibland detta extra värde för kunden, men det är ofta omständligt att komma åt det (personal behöver tillkallas och man måste vänta på sin tur). På den elektroniska marknaden är detta ett typiskt värde som lyfts fram för att locka kunder och erbjuda en totalt sett bättre tjänst än konkurrenterna. Många gånger kan det vara just dessa dolda värden som gör att internettjänster tar fart och konkurrerar ut de traditionella tjänsterna.

Fortf. s. 130

E-UTBRYTNINGAR kräver mer dynamiska relationer med andra aktörer än de som realiserades med hjälp av e-kanaler. Ofta saknas tid för att skräddarsy gränssnitten till samarbetspartners för behoven i varje enskilt projekt. I stället utnyttjar man standardiserade gränssnitt för kommunikation. De innehåller mer än bara den vanliga kommunikationen, de måste innehålla principer för hur olika processer för förfrågan, order, betalning och uppföljning ska skötas. Ännu finns inte fullständiga standardlösningar, men en de facto-standard har börjat etableras i de e-utbrytningar som lanserats. Krav på snabbhet och kostnadseffektivitet gör att återanvändning av komponenter från tidigare lösningar blir intressant. Det leder i sin tur till etablering av standardlösningar för en rad vanliga tillämpningar. E-handelskunden känner ofta igen sig i olika erbjudanden, eftersom rutinen vid beställning eller betalning återkommer på sajt efter sajt.

Tidplanen för etablering av e-utbrytningar kräver att man gör många saker samtidigt.

Leta efter externa lösningar i stället för att realisera nya e-koncept på egen hand

Nyalösningar för att bygga upp nya e-koncept växer fram i snabb takt. Vi har redan nämnt att man kan sätta upp en skräddarsydd butik på Internet bara man har definierat vad man vill sälja. Ett vanligt fel som företag gör i dag är att ta för givet att allt måste realiseras på egen hand, med betydande investeringar som följd. Många börjar att bygga upp egna miljöer för att hantera information, produkter och processer för att stödja den elektroniska handeln. Ett bättre sätt att agera är att leta efter och utvärdera de olika alternativ som finns på den elektroniska marknaden. Vill man sätta upp en produktdatabas för att låta kunder botanisera bland alternativ kan man elektroniskt skicka produktinformationen till någon färdig databas och hyra in sig där. Ett bra exempel är Amazon som har upptäckt att det inte bara går att sälja andra produkter än böcker på sin sajt. De har också insett att de har skapat ett generellt verktyg för att sälja på Internet som kan användas av vem som helst oberoende av vem man är eller vad man säljer. Således kan vem som helst nu lägga något hundratal egna produkter i Amazons databas och börja sälja via deras sajt. Fördelen är att många då kan dela kostnaderna för att driva tjänsten. Det märks också på priset, cirka 10 dollar per månad plus en transaktionskostnad då affärer görs på nätet. Vem kan slå detta genom att själva bygga upp en databas, kommunikation till Internet och allt annat som behövs runt omkring?

Med den bakgrunden är det viktigt för företag i detta steg att utvärdera vilka alternativ som står till buds innan man gör stora investeringar. Givetvis finns det oftast något som måste ut-

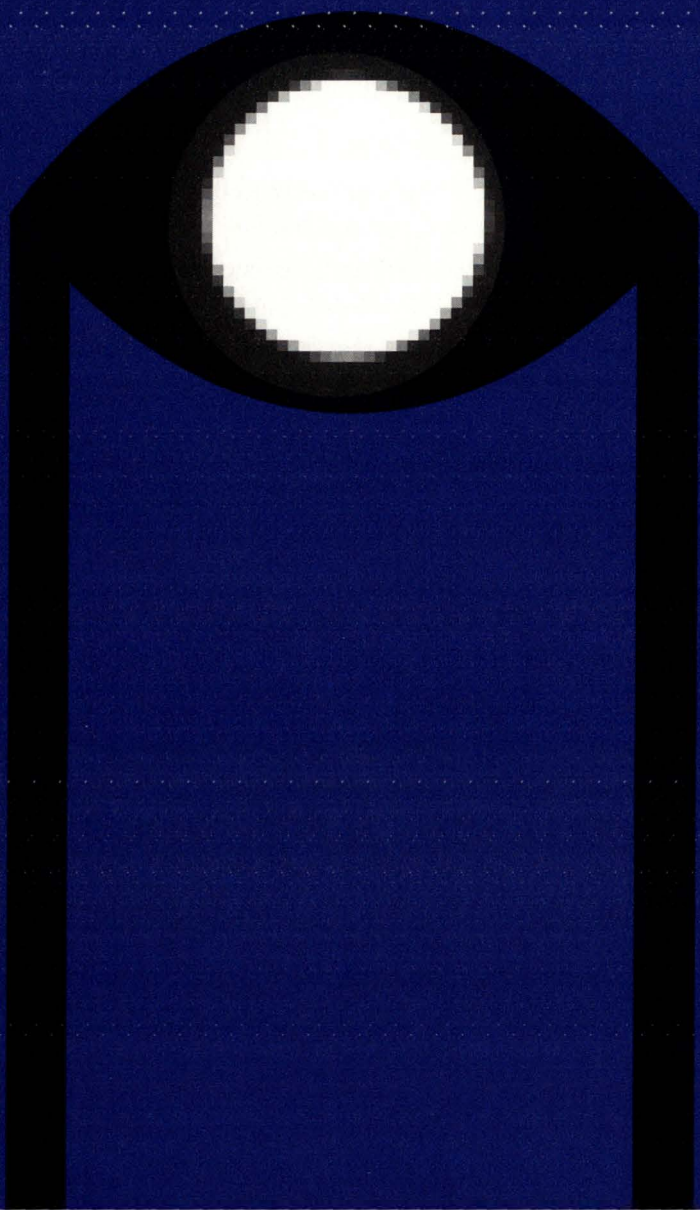
vecklas inom det egna företaget, men för mindre företag kan det vara ett alternativ att grunda sig på standarderbjudanden till 100 procent. Det vanligaste är att man vårdar och värnar om produkt- och kundinformation för att ha ett försprång framför konkurrenterna. Det strider dock inte mot tanken att använda externa lösningar även här, om de är billigare och mer effektiva.

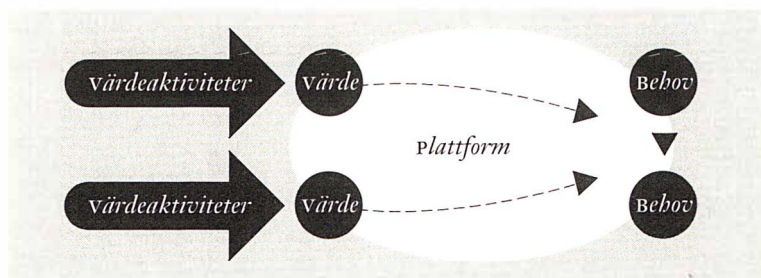
Från steg 3 till 4: vad ska man lämna efter sig?

Fokus på den egna värdekedjan

E-utbrytningar är fokuserade på den traditionella värdekedjans möjligheter och begränsningar. Anledningen är att företag som etablerar lösningarna ofta har en lång historia i sin bransch. De nya företagen som etablerar sig faller ofta in i samma mönster eftersom det är lättare att tänka och arbeta i gamla banor. När nu steget ska tas till nästa e-steg är det dags att på allvar glömma dessa gränser och söka sig utanför den vanliga kretsen av samarbetspartners och kundsegment. De största vinsterna kommer då nya och mer kostnadseffektiva relationer kan byggas upp och nya servicekoncept och nya »värdemönster« kan skapas.

9. *Steg 4. E-plattformar*





Framgångsrika e-utbrytningar kan utvecklas till e-plattformar. När ett företag börjar förändra hela sin affärsmodell för att anpassa hela verksamheten till förutsättningarna på den elektroniska marknaden har man skapat en e-plattform. En e-plattform knyter samman underleveranser, produktion och distribution av produkter på nya sätt. Traditionella affärsmodeller bryts sönder, tas bort och ersätts av nya flexibla lösningar för hur värde skapas på marknaden. Konsumenter och kunder får en nyckelroll genom att deras behov styr den struktur som växer fram. Behovskedjor utgör basen för den nya strukturen. I bilden ovan kan man se hur de unika värdena samlas runt plattformen och hur de administrativa processerna har försvunnit och ersatts med kostnadseffektiva funktioner som erbjuds av plattformen och som länkar samman olika delar av affärskonceptet.

När man tar steget till en e-plattform måste man vara beredd att ifrågasätta allt man tidigare tagit för givet när det gäller sättet att göra affärer. Behovet av geografiska kontor, andra fysiska tillgångar, personal och relationer till kunder och återförsäljare ifrågasätts, stöps om eller tas bort. Konkurrens från konkurrenter med helt nya strukturer driver fram denna typ av åtgärder.

Det som skiljer e-plattformar från e-steg 5: e-värden är att de värdeaktiviteter som erbjuds av företag som kopplar upp sig till plattformarna i de flesta fall är uppbyggda med den geografis-

ka marknadens krav i förgrunden. De företag som ingår har fortfarande större delen av sin omsättning på den geografiska marknaden.

E-plattformar: definition

När en e-utbrytning tar en så stor del av handeln på marknaden att den etablerade verksamheten som den konkurrerar med helt eller delvis förlorar sin lönsamhet, måste den traditionella verksamheten omvärderas. Kanske innebär det att den i sin helhet stöps om i en ny form och anpassas till den elektroniska marknaden. Det kan också innebära en utveckling av den verksamhet som tidigare drivits som en e-utbrytning, genom att man bryter upp branschgränser och skapar nya vägar i förädlingskedjan. Där e-utbrytningen tog en traditionell roll i kedjan, t.ex. som distributör av böcker, tar e-plattformar steget fullt ut och erbjuder även skivor, leksaker, filmer och kläder inom ramen för samma handelskoncept.

Plattform är ett modeord som används i många sammanhang för att beskriva basen för något som kan hanteras enhetligt och kostnadseffektivt för att fungera väl. En plattform erbjuder ofta också det stöd som behövs för att bygga vidare och utveckla ett koncept. På samma sätt är det med e-plattformar. De skapas för att möjliggöra nya sätt att arbeta och samverka på den elektroniska marknaden. Plattformen utgör kittet mellan olika aktörer som skapar värden anpassade till denna marknad. Då marknaden inte är fullt utvecklad behövs någon aktör som skapar plattformar för elektronisk handel utanför traditionella värdekedjor och branschstrukturer och som sätter igång processen.

Det finns inte många exempel på e-plattformar tillgängliga på Internet i dag. De få som finns följer resonemanget ovan genom att många betraktare missförstår grundtanken. BilDirekt är ett exempel. Det är en ny försäljningsplattform för begagnade bilar som bygger på att man plockat ut alla viktiga värden ur

den traditionella värdekedjan för begagnatförsäljning och ersatt dem med ett antal »löst kopplade värden« kring en elektronisk mötesplats. BilDirekt gör det möjligt för kunderna att göra trygga bilköp utan att gå via de vanliga bilhandlarna. Ett pris för tjänsten tas ut, runt 700–800 kronor för tillfället. Tryggheten består i att kunden får betala en slant för tester, garantier och en detaljerad beskrivning av bilen på Internet, men att den kostnaden är väsentligt lägre än det pålägg som en bilhandel gör för samma typ av förädlingsvärde. Vid en test i en kvällstidning gjorde journalisten misstaget att betrakta alla bilsajter på nätet som enkla annonspelare där bilar presenteras. Jämförelsen med priset på en tidningsannons ligger nära till hands och journalisten ansåg att priset för enkla annonser på Internet bör vara nära noll. Det är lätt att förväxla en ny företeelse med de gamla etablerade och missa de nya värden som lagts till.

Marknadsstruktur och utmaningar för e-plattformar

De företag som etablerar e-plattformar har lämnat det traditionella kedjetänkandet bakom sig. Traditionella värdekedjor har till stor del vuxit fram på grund av behovet av specialisering, eftersom varje led i en förädlingskedja krävde hög specialiserad kompetens. Den massproduktion som kännetecknat 1900-talet kräver centralisering och stora volymer för att skapa skal fördelar. Storskalighet var nödvändigt för att få ner kostnaden per produkt så att marknaden skulle kunna efterfråga tillräckliga volymer för de stora investeringar som varit nödvändiga. De vidare värdekedjorna byggdes sedan upp steg för steg av specialister på olika områden (att handla med stora partier varor, att transportera stora volymer och att etablera sig nära kunderna).

På den elektroniska marknaden spelar inte avståndslängden någon framträdande roll. Varorna måste fortfarande transporteras mellan producent och kund, men behovet av en rad admi-

nistrerande mellanled har på den elektroniska marknaden till stor del försvunnit. I många fall har produktionen flyttat närmare kunderna, som i fallet med tryckerier och att spela in musik. Skillnaden mot det gamla tänkandet är att hela kundrelationen kan hanteras via elektroniska media, något som reducerar transportbehovet till en enda transport, frikopplad från övrigt värdeskapande. Det har redan lett till ett visst uppsving för specialistföretagen i transportbranschen som plötsligt hamnat i rollen som transportör av matvaror och andra produkter hem till konsumenterna.

En väv av elektroniska värdeskapare

När nu kedjorna bryts upp och försvinner ersätts de med något som skulle kunna liknas vid en väv av »värdeskapare«. Den kommer på sikt att »bygga sig själv« och »utveckla sig själv« kring olika behov på marknaden (se nästa steg). Precis som att »marknadens osynliga hand« har lett till att dagens struktur på den geografiska marknaden har vuxit fram kommer framtidens elektroniska marknad att växa fram genom de beslut som olika aktörer dagligen fattar – oberoende av varandra. Den hastighet med vilken den elektroniska marknaden kan byggas upp och omformas är dock betydligt högre än tidigare, eftersom det inte krävs investeringar i byggnader, vägar eller uppbyggnad av en organisation med tusentals anställda för att lägga ut ett nytt erbjudande på Internet. Men strukturprocessen fungerar inte av sig själv från början. Någon måste skapa erbjudanden på den elektroniska marknaden som kunderna kan välja bland. När företag har kommit fram till steg 4 har förutsättningarna för att tillföra värde till låg kostnad för konsumenten vuxit radikalt.

Grundidén för en e-plattform är att kundernas behov sätts i centrum och alla värden som tillför något för att möta behovet plockas ihop med hjälp av egna resurser och externa partners. Begreppet »behoven i centrum« framstår inte som unikt. Det

som i stället är nytt är möjligheten att isolera de värden man vill erbjuda kunden och göra det möjligt för kunden att välja dem ett och ett, beroende på vad varje enskild kund sätter värde på. Inget företag kan i detta skede sälja paket av värden på det sätt som de varit vana vid. Kunder som i framtiden vant sig vid möjligheten att få erbjudanden kundanpassade kommer att undvika leverantörer som vill få dem att betala för varor eller tjänster som de inte efterfrågar. Vi kan åter tänka på exemplet med print on demand och tänka oss att kunden som vill ha en bok att sätta i bokhyllan kan välja en inbunden variant, medan en som bara vill skumma innehållet kan betala en mindre summa för att läsa delar av boken på skärmen.

Den nya situationen förändrar inte bara företagets roller och gränser på marknaden, den förändrar också hela marknadens struktur. Från att företag har haft givna och stabila positioner och relationer med andra aktörer blir strukturen en annan när e-plattformar blir vanligare. Värden som erbjuds på plattformarna är ofta bara en liten del av de traditionella företagets erbjudanden. Detta betyder att nya oprövade gränssnitt mellan företagen och deras kunder måste skapas. I fallet med BilDirekt ovan fungerar ett försäkringsbolag som en del i helheten för att möta en del av trygghetsbehovet i bilköpet. Detta kan tyckas vara en fullständigt naturlig roll för ett försäkringsbolag och inte något nytt i sig, men det betyder på sikt att försäkringsbolagets roll och det värde som det tillför renodlas. Sambandet mellan försäkringsbolaget och andra aktörer inom konceptet är löst. Företag som deltar behöver i detta fall sällan tala med varandra. Försäkringsbolaget kommunicerar med kunder när något har gått snett med bilen. I övrigt baseras kommunikationen på elektroniska gränssnitt där kunderna når företaget via plattformen (sajten) som är sambandspunkten för väven av delaktiga företag.

Relationerna mellan företagen i den nya väven är huvudsakligen elektronisk. All information som behövs om vilka kunder som valt ett visst erbjudande kan oftast överföras via kommu-

nikationslösningar som utnyttjar Internet som medium. En stor del av arbetet med att »bygga väven« i e-plattformar utgörs av arbetet med att definiera de gränssnitt som behövs mellan deltagarna på plattformen. Bristen på standard, utom för den mest grundläggande kommunikation, gör att mycket arbete måste läggas ned när koncepten skapas. Efterhand kommer alltmer standardiserade lösningar att finnas till hands för att snabbt realisera koncept och lansera dem på marknaden. Utvecklingen följer samma linje som vi redan har sett kring färdiga e-butiker som kan konfigureras för olika ändamål.

E-plattformar är också ett exempel på dynamiska strukturer som i framtiden kan generera kraftfull nätverksintelligens. Kontaktnätet är grunden för värdeskapandet och styrningen är minimerad. Dynamiken är dock inte så stor som den skulle kunna vara i ett idealt fall. Väven är stabil på grund av den nuvarande bristen på flexibla kommunikationslösningar och gränssnitt kring plattformen. I framtiden skulle sådana lösningar kunna göra det möjligt för kunder att välja mellan olika försäkringsbolag för att få garanti på bilen och även byta ut andra delar i erbjudandet. Deltagarna kan jämföras med andra företag som erbjuder liknande värden, men att byta ut delarna är i dag i många fall omöjligt eller i alla fall tidsödande.

Små sammanhållande »nav« för att samordna värdeskapande

Som tidigare nämnts skapas inte väven av sig själv. E-plattformar skapas på den nya elektroniska marknaden av entreprenörer som har funnit en idé som de tror kan attrahera kunder. Gemensamt för dessa koncept är att »navet« är litet. Det innebär att den sammanhållande länken ofta består av en organisation med ett fåtal personer och med små fysiska resurser även i andra avseenden. Som nämndes tidigare behövs ett initialt arbete för att få de elektroniska gränssnitten och samarbetsformerna

på plats. Under denna tidiga fas kan projekten ofta ta ett antal deltagare i anspråk. När e-plattformen är på plats krymper det nya företaget (för det här handlar ju om nydanare och nyskapare) till ett minimum. En liten kärna med en ansvarig chef och kanske några duktiga affärsutvecklare är ofta vad som krävs för kontinuiteten. Resten är ofta tillfälliga resurser som behövs vid uppdatering eller underhåll.

Arbetet när konceptet väl är »i luften« utförs av deltagande organisationer när de producerar det värde som utgör deras del. Dessa företag deltar ofta på transaktionsbasis. De får betalt när de utför en uppgift. Det bidrar ytterligare till dynamiken och kostnadseffektiviteten på denna marknad. Relationerna baseras på kortsiktiga uppgörelser där det gäller att utföra en uppgift med överenskommen kvalitet till avtalat pris. Utbytbarheten bland företag som ingår ökar också drastiskt. En tjänst (eller ett tillfört värde) kan i framtiden utvärderas från gång till gång och också bytas ut med kort varsel.

Affärsstrategin för att utnyttja e-plattformar

E-plattformar har två typer av huvudaktörer: de som skapar och driver koncepten och de som erbjuder värden som kan länkas in. Nedan visar vi hur båda typer av aktörer kan utnyttja de nya möjligheterna på bästa sätt. Grundläggande för alla på denna marknad är att hitta kundvärde i traditionella erbjudanden och att sedan bryta sönder traditionella affärskoncept och renodla värdena utifrån den elektroniska marknadens möjligheter. De som lyckas är vinnare på den nya transparenta marknadsplatsen, där möjligheten för kunder och leverantörer att överblicka marknaden, samt analysera kundvärdet i olika delar av ett erbjudande, i en nära framtid skiljer de verkliga »värdeskaparna« från dem som sitter fast i gamla strukturer och traditioner.

*Vad är rese-
byråns »rena
värde«?*

EN RESEBYRÅ menar säkert att den helt och fullt fokuserar på värde för kunden. Vid en analys av alla aktiviteter som företaget utför kommer enbart ett fåtal på listan över det som kunden skulle kalla för »rent« kundvärde. En tänkt kund sätter värde på att få hjälp med att översätta viljan eller behovet av att resa till en plan över hur resan skulle kunna genomföras:

- plocka fram möjliga alternativ för övernattningar och transportsträckor,
- omsätta en godkänd plan över resan till bokningar och arrangemang,
- skaffa fram den information som behövs för att kunna genomföra resan,
- skapa trygghet genom att försäkra kunden mot oförutsägbara händelser.

Få resebyråer kan genomföra detta utan att lägga till kostnaderna för andra aktiviteter som till exempel att bygga upp egen kompetens kring resemarknaden, bygga och underhålla de datorsystem som behövs, tala med kunder och leverantörsföretag i telefon och kommunicera med dem på andra sätt, registrera information om kunderna och deras behov, skapa en trevlig arbetsplats för de anställda genom att inreda kontor och ordna personalaktiviteter. Utöver detta får kunden betala resebyråns kostnader för lokaler, telefoner och andra fasta inventarier, annonser och marknadsföringsaktiviteter.

I listan ovan över de rena kundvärdena är det lätt att dra slutsatsen att de traditionella resebyråerna skulle fortsätta som de givna leverantörerna av alla dessa värden. De skulle kunna levereras i en liknande form som i dag, men med den enda skillnaden att resebyråkonceptet flyttades över till Internet och gavs ett annat kundgränssnitt än tidigare. Vi ser i dag att så inte är fallet. Många andra företag och privatpersoner kommer att lägga ut erbjudanden till resebyråns kun-

der i egna eller andras e-plattformar. Vart och ett av de fem enkla exemplen ovan skulle kunna erbjudas effektivt av helt andra elektroniska leverantörer än de traditionella resebyråerna. De skulle kunna göra detta utan en stor del av de resurser och kostnader i form av lokaler, personal, organisationsstruktur och rutiner som utgör dagens resebyråer.

Redan nu kan man automatiskt översätta en resplan till bokningar genom standardiserade sökverktyg och bokningssystem som kunderna själva kan komma åt. Den information som behövs om tillgängliga resealternativ kan komma från böcker som publicerats på Internet, från tidigare resenärer som lagt information på Internet eller från människor på platsen som kanske till och med i realtid kan ge den information som behövs. Många orter har därutöver egna sajter som presenterar orten med hotell, utflyktsmål och restauranger. Bokningar kan också ofta göras direkt i hotells, flygbolags eller andra företags datorsystem.

Fokus på rent kundvärde

Många företag anser sig redan sedan länge vara fokuserade på rent kundvärde. Ingen skulle ställa sig upp och påstå motsatsen. Vi menar att påståendet i de flesta fall bara är till hälften sant. Kundvärde är i fokus för många företag, men det är inte »rent«. Kunderna erbjuds värden de är ute efter tillsammans med kringtjänster och kostnader som inte tillför något egentligt värde. De nya koncepten byggs upp av värden som är helt avskalade från sådant som en viss kund inte är beredd att betala för. Möjligheten att ta bort kostnader för fysisk infrastruktur, lokaler och personal som tillför begränsat värde i jämförelse med elektroniska alternativ är den stora skillnaden mot företagande på den geografiska marknaden.

Den uppenbara möjligheten för entreprenörer finns också här genom att de kan utveckla verktyg som löser kundens problem i ett integrerat elektroniskt resekoncept, vilket under en tid kan bli en lönsam affär för den som ligger i framkanten på utvecklingen.

Från steg 4 till steg 5: vad man bör lämna efter sig

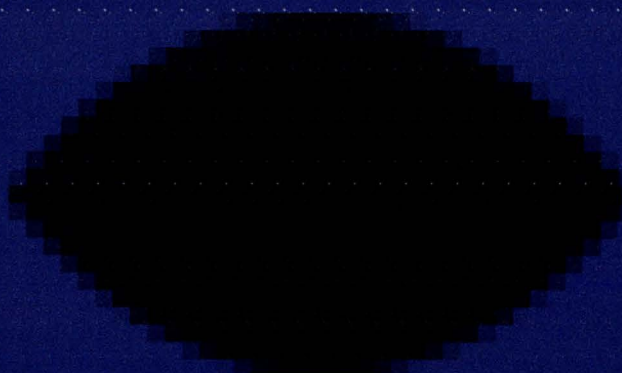
All egen kontroll över värdeskapandet

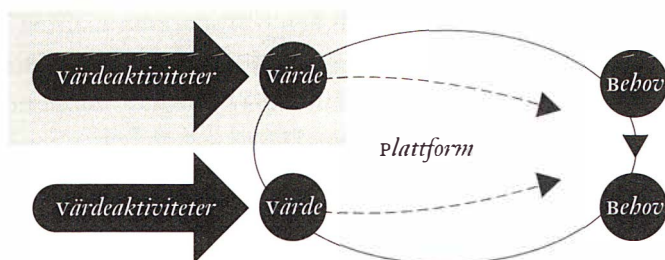
Även e-plattformarna har byggts som företag brukar byggas, av en eldsjäl som har en bra affärsidé. Grundtanken att någon har kontrollen över detta värdeskapande måste dock överges när steget tas från steg 4 till 5. Ingen mer än kunden har längre möjligheten att ta kontroll över hur värdeskapandet ska gå till. Det är en svår situation för företagsledarna. Borta är de stora och kontrollerade organisationerna som så länge har varit bättre än marknaden på att kontrollera produktions- och distributionskedjor. Kvar är behovet av att vara bäst på att addera det värde som behövs för att kundernas behov ska mötas, men varje del av ett koncept måste leva på egna meriter och kunderna kommer att regelbundet utvärdera sina leverantörer mot tillgängliga alternativ. En kund på den elektroniska marknaden kommer att med hjälp av ett »musklick« i ett allestädes närvarande standardfält på några sekunder kunna jämföra ett valt erbjudande med ett antal alternativ, för att se om det finns något bättre eller billigare att tillgå. Datorn kommer att automatiskt presentera alternativ och kanske lista dem beroende på hur de är bättre eller sämre än det som ska utvärderas.

Stabilitet

Även om stabilitet inte hittills har karakteriserat den elektroniska marknaden blir situationen ännu mer dynamisk när den här beskrivna utvecklingen gör sitt inträde. Det kommer inte längre att krävas utredningar och konverteringsarbete för att sätta företagen som ingår i ett koncept. Kunderna kommer själva att driva dynamiken genom att de, i realtid, kan välja vem som ska ingå i deras köp. Företag som inte är konkurrenskraftiga kommer att väljas bort av kunderna innan man hinner blinka.

10. Steg 5. E-värden





När företag har flyttat sig till steget e-värden har utvecklingen nått så långt att man kring en plattform för elektroniskt värdeskapande kan knyta till sig enbart företag som anpassat hela sin verksamhet till den elektroniska marknadens förutsättningar. Detta är inte möjligt i dag, eftersom endast ett mycket litet fåtal sådana företag existerar.

En annan sak som skiljer e-värden från e-plattformar är att relationerna mellan värdeaktiviteter på marknaden är mer lösliga när det gäller e-värden. Kunderna kan själva byta ut »värdeskapande« företag mot alternativa företag med liknande erbjudanden om de erbjuder bättre kvalitet eller lägre pris. Kundens möjligheter att strukturera marknaden efter sina egna behov ökar kraftigt jämfört med situationen i en e-plattform.

Definition av e-värden

Ett värde är något som möter ett visst behov och som man kan sätta ett pris på. Olika personer kan se ett och samma värde på olika sätt och därför sätta olika pris på dem. För en person kan ett värde helt försvinna om man till exempel redan har fyllt behovet som är kopplat till värdet. Därför är det viktigt att koppla värdet till enstaka kunder och till enstaka situationer. Det samma gäller för e-värden på den elektroniska marknaden.

Det sista steget ut på den transparenta marknaden utgör en fullständig anpassning, inte bara av en enskild affärsidé, utan

också av alla dess komponenter, till den transparenta marknadens förutsättningar. Av detta skäl kan vi i de flesta fall inte, även om vi anstränger oss, i detalj förstå hur den i framtiden kommer att se ut. Det finns inte tillräckligt med företag som helt anpassat sina verksamheter, enligt steg 4 till den nya marknadslogiken, för att företag som vill skapa en plattform i steg 5 ska kunna använda sig uteslutande av sådana som delar i konceptet.

Marknadsstrukturen från den geografiska marknaden hindrar

Det finns exempel på företag som etablerat lösningar av typen e-värden, men förutsättningen är att man då arbetar med verksamheter som har större delen av sina förädlingssteg i den digitala världen. Sökmotorer för Internet som Yahoo och Lycos är exempel. Dessa företag har etablerat tjänster som i och för sig kan utvecklas vidare, men som inte bär med sig några spår av »hur man gjorde före Internet«. Det finns en mängd sådana tjänster, vilka kan klassificeras som elektroniska informationsmellanhänder, men så fort en elektronisk affärsidé omfattar även produktion, transporter eller lagring av fysiska produkter måste man konstatera att alla företag som vi ser omkring oss fortfarande har större delen av sin omsättning på den geografiska marknaden och deras strukturer och arbetssätt är så gott som helt anpassade till den geografiska marknadens förutsättningar.

Läsaren kan observera att vi i denna bok beskriver en elektronisk marknad som möjliggör helt nya företagsstrukturer, där företag inte behöver vara fysiskt representerade på alla geografiska marknader för att kunna sälja. På den elektroniska marknaden kan lagerhållningen koncentreras till färre lagerplatser eller man kan i fler fall än i dag producera helt och hållet mot kundorder. Alternativa leverantörer för en vara kan i vissa fall utvärderas vid varje inköpstillfälle och leverantörerna kan – i sin

I USA LANSERAS nu begreppet omvänd shopping, eller »reverse shopping«. I stället för att butiker och andra säljare erbjuder varor till fasta priser kan kunder på ett antal sajter tala om vad de söker och vad de är beredda att betala för en vara eller tjänst. Ett antal företag har redan listat sig på de marknadsplatser som erbjuder möjligheten, men handeln har ännu inte tagit fart.

»Reverse shopping«

Tidigare har man talat om att denna typ av handel kan bli aktuell för t.ex. hotellrum och flygresor, eftersom det där gäller för företag att fylla sina bäddar och stolar. Nu kan man handla vad som helst med denna metod så länge det finns företag som vill vara med och lämna erbjudanden. Sajter som nämns i samband med omvänd shopping är respond.com och mygeek.com. Mellanformer mellan omvänd shopping och traditionell shopping finns redan i Sverige, där letsbuyit.com representerar co-shopping, dvs. konsumenter kan fråga efter produkter. Letsbuyit söker upp företag som erbjuder dessa produkter och begär reducerade priser mot att man säljer flera exemplar i stället för bara ett enda.

tur – ändra sina priser dagligen beroende på tillgång och efterfrågan. Fler och fler marknader kan helt eller delvis drivas på detsätt som råvarubörser och kapitalmarknader drivs i dag med marknadsprissättning på standarderbjudanden till dagskurs.

Vi ser i dag mycket lite av denna typ av affärsidéer, men vi kan förvänta oss att de inom en snar framtid kommer att etableras mera, eftersom de erbjuder en rad fördelar i kostnads- och servicehänseende som inte kan uppnås på den geografiska marknaden. Genom hela boken argumenterar vi för att sådana fördelar, när de utnyttjas av fler företag och av deras kunder, leverantörer och andra partners, kommer att leda till nya produktionsstrukturer och nya typer av distributionssystem.

Ett exempel som kan ligga till grund för framtidens e-värdekoncept är print on demand som möjliggör bokproduktion i helt nya strukturer. Om det slår igenom i större skala kommer vissa typer av böcker att tryckas och distribueras på detta sätt. Om en väsentlig del, t.ex. 20 procent, av alla böcker säljs så kommer det att öka intresset för print on demand och kostnadspositionen i traditionella bokhandlare, internetbokhandlare, tryckerier och förlag vänds till dessa företags nackdel i relation till det elektroniska alternativet. Om man kan välja att ladda ned den senaste boken av Jan Guillou på sin dator för 20 kronor (tanken lades fram i en artikel i *Finanstidningen* 1999-09-07 – »20 spänn för Guillou«), vilket kan vara författarens arvode på en bok, kommer vissa läsare att välja det och kanske skriva ut den själv på A4-papper. Redan i dag läser ju många människor böcker av t.ex. Henning Mankell som följetong i kvällstidningar, i synnerhet på sommaren då tidningarna använder följetongen som ett sätt att konkurrera om läsarna.

Om antalet böcker som distribueras på traditionellt sätt minskar, kommer böckerna att bli dyrare, utbudet i bokhandlare både i staden och på Internet minskar och urvalet på Internet stärker denna distributionsform. Trots att det i dag finns tryckerier som arbetar med print on demand är de fortfarande beroende av andra företag i kedjan som är helt anpassade till den geografiska marknaden. För distribution, betalningar och marknadsföring av titlar kan man i dag inte välja företag som är anpassade till den transparenta marknaden, vilket gör att print on demand främst är intressant för framtiden, men det befinner sig ännu inte i steg 5 på vår skala. Vi kan anta att även print on demand och den traditionella bokhandeln lyder under Metcalfes lag. I så fall kommer värdet av print on demand för dem som utnyttjar konceptet att öka med kvadraten på marknadens storlek. På samma gång kommer intresset för den traditionella bokdistributionen att minska i takt med att volymerna i traditionella distributionsformer minskar.

Marknadsstruktur och utmaningar för e-värden

I grunden handlar utvecklingen till steg 5 om att tillräckligt många företag ska ha flyttat sig till steg 4 för att de ska ha möjlighet att bygga nätverk med enbart sådana företag. När det sker i stor skala kommer samhället att fungera på ett helt annorlunda sätt än det gör i dag, arbetsmarknaden kommer att se annorlunda ut och efterfrågan på kapital, fastigheter och andra resurser kommer att förändras. Det är detta som nästa kapitel handlar om.

Den största utmaningen för e-värden är vår svårighet att ens föreställa oss en marknad som bygger på en fullt utvecklad elektronisk handel och kommunikation. Ändå är det denna utveckling vi initierar och driver på i de exempel som vi lyfter fram i denna bok. När människor i ökande omfattning använder elektroniska lösningar i stället för traditionell handel och kommunikation på den geografiska marknaden lägger de grunden för växande kostnadsmässiga fördelar och nya typer av servicekoncept, som i sin förlängning kommer att slå traditionella lösningar ur brädet.

Vi ser i dag inga handelslösningar i steg 5, men kan med hjälp av existerande exempel på elektroniska applikationer ana hur de skulle kunna se ut. Ett numera slitet exempel: Boksökning på Internet kan i framtiden skilja sig effektivt från en vanlig sökning på Alta Vista eller Lycos. Det som i dag förhindrar en sådan utveckling är den struktur för bokdistribution som byggts upp på den geografiska marknaden. Om fler och fler författare (okända debutanter eller etablerade namn) i en nära framtid väljer att lägga ut sina böcker så att läsarna kan ladda ner dem till en låg kostnad, kommer böckerna att vara sökbara på samma sätt som redan är fallet med artiklar och hemsidor i olika ämnen. Med hjälp av enkla klassificeringsverktyg skulle en författare kunna

*BilDirekt –
framtidens
sätt att handla
bil på Internet*

BILDIREKT ÄR EN sajt som har många av de egenskaper som gör att den med små förändringar kan leva vidare på framtidens elektroniska marknad. I huvudsak är det de samarbetspartners som ingår som komponenter i konceptet som kommer att tvingas till förändring i takt med att deras respektive branscher går över till mer och mer elektronisk handel.

På den geografiska marknaden har det funnits två alternativa sätt att handla begagnad bil. Antingen har man köpt bilen av en privatperson, vilket har inneburit ett lågt pris, men å andra sidan har man inte fått någon form av garanti eller professionell granskning av bilen, eller har man vänt sig till en bilhandel, vilket har uppfattats som tryggare. Bilhandelns påslag på en begagnad bil som bytts in kan beräknas till upp till 15 000 kronor. Det beloppet har kunnat delas mellan säljaren och köparen i den privata affären. Köparen har fått en något billigare bil, medan säljaren har fått något bättre betalt.

Genom att vända sig till BilDirekt kan både säljare och köpare vinna fördelar jämfört med den traditionella privatförsäljningen – till en relativt låg kostnad. BilDirekt är en »marknadsplats« för bilar där den som »ställer ut« sin bil för försäljning måste låta bilen genomgå en detaljerad granskning hos Svensk Bilprovning. Resultatet av denna granskning publiceras därefter tillsammans med övriga fakta om bilen (t.ex. pris och årsmodell) på BilDirekts sajt. Köparen som söker bilar på BilDirekt kan se att en oberoende part har granskat allt ifrån bromsar och katalysatorrening till inredningens kondition och om det finns tydliga spår av rökning eller husdjur i bilen. För en bil noterades att värmen i höger framsäte fungerade bristfälligt, något som den genomsnittlige köparen av en bil på den geografiska marknaden knappast hade upptäckt förrän till vintern.

När köpet görs upp tecknas också en försäkring motsvarande den garanti som man normalt får vid köp av begagnade bilar hos en bilhandel. Trots den detaljerade genomgång-

en hos bilprovningen får alltså köparen en ytterligare försäkring om något skulle gå galet med den köpta bilen.

En ytterligare fördel är möjligheten för en kund att precisera vilka kriterier som ska gälla för de bilar som är av intresse. Vem som helst kan gå in och lägga in sina kriterier, t.ex. märke, prisnivå eller hur många mil bilen ska ha gått och se vilka bilar som för närvarande uppfyller dessa kriterier. Om ingen av dessa faller i smaken kan man låta kriterierna ligga kvar. Nästa gång man går in kan man se om det inkommit nya bilar som motsvarar kraven för »den egna bilsalongen«.

Företaget BilDirekt är i dag en mycket liten organisation. Den behöver bara expanderas marginellt när affärsvolymen växer. Partnerföretagen i konceptet, bilprovningen och ett försäkringsbolag, deltar på transaktionsbasis och bygger inga omfattande organisationer specifikt för denna verksamhet.

Det förefaller uppenbart att varje jämförelse mellan detta sätt att sälja bilar och dagens form av bilhandel är irrelevant. Resursförbrukningen är lägre, kundvärdet är i stort sett lika, men det skapas på helt olika sätt. Då det redan i dag finns en stor mängd människor som handlar bilar privat kan vi förmoda att antalet skulle öka om fler insåg att man kunde få ökad trygghet i sina köp via BilDirekt. BilDirekt kan av detta skäl inte jämföras med en vanlig tidningsannons. BilDirekt knyter ihop värden på ett helt nytt sätt och skulle skapa en helt ny kostnadsstruktur på marknaden för begagnade bilar om fler säljare och köpare valde detta sätt att göra affärer.

göra det möjligt för människor som söker efter deckare, kokböcker eller lyrik att hitta ett antal alster i respektive genre. Kanske kommer litteraturscenen på Internet att upplevas som mer livaktig och lättillgänglig än den bokmarknad som erbjuds via bokhandlare, fysiska eller på Internet.

Vi skulle i ett sådant fall kunna tänka oss att själva affären att köpa en bok görs upp mellan författaren och läsaren. I ett sådant gränssnitt skulle man också kunna specificera vad läsaren skulle kunna göra med boken. Det kan ju bli möjligt för författaren att koda boken och därmed begränsa möjligheten att piratkopiera.

På samma sätt skulle musikmarknaden i framtiden kunna bli en affär mellan musikern och lyssnaren och en bilaffär kan göras upp mellan ägaren av bilen och en köpare som aldrig har träffat ägaren. Förutsättningarna är helt och hållet att tillräckligt många människor vänjer sig vid att använda Internet för fler och fler transaktioner. Vi kan utan vidare se att embryot till många av morgondagens e-värden redan finns: BilDirekt, print on demand och eBay (en bland många auktionssajter där man kan köpa både nyare bruksföremål och äldre samlarobjekt. Moderna stereoanläggningar och kameror säljs av personer som tröttnat på dem eller bytt upp sig och de blandas med motsvarande varor som samlarföremål.)

När vi betraktar många av de företag som i dag befinner sig i steg 3 och 4 inser vi att de flesta av dem måste genomgå grundläggande förändringar för att nå steg 5. Amazon, Bokus, Matomera och Boxman handlar alla med produkter som produceras i traditionell tillverkning och som distribueras i traditionella distributionssystem där dessa system hålls ihop på ett traditionellt sätt av företagen i fråga. Det första som måste hända är att de olika delarna i företagets processer bryts upp och görs mer fristående. De måste också medvetet göras utbytbara med andra erbjudanden som finns på marknaden. Om man fortsätter att stänga in kunden i den egna processen så blir konkurrensen från

de öppna alternativen svår. Kunder som vänjer sig vid steg 5-lösningar kommer att vara vana vid att välja och att välja bort. Ur ett kundperspektiv kommer detta att betyda stora friheter som man inte vill vara utan. Ur ett företagsperspektiv kommer det att betyda ökad konkurrens i alla delar av ett koncept. Bara de bästa kommer att överleva. Det kommer inte längre att vara nödvändigt att välja, till exempel det transportalternativ som föreslås, utan kunden får ett antal anbud att välja mellan, utan att detta styrs av någon.

Ofta kan vi med lätthet inse att en ökande elektronisk handel skulle innebära att distribution och försäljning av produkter och tjänster förändras. Det är däremot svårare att se att det även skulle innebära nya produktionsstrukturer. På en transparent marknad skulle helt nya typer av aktörer kunna konkurrera med traditionella företag. Privatpersoner eller föreningar som har förmåga att tillgodose vissa behov skulle kunna sälja sina varor och tjänster i konkurrens med »riktiga« företag.

Då värdena isoleras till den nivå vi talar om i steg 5 kommer också tröskeln för att ta sig in på marknaden att minska radikalt. Nya företag med en mycket smal »produkt« kommer att kunna ta sig in och sälja sin lilla del av det totala erbjudandet, utan att detta blir för komplext att hålla ihop.

Ytterligare ett exempel beskrivs nedan där vi ser hur ett kreativt utformat affärskoncept visar på framtidens möjligheter. När den elektroniska marknaden växer och volymerna ökar för denna typ av koncept kommer vi att få se hur även produktionsstrukturer anpassas till den nya marknadens möjligheter.

Ur ett ekonomiskt perspektiv skulle en sådan modell te sig onödigt dyr. Tänk om en sömmerska inför varje nytt plagg skulle behöva studera ett nytt mönster! Se det då så här i stället: möjligheten finns för sömmerskor och företag att specialisera sig så att de bara kommer upp som alternativ vid valet av vissa specifika mönster eller vid vissa typer av tyger. Om jag etablerar ett sömnadsföretag i en region som producerar linnetyger skulle

*Tailor-on-line
är ett exempel
på framtidens
produktions-
strukturer*

MAN KAN I DAG köpa en skräddarsydd skjorta som tillverkas enligt kundens specifikationer, via företaget Tailor-on-line. Företaget är lokaliserat i Jämtland, men skjortorna tillverkas i Baltikum. En kund kan gå in via företagets sajt, www.tailor-on-line.se och välja den skjortmodell som önskas. Kunden kan fritt välja vilken typ av krage, vilka fickor och vilka manschetter han vill ha. Utöver detta finns det en rad olika färger och material att välja mellan, så att kunden kan få exakt den skjorta han föredrar. Mot en liten kostnad kan kunden beställa en provkarta på färger och material, så att man slipper köpa grisen i säcken. När kunden beställt en skjorta planeras denna in i produktionen hos företagets samarbetspartners i Baltikum och när skjortan är färdig levereras den per post direkt till kunden.

Vi ser Tailor-on-line som en intressant e-utbrytning som i sig inte behöver förändras särskilt mycket för att kunna klassificeras som e-värde. Idén bygger på kundorderstyrd produktion av kläder. Detta har tidigare varit förknippat med mycket högt pris till exempel för kunder som i London måttbeställt skjortor i någon av butikerna vid Jermyn Street. Den som har önskat sig en billigare måttbeställd skjorta har varit tvungen att köpa en sådan i Thailand, med de kostnader som är förknippade med en resa dit.

Det finns företag som säljer billigare skjortor via Internet, men plaggen är då inte skräddarsydda, utan de levereras färdigsydda från lager.

Vi ser det som ett exempel på den elektroniska marknadens omognad att skräddarsydda skjortor är dyrare än de som levereras från lager. Paradoxen i påståendet må förvåna läsaren, men i grunden utgörs kostnaden för en skjorta av ett litet antal poster: material, kostnad för sömnad, kostnad för att ta fram modeller och kostnad för att driva sajten. Därtill kommer fraktkostnader för transport från tillverkning till kund. Dessa kostnader är de som rimligen borde belasta kostnadskontot för ett företag som Tailor-on-line. För företag som

producerar mot lager uppstår därutöver en kostnad för lagring av skjortor. Lagerhantering är ofta en dyr verksamhet som omfattar kostnader för lagerlokal, kapitalkostnad för de varor som är bundna i lager, personalkostnader i lagerhanteringen och kostnad för att rea ut varor som inte sålts i de volymer som man förväntat sig. Alla dessa kostnader slipper företaget som tillverkar mot kundorder.

Vi tror därför att en ökande konkurrens på Internet kommer att driva fram fler företag som arbetar på ett sätt som liknar det som Tailor-on-line gör i dag. I takt med att volymerna i tillverkningen ökar kommer utnyttjade resurser att kunna utnyttjas effektivare och kostnaderna för skräddarsydda plagg minskar i relation till kostnaden för konfektionssydda. I takt med att företag som Tailor-on-line gör värdefulla erfarenheter av denna typ av produktion kommer även möjligheterna att öppnas för produktion av byxor, tröjor, jackor och andra klädesplagg enligt samma principer. Vi ser framför oss en framtida försäljning av kläder med en valmöjlighet mellan en rad olika typer av företag som erbjuder e-värden, där »försäljning« av kläder, på samma sätt som bokförsäljning m.m. enligt ovan, skiljer sig väsentligt från dagens situation genom att rollen för »butiken« (t.ex. Tailor-on-line) blir att koppla ihop kunden med en producent samt erbjuda kunden möjlighet att uttrycka sina önskemål i samband med en beställning.

Kanske kommer det även att finnas en mängd modeller med mönster att plocka hem från Internet, där den person som gjort designen får en liten summa i ersättning för varje gång någon använder ett mönster. Kunden kan då välja ett mönster och ett tyg och kontrollera vilken sömmerska eller sömnadsföretag som har möjlighet att producera för leverans inom en vecka och vad priset i så fall skulle bli. Den kund som kan vänta i tre veckor kanske kan få ett lägre pris på sömnaden, eftersom fler olika leverantörer kan komma i fråga.

jag i första hand se till att komma upp som ett huvudalternativ för kunder som vill beställa linnekläder, oberoende av var i världen dessa kunder befinner sig. Utifrån det totala utbudet av mönster skulle jag välja ut ett antal som gjorde sig särskilt bra för linne, bli effektiv vid produktion av dessa plagg och ta hem de flesta beställningar för de kombinationer jag har valt. Jag skulle dessutom ha en databas som automatiskt överblickade alla beställningar av linneplagg på Internet för att identifiera andra modeller som jag med framgång skulle kunna konkurrera på. Det skulle inte nödvändigtvis behöva vara de mest frekventa modellerna, utan kanske modeller som ingen specialiserat sig på, som blev orimligt dyra för kunden. När jag identifierat en sådan modell skulle jag lägga ett konkurrenskraftigt pris på sömnaden och dessutom sända ett meddelande till alla kunder som de senaste veckorna gjort förfrågningar på modellen: Nu kan du få din drömbius för 285:- jämfört med priset 378:- i förra veckan.

Den som tillhandahåller de sökverktyg som kopplar ihop kunderna med mönster, materialval och sömnadsalternativ och som möjliggör prisförfrågningar och marknadsöverblick tillför ett relativt litet förädlingsvärde jämfört med dagens butiker. Dessutom kommer det, precis som i dag är fallet mellan Yahoo, Alta Vista och Lycos, att råda hård konkurrens mellan olika sökverktyg. Kommer de företag som lanserar denna typ av försäljning att skära guld med täljkniv? Kommer H&M att finnas med?

Vi ser i exemplet hur framtidens företag som erbjuder e-värden kommer att vara kraftigt specialiserade på en deluppgift, samt hur företag med marknadens hjälp kan förändra sin roll på marknaden, så länge en förändring erbjuder kunderna mer värde än tidigare. Den elektroniska marknadens transparens är en nyckelfaktor bakom utvecklingen och gör det möjligt för köpare och säljare att överblicka tillgång och efterfrågan.

Nyckeln som »låser upp« möjligheten för människor att utnyttja den elektroniska marknadens möjligheter är de sökverk-

tyg (i vid mening) som redan är under snabb utveckling på Internet. De kommer i framtiden att göra det möjligt för konsumenter att upphäva det övertag på marknaden som företag tidigare har haft, genom att dessa har haft strukturer, storlek och initiativkraft som inte har kunnat matchas av konsumenterna. Genom sitt övertag har företagen kunnat skapa en stabilitet som har gjort det möjligt att bygga upp starka positioner, vilka har varit möjliga att försvara mot nyetablerade konkurrenter, även om konkurrenterna ibland har erbjudit lägre priser eller bättre produkter.

När utvecklingen på den elektroniska marknaden har kommit så långt att e-värden blir vanligare kommer en kund att på några sekunder kunna välja en helt ny sajt för att beställa varor eller tjänster om kostnaden är något lägre eller om alternativet erbjuder någon fördel som tidigare alternativ inte tillhandahåller. Dessutom kommer delarna i ett erbjudande att kunna bytas på marknadsmässig bas. Kunden kan välja mellan linne och bomull som material för en viss skjorta. Valet av bomull kan dock medföra att skjortan tillverkas i Portugal, medan bästa pris på linnealternativet kan fås av en hemsömmerska i Örnsköldsvik, även om kunden i detta fall befinner sig i USA.

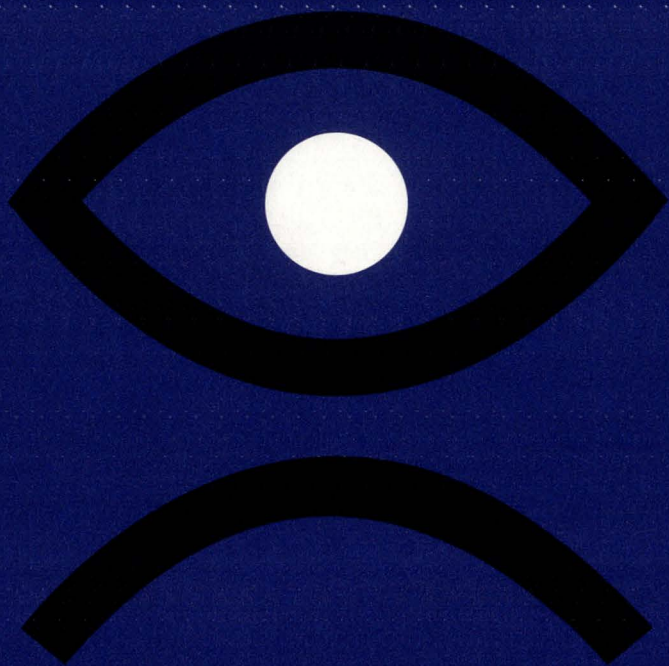
Kommer någon att minnas Stenströms, Ralph Lauren eller Eton? Det beror sannolikt på hur dessa företag väljer att positionera sig på den elektroniska marknaden. Otvivelaktigt har de en fördel genom sitt nuvarande kunnande och deras varumärken kommer under en övergångsperiod att efterfrågas av kunder som är vana att agera på den geografiska marknaden. Efterhand kommer den elektroniska marknaden att utveckla sin egen logik, som bygger på faktiska värden. Det kommer att vara möjligt att identifiera sömnadsföretag som man helst ska undvika, eftersom marknadsplatsen kommer att erbjuda en möjlighet för kunderna att ge återkoppling på gjorda köp till kommande kunder. På detta sätt kan ett företag som ständigt producerar dålig kvalitet lätt identifieras av en kund. För företagets egen del bor-

de ett växande berg av returnerade produkter vara skäl nog att dra sig ur en marknad vars krav man inte klarar av att tillfredsställa. Stenströms, Ralph Lauren och Eton bör av detta skäl utveckla en strategi för hur man hanterar den elektroniska marknaden. De som utan eftertanke håller sig utanför kan få det svårt att motivera sin fortsatta existens. Vi kan dock inte ta för givet att alla företag måste befinna sig på den elektroniska marknaden, men alla företag måste ha en välgrundad idé om hur de ska positionera sig i relation till de företag som utgör framtidens ledande på den elektroniska marknaden. En sådan idé måste omfatta en analys av vilka möjligheter den elektroniska handeln har i den egna branschen och hur de konkurrenter som utnyttjar möjligheterna bäst ska mötas.

Ändå tror vi att vi med viss säkerhet kan säga följande: när den elektroniska marknaden mognad har nått fram till att en stor mängd företag erbjuder e-värden kommer kostnadsnackdelarna på den geografiska marknaden att vara betydande. Priserna på den elektroniska marknaden kommer i många fall att ligga på hälften av den geografiska marknaden framtida priser och många erbjudanden kommer att erbjuda bättre värde för kunderna än dagens geografiska marknad kan göra. Vid den tidpunkten kommer den geografiska marknaden attraktivitet att ha minskat, eftersom kunder som gått över till elektronisk handel har gjort att omsättningen har gått ned, varuutbudet har minskat och priserna har stigit.



II. *Samhällets signaler*



I FÖRRA KAPITLET beskrev vi hur företaget generellt går igenom olika steg i sin utveckling mot affärskoncept som helt är anpassade till den transparenta marknaden. Vi bidrar i detta kapitel med en tankemässig modell för hur samhället som helhet förändras i takt med att marknaden förutsättningar och aktörer förändras.

Skälet till att förändringar i företagen också påverkar samhället är att de företagsförändringar som vi beskriver sammantaget leder till övergripande förändringar av andra förhållanden. Efterfrågan och avkastningen på kapital, varumärken och fastigheter påverkas, företagsvinster och möjligheten att beskatta företag och anställda i företag förändras. Strukturella förändringar följer av var man bor och arbetar och hur man tillbringar sin fritid och vad man lägger sina pengar på.

För att illustrera samhällets förändringsprocess använder vi som symbol olika signaler från ett trafikljus. I första steget har endast en liten del av företagen och en liten del av deras kunder börjat handla via Internet. Det är den situation som vi ser i dag. I vissa branscher och för vissa företag i dessa branscher har utvecklingen gått relativt långt, medan vi i det stora hela knappt kan skönja några konsekvenser av den elektroniska handeln. Vi kallar detta stadium samhällssignal Grön. Internethandeln har ännu inte tagit fart. Endast ett fåtal människor och företag ser etthot i utvecklingen och synbarligen finns det ingen anledning för någon att reagera.

I ett något senare läge börjar det bli tydligt att den transparenta marknaden logik vinner terräng gentemot den geografiska marknaden sätt att göra affärer. I ett antal branscher har den elektroniska handeln tagit betydande proportioner. Det blir tydligt att möjligheterna att kapa bort mellanled och minska administrativa tjänster i den egna organisationen leder till minskad efterfrågan på arbetsmarknaden. En ökande elektronisk handel syns också på sänkta prisnivåer, lägre vinster i företag och vikande skatteunderlag i de branscher som har kommit

längst. Med lägre vinster blir det också allt svårare att långsiktigt investera i utveckling av produkter och affärskoncept. Nyheter som baseras på elektronisk handel kopieras så gott som omedelbart. Vi kallar denna situation för samhällssignal Gul. Ett antal människor noterar att den elektroniska handeln skapar påfrestningar för samhället. Man börjar inse att det krävs förändringar i en rad underliggande system om utvecklingen ska kunna vändas till något positivt och möjligheterna som denna utveckling erbjuder ska kunna realiseras.

I ett ytterligare något senare skede har den elektroniska handelns omfattning ytterligare tilltagit. Elektroniska former för handel och kommunikation har tagit överhanden i många branscher och områden där den geografiska marknadens förutsättningar fortfarande är vägledande blir svårare att hitta. Omvandlingen av samhällets underliggande system, i form av den geografiska marknadens strukturer, går långsammare än utvecklingen mot ökande elektronisk handel. Många ropar efter snabba åtgärder för att driva på förändringstakten. Vi kallar denna situation för samhällssignal Röd och vi tror att den mer präglas av problem och oro än av en tillförsikt inför framtiden.

När samhällets system och strukturer anpassats till den transparenta marknadens logik har ett nytt jämviktstillstånd trätt in. Detta samhälle är i sina grundvalar stabilt än industrisamhället, där ständig teknisk utveckling och kapitalets rörelser präglade situationen. Vi kallar detta samhälle för e-samhället. Det är svårt att förutse hur detta samhälle kommer att se ut. Just nu kan vi snarare ställa några frågor än ge några svar.

Hur lång tid förflyter från dagens samhällssignal Grön tills e-samhället är etablerat? Är denna förändring nödvändig eller finns det alternativ? Frågorna kan av naturliga skäl inte besvaras i dag, utan framtiden får utvisa hur snabbt utvecklingen kan gå. Det är däremot viktigt att vi för en debatt om denna utveckling så att vi bättre förstår den när vi ser den komma.

Om många företag väljer att etablera koncept för elektronisk

handel som placerar den i e-steg 3, 4 eller 5 och om många av deras kunder och konsumenter väljer att använda elektroniska hjälpmedel för sina inköp kommer förändringar att tvinga sig på oss. Vi kan vara säkra på att en förändring kommer att ske, men vi kan inte exakt förutsäga hur den kommer att se ut. De förändringar vi beskriver baseras på slutsatser som kan dras utifrån observationer om den elektroniska marknadens grundläggande transparens och därtill kopplade möjligheter för företag att minska kostnader och förändra sin organisation.

Samhällssignal Grön

I huvudsak präglas denna period av »business as usual«. Vi kan själva se oss omkring och registrera bilden. På ett fåtal områden har företag med elektroniska koncept tagit betydande marknadsandelar. I Sverige har elektroniska banker som SEB skaffat sig ett stort antal kunder. Antalet transaktioner dagligen är högt. Vi ser hur vissa bankkontor i större städer förändrar karaktär. Automatiserade kontor med ett fåtal anställda finns i bra lägen. Dessutom etableras liknande automatkontor i anslutning till livsmedelsbutiker, i köpcentra och på andra ställen dit människor har ärenden. Bankkontorets traditionella roll minskar och automatkontoret flyttar närmare de ställen där människor gör affärer.

Fler och fler avstår från att besöka en bokhandel när de behöver en bok. Sannolikt är det främst människor som handlar mycket böcker som väljer internetbaserade bokhandlare, t.ex. Bokus och Amazon. Dessa kunder vet vad de vill ha och de kan spara avsevärda summor genom att förändra sina inköpsmönster. Kan traditionella bokhandlare fortsätta konkurrera med stora sortiment och dyra lokaler när fler och fler handlar via Internet till lägre priser? Frågan står och väger. Det finns de som hävdar att vågsålen kommer att väga över till fördel för den elektroniska handeln, medan andra hävdar att det alltid kom-

mer att finnas människor som vill gå till en butik. Frågan är bara om butikerna långsiktigt kan leva på den skaran även om den fortsätter minska.

Debatten kring elektronisk handel i samhället präglas av en osäkerhet om vad en eventuell tillväxt av denna typ av handel skulle innebära.

Om vi antar att vågskålen väger över till den elektroniska handelns fördel kommer samhällssignalen förr eller senare att byta färg från grön till gul.

Samhällssignal Gul

Samhällssignal Gul innebär att ett stort antal konsumenter har insett fördelarna med elektronisk handel och kommunikation och att de för en rad ärenden i större och större antal väljer Internet som marknadsplats. Utöver detta kan vi i detta läge också notera att handeln mellan företag också i stor omfattning sker via Internet.

För att illustrera vad dessa olika händelser skulle innebära gör vi antagandet att vissa branscher har en väsentlig del av sin handel på elektroniska marknadsplatser, medan handeln på andra områden fortfarande till största delen utspelar sig på den geografiska marknaden. För enkelhetens skull kan vi göra antagandet att de områden som vi inte använder som exempel har 0 procent av sin handel via Internet, även om vi vet att det redan i dag förhåller sig på ett annat sätt. Vi väljer fyra branscher och analyserar samhälls- och branschövergripande konsekvenser för dem. De branscher vi väljer är livsmedel och kläder som konsumentvarusektorer och detaljistföretaget Tescos kommunikation med leverantörer och upphandling av reservdelar vid General Electric Lighting som exempel på företagshandel. Om vi antar att dessa områden har nått 20–30 procent av sin omsättning via Internet, medan andra produkter över huvud taget inte handlas via nätet, kan vi skapa en referensram kring vilka för-

ändringar vi i samhället bör vara uppmärksamma på när elektronisk handel växer.

Livsmedel – drivkrafter

När man diskuterar elektronisk handel med människor som ännu inte vant sig vid tanken på att det kan finnas fördelar i att handla elektroniskt vidhåller de ofta att man vill handla sina livsmedel personligen i butik. Många vill kunna se grönsakerna för att avgöra kvaliteten och att det är roligt att inhandla köttet och ingredienserna till middagen på lördagen. Sannolikt finns det människor som ändå skulle föredra att få tunga och skrymmande saker som mjöl, socker, mjölk och toalettpapper plockade och hemlevererade till dörren. De flesta inser att steget kanske inte skulle kännas så tungt om en rad av vardagens inköp kunde ske elektroniskt.

Om en ökande volym av varor såldes via Internet skulle sannolikt nya distributionssystem utvecklas, vilka fullt ut kunde dra fördel av den elektroniska marknadens möjligheter att sänka kostnaderna. Om 20–25 procent av hushållen hade två eller tre leveransdagar per vecka för de dagligvaror som de flesta skulle föredra att få hemkörda, då skulle sannolikt en rad hushåll välja att handla en del av eller allt det övriga också, för att slippa att alls lägga tid på att handla i butiken. En aspekt på »riskerna« med att handla frukt, grönt och kött över nätet är att den distributionskedja som för varorna till butik skulle kunna kortas ned. Den internetbaserade distributionskedjan kan ha färre mellanled och snabbare genomströmning i varje led och varorna kan därigenom vara färskare i denna distributionsform i framtiden än i butikerna. Läger man till risken för en minskande handel i butikerna, vilken i sig kan leda till svårigheter med genomströmningen av färskvaror, kan denna faktor ytterligare tala till internethandelns fördel.

Ovan redovisas några av de fördelar som kan leda till att ett

större antal hushåll kan komma att välja att göra inköp via Internet inom en relativt snar framtid. Utöver dem kan det tillkomma fördelar för enskilda individer och förbättrad service via Internet, bland annat genom att det etableras fler och fler prisvänliga försäljningsställen och att de marknadsför sig på ett kreativt sätt till konsumenterna.

Livsmedel – konsekvenser för livsmedelsbranschen

Vi har nu gjort antagandet att 20–30 procent av varorna i livsmedelsbutikerna handlas via Internet. Det innebär att denna andel av alla varor som strömmar genom livsmedelsbutikerna varje år tar andra vägar och aldrig passerar genom traditionella livsmedelsbutikernas hyllor. (Någon skulle kunna hävda att internetbaserade försäljningsalternativ innebär att butikens personal eller personal från andra serviceföretag plockar varorna i butikernas hyllor. Vi tror dock att ett sådant scenario är realistiskt på sikt. Nedan redovisas de fördelar som kan vinnas genom att skapa nya distributionskanaler som är skraddarsyddas för livsmedelshandel via Internet.)

Ur ett branschperspektiv kan vi anta att ett antal förändringar inträder. Vi kommer här att titta på företagsstrukturen i livsmedelsdistributionen, antalet livsmedelsbutiker, kvarvarande livsmedelsbutikernas på den geografiska marknaden struktur och på den omvandling som krävs av livsmedelsbutikerna i stort.

I existerande distributionssystem för livsmedel går varorna från tillverkaren via en distributör eller ett grossistlager till butik, där konsumenten köper och bär hem. I vissa fall går varorna direkt från tillverkare till butik.

I dag finns det internetbutiker där personalen plockar beställningarna i de traditionella livsmedelsbutikernas hyllor, men allt fler internetbaserade butiker växer fram, där det inte finns någon traditionell butik, utan man arbetar med distribution utifrån rena lagerlokaler. Det har en rad kostnadsfördelar.

Bland annat är en sådan butik inte beroende av ett läge i centrum eller i ett köpcentrum och varje sådan butik kan betjäna ett större geografiskt område, eftersom närheten till kunderna inte är lika livsavgörande som för en traditionell butik. En sådan butik kan ha lägre temperatur i lokalerna och personal bara under de delar av dagen då arbete behöver göras (fylla på lager eller plocka order). Det finns inga kassor som ska bemannas och inga kunder som behöver hjälp att hitta rätt bland hyllorna. Belysning behövs endast vid de tider då arbete pågår.

Det är omöjligt att förutsäga hur många sådana internetbutiker som kan behövas i Sverige, men sannolikheten finns att strukturen kommer att se väsentligt annorlunda ut jämfört med strukturen på den geografiska marknaden. Baserat på antaganden i kapitel 2 att grundläggande ekonomiska samband gäller även på den elektroniska marknaden, skulle drivkrafter till kostnadseffektivisering av samhällets stora varuflöden, bland dessa livsmedelsdistributionen, leda till en attraktiv kostnadsbild i detta distributionssystem som gör det attraktivt att utnyttja även för andra typer av varor. För detta scenario antar vi dessutom att en kraftigt minskad kostnad för lagring av varor i olika led, samt för transporter mellan vart och ett av dessa led, mer än väl överväger den kostnad som det innebär att packa, plocka och transportera varor direkt till konsumenterna eller till något avhämtningsställe i deras närhet. Genom att utnyttja samma logistiksystem till en rad olika typer av varor kan kostnaden minimeras, samtidigt som hela detaljhandeln och grossistledets kostnadsstrukturer i grunden förändras. Följande skulle kunna inträffa:

Större internetbutiker utvecklas till effektiva omlastningscentraler för allehanda varor. När det antal kunder som betjänas är så stort att vissa varugrupper kan levereras till butiken varje dag eller flera gånger om dagen är det möjligt att internetbutiken inte i huvudsak blir en lagringspunkt i traditionell mening, åtminstone inte för den del av sortimentet som dagligen

säljs i relativt stora volymer. Varor som dagligen köps i mindre volymer, som soja, silverputsmedel och buljongtärningar, lagras i ett plocklager.

Då livsmedel är den varukategori som ett genomsnittligt hushåll oftast bär hem skulle dessa distribunaler och leveransorganisationer kunna erbjuda leveransmöjligheter även till företag som säljer andra varor. När familjen Nilsson får en leverans av livsmedel kommer även två nya vita skjortor, dotterns CD-skivor och sonens äventyrsböcker. Dessa senare varor kan sändas till tribunalen för sampackning och utleverans på samma sätt som övriga varor. Det är även möjligt att en stor del av livsmedlen packas av tillverkaren i förpackningar med lämplig storlek för varje kund, adresserar och sänder till den tribunal som normalt servar familjen Nilsson. I sådana fall skulle lagringen hos tillverkaren kunna ske i bulk fram till utleverans. Packning, adressering och utleverans sker maskinellt. Beställningen går från internetbutikens hemsida direkt in i tillverkarens dator och betalning från butik till tillverkare sker automatiskt enligt fördefinierade regler.

När varorna lämnar tribunalen och är på väg till kunden kan vi tänka oss olika sätt som detta sker på. Möjligheterna att differentiera priserna mellan olika transporterbudanden är obegränsade. Allt kan skötas av datorer och de kan ge ett individuellt pris för varje kund. Priserna kan baseras på varuvolym, varuvärde och transportsträcka, om det skulle vara optimalt ur affärssynvinkel.

Vissa kunder kan själva hämta sina färdigpackade varor vid tribunalen. Andra leveranser kan ske i volym till ett lokalt utlämningsställe, som skulle kunna vara en kombinerad bensinmack, närbutik för kompletteringsköp och automatkontor för banktjänster. Hemleveranser kan ske med hjälp av olika typer av företag som konkurrerar på en transparent marknad. Internetbutikens egna bilar, en budfirma eller ett speditiönsföretag kan utgöra transportalternativ. Dessa etablerade typer av före-

tag skulle dock även kunna få konkurrens av privatpersoner som med hjälp av en större bil eller en släpvagn mot en liten ersättning (kan framöver betalas helt automatiskt via Internet) kör hem varorna i sitt eget grannskap på väg hem från jobbet eller som extraknäck på en ledig dag. Körningarna skulle även kunna fördelas mellan transportörer baserat på en form av »börs-handel« med lokala transporter och betalas till gällande dagspris beroende på tillgång och efterfrågan. Den som måste ha leverans inom ett par timmar betalar ett högre pris för transporten än den som kan vänta till i övermorgon.

Skulle en sådan utveckling få några konsekvenser för nuvarande tillverkare, distributörer eller detaljister? Behöver ICA eller KF fundera på vad den skulle kunna få för konsekvenser för dem?

Det är givetvis möjligt att avvisa hela ovanstående resonemang med att det är hypotetiskt och att det ännu inte är bevisat att något av det som beskrivs kommer att inträffa. Ändå är dessa scenarier baserade på att de tekniska möjligheterna finns och på att konsumenter historiskt har visat sig beredda att ändra sina köpbeteenden när lägre priser och nya fördelar erbjuds. Vi får inte glömma bort att resonemanget bygger på en ambition att ta fram ett scenario där möjligheterna till kostnadseffektivisering och ökat kundvärde på den elektroniska marknaden utnyttjas maximalt. Det har också varit så att historiska förändringar i teknologier och köpbeteenden har lett till strukturförändringar i tillverkning, distribution och transporter. Ingen kan vara säker på att just det som ovan beskrivs är den verklighet vi kommer att möta, men den framstår som relativt plausibel av en rad som är teoretiskt möjliga.

Först och främst kan vi notera att en minskning av volymerna i befintliga butiker med 20–30 procent skulle innebära att lönsamheten försvinner om struktur och kostnadsbild i övrigt bibehålls. Kvarvarande butiker kan sannolikt inte förbli lika många eller lika stora om så blir fallet. Den bild av framtidens

butiker som förefaller en sydsvensk skribent som naturlig är Danmark och Tysklands ofta mer kompakta livsmedelsbutiker, som i kedjorna Netto och Aldi. Mindre butiker har troligen förutsättningar att relativt effektivt serva såväl ett större antal kunder som ett mindre antal tappra kunder till traditionella butiker när fler går över till Internet. Genom att anpassa bemanning, öppettider och varugenomströmning i en butik med mindre yta kan man anpassa kostnaden även under en tid då kundunderlaget sviktar. I en traditionell svensk stormarknad är det svårare att anpassa kostnaden till ett vikande kundunderlag. Upplevelsen av en stor butik med mindre volymer varor skulle kunna ge ett ödsligt intryck som knappast ökar intresset från kundernas sida.

Trots att man kan dra ned kapacitet i butikerna och minska antalet butiker skulle en minskad volym i livsmedelsbutikerna leda till ökade svårigheter för näringsidkare att driva lönsamma butiker. Detta skulle få till följd att kvarvarande butiker skulle tvingas att höja priserna.

Vi skulle också kunna se en annan utveckling. Om många konsumenter skulle se möjligheten att slippa bära tunga varor hem från butiken som en av Internets fördelar skulle dessa volymprodukter proportionellt påverkas kraftigare än andra varor. Det skulle ytterligare kunna driva på minskningen i lokalytor, genom att de mest skrymmande volymprodukterna i stor utsträckning tar andra vägar. Kvarvarande butiker skulle då få en större andel av vissa färskvaror och varor som vi köper i mindre kvantiteter än i dag.

Vi bör här notera att livsmedelsbutiker på den geografiska marknaden skulle möta konkurrens från internetbaserade butiker, vilka skulle kunna sänka sina kostnader per hanterad vara jämfört med i dag om 20–30 procent av varorna handlades den vägen. Det gäller alltså även för de varor där butikerna skulle ha en relativ fördel, inom vissa färskvaror och specialvaror. En konsument som väljer mellan att köpa äpplen i butiken i staden och

att köpa dem via Internet skulle kunna möta ett dubbelt pris för stadsbutikens äpplen av motsvarande kvantitet, vilket betyder att man har råd att kasta bort nästan hälften om man väljer internetbutiken, om nu vissa av dessa skulle vara dåliga.

Även tillverkarna i livsmedelsbranschen kan komma att påverkas. Många människor tror att skälet till de stora företagens dominans i livsmedelsbranschen är att de har betydligt lägre produktionskostnader på grund av sina volymer, jämfört med mindre producenter. Det stämmer nog till viss del, men det är inte givet att dessa lägre kostnader kommer konsumenterna till del genom lägre priser. I stället har stora företag ofta högre administrativa kostnader och krav på högre vinster från ägarna. Ett viktigt skäl till de stora livsmedelsföretagens dominans är i stället deras dominerande position i distributionsledet. De stora livsmedelskedjorna har inte möjlighet att kostnadseffektivt hantera tio olika likvärdiga produkter från olika producenter. Det är ett viktigt skäl till att Kungsörnen, Findus och Abba dominerar sina respektive segment i alla butiker. Vid deras sida finns ett litet antal alternativa producenter samt en del varumärken som inte görs kända i annonser.

En ökande internethandel skulle, om kunderna så ville, kunna bryta upp de dominerande företagens dominans. Många konsumenter betraktar i dag vissa i stort sett likvärdiga produkter från olika företag som utbytbara. Internetbaserade handelsplatser eller butiker skulle kunna göra det möjligt för konsumenter att ange vilket pris de skulle vilja betala för vetemjöl av en viss kvalitet (man skulle kunna ange minimivärden i olika avseenden eller ett antal märken eller tillverkare som man är beredd att acceptera eller hänvisa till en testhemsida och säga att man accepterar alla varor som fått minst »tre teskedar« av fem i testerna). Samtidigt skulle säljande företag kunna lägga ut sina erbjudandentill butikerna och tillverkares om erbjuder bästa priset får börja att leverera till de mest priskänsliga kunderna, följt av tillverkaren med näst lägsta priset och så vidare. För-

farandet påminner om traditionell börshandel på finansmarknader och råvarumarknader och det leder till att det etableras ett marknadspris, som därefter ändras i takt med att tillgång och efterfrågan varierar.

Skälet till att ett sådant förfarande skulle kunna bryta upp de stora företagens dominans är att det gör det möjligt för ett nästan obegränsat antal mindre företag att delta i budgivningen, förutsatt att de kan ta emot beställningar från internetbutiken och leverera produkter till tribunalen enligt de specifikationer av förpackningsstorlek och märkning som gäller där, vilket inte torde vara svårt att uppnå. De företag som vill kan ju också specialisera sig på produktion att leverera i bulk till ett förpackningsföretag som sköter om packning och märkning. Möjligheterna till förändrade strukturer är stora. Skillnaden mot dagens situation är att enskilda dominerande aktörer på den framtida marknaden har svårt att styra struktur och utbud. Konsumenternas möjligheter att välja de varor och tillverkare som bäst motsvarar deras behov och preferenser (kom ihåg sekundära och tertiära kvaliteter!) är stort.

Kommer ICA och KF att driva de stora internetbutikerna/distribunalerna i framtiden eller kommer de att fortsätta satsa på den geografiska marknadens butiker så länge konsumenternas vilja att handla i dem finns kvar? Ur traditionell strategisk synvinkel finns det inget skäl att tro att dessa företag i dag har de kompetenser som krävs för att bäst lyckas på en elektronisk livsmedelsmarknad. Å andra sidan finns det sannolikt inga andra företag heller som har dessa kompetenser, eftersom någon sådan marknad aldrig tidigare funnits. Vissa företag har något års försprång, men den elektroniska marknaden är ännu i sin linda och transformationen av livsmedelskoncept har inte kommit så långt att något nuvarande koncept kan förväntas överleva oförändrat in i en marknad som ger samhällssignal Gul och ännu mindre in i ett samhälle som ger samhällssignal Röd. Däremot

BERGENDAHLS är en livsmedelsgrossist som även driver detaljhandel i södra Sverige. På dagligvarumarknaden i Sverige har man en andel på ca 2 procent, men andelen i Skåne är betydligt större, drygt 20 procent.

1997 introducerade Bergendahls ett internetbaserat koncept för försäljning av dagligvaror som heter Matomera (www.matomera.se). Matomera erbjuder kunder i Malmö-Lund-regionen att beställa livsmedel för kostnadsfri hemleverans om beställningen är större än 500:-. Hemleveranser sker enligt fördefinierade ruttor efter postnummerområden och tidpunkt för leveransen till en viss kund anges i form av tvåtimmarsintervall. Någon gång inom detta intervall kommer leveransen att ske.

Matomera har i dag ca 6 000 kunder och man planerar att öppna sin andra distributör i Mellansverige. Genom detta går Bergendahls in på en marknad som man inte tidigare har täckt. Utifrån de erfarenheter man gjort bedömer man att ett distributionslager, där varor plockas för leverans till kund, kan täcka ett område med tio mils radie från lagret. Om man väljer att köra stora långtradare i stället för små distributionsbilar till en »splitpunkt« där omlastning sker till mindre bilar kan ännu större geografiska områden täckas på ett kostnadseffektivt sätt.

I företaget är det svårt att få tiden att räcka till. En rad olika möjligheter måste tas tillvara medan företaget befinner sig i sitt nuvarande »möjlighetsfönster« i tåten av utvecklingen. Om man ligger på latsidan riskerar man att bli omsprungen av konkurrenter med andra starka koncept. Bland de utvecklingsmöjligheter som man arbetar med finns

- expansion av marknadstäckningen i Skåne,
- etablering av »butik« 2 och – eventuellt – 3,
- att utnyttja distributionsnätet för andra varor än företagets egna livsmedel,
- att utveckla utseende och funktioner på internetsajten mot

*Matomera –
en internet-
baserad livs-
medelsbutik*

mer kundanpassade lösningar och lösningar som skapar mer »shoppingkänsla«,

- att utveckla relationen till leverantörerna, t.ex. genom att i dagliga leveranser beställa exakt den volym av en vara som man den dagen behöver,
- att tillsammans med leverantörer även påverka produktionen och förpackningarna så att de bättre motsvarar möjligheter och krav i en internetbaserad verksamhet,
- att bredda sortiment, ta bort varor med svag efterfrågan och lägga till varor som kompletterar och förstärker sortimentet.

Matomera tror på en snabb tillväxt av den elektroniska handeln med livsmedel. Större volymer, fler varor och en ökad marknadstäckning är en viktig del i strategin, eftersom det är distributionen som är den dyra delen i servicekonceptet. Internetlösningen kan utan större insatser expanderas så att ett betydligt större antal kunder kan servas.

torde en etablerad butikskedja ha bättre möjligheter att i ett övergångsskede hantera två parallella typer av butiker och även att hantera en ökning i en försäljningsform, samtidigt som en annan minskar. Vi kan konstatera att möjligheten att förränta stora företags nuvarande kapitalomslutning är små på en marknad med ökande konkurrens och där kapitalbehovet totalt torde minska. Alternativet är väl att satsa allt på att bibehålla andelar på en marknad som riskerar att sakta (?) tyna bort. Vilket är bäst?

Livsmedel – internationell konkurrens

Utöver de förändringar som vi beskrivit ovan måste man sannolikt i framtiden ta hänsyn till att konsumenter kan ställa sig

positiva till en ökande import av varor, åtminstone i vissa kategorier och från länder som erbjuder god kvalitet till en kostnad som är lägre än svenska producenters.

Vi ser i dag hur svenskar vallfärdar till grannländer för att köpa billigare öl och billigare viner att ta med sig hem till Sverige. Svenska bryggerier har noterat att hög svensk ölskatt skapar fler jobb – utomlands – och vissa har använt detta argument i kampanjer för att vi ska sänka den svenska skatten på öl. Vi ska här notera att många svenskar är beredda att gång på gång ta på sig ett betydande omak (bära backar med flaskor på färjor, trängas med andra shoppare, lägga tid på resandet) för att transportera hem en relativt otympligt förpackad produkt till sina hem.

Jämfört med detta omak skulle det vara en relativt liten ansträngning att lägga även vissa utländska varor till dem som kan accepteras vid beställning i en internetbutik. Genom att kryssa i en ruta för varje varugrupp där utländska alternativ accepteras, kanske med alternativet att lägga till en procentsats för hur mycket billigare det utländska alternativet ska vara för att det ska väljas framför ett svenskt, skulle man kunna ange villkoren för val av dessa alternativ.

På en internationell livsmedelsmarknad med betydande överproduktion och med ett antal länder i vår omedelbara närhet med konkurrenskraftiga produktionskostnader och skattesystem som ger lägre konsumtionsskatter än det svenska är utländsk konkurrens ett inslag som de svenska producenterna av livsmedel nog måste räkna med i ökande omfattning i framtiden.

Livsmedel – konsekvenser för samhället

Vi har ovan först pekat på en rad konsekvenser för livsmedelsbranschen, både i producentled och i konsumentled. De förändringar som påverkar branschen kommer också i olika avseenden att påverka samhället i aggregerad form. Med det menar

vi att om ett antal tribunaler och grossistlager försvinner, så innebär detta att summan av de arbetstillfällen som försvinner och de lokalytor som friläggs kommer att synas som en aggregerad siffra i samhället totalt på antal personer som friställts och på lokalytor som står till förfogande. Det är möjligt att dessa förändringar uppvägs av andra förändringar, vilka gör att personalen åter kan finna sysselsättning och att lokalytorna kan komma till användning. Det är å andra sidan också möjligt att det rör sig om permanenta strukturella förändringar som endast i begränsad utsträckning uppvägs av ökad efterfrågan på andra håll och att det leder till att vi måste hitta nya sätt att fördela sysselsättning, lokalytor och pengar i samhället så att vi som samhälle kan tillgodogöra oss den effektivisering som det innebär att vi klarar oss med mindre arbete och färre lokaler.

Först och främst kan vi notera att den internetbaserade handeln med livsmedel tycks innebära färre arbetstillfällen. Om vi jämför dagens situation med den tänkta framtida situationen då den elektroniska handeln har tagit över 20–30 procent av livsmedelshandelns volym, finner vi att antalet arbetstillfällen i det *traditionella distributionssystemet* bör minska kraftigt, eftersom minskade volymer i alla led leder till svårigheter med lönsamheten i alla led, eftersom fasta kostnader i lokaler, utrustning och fordon kvarstår. Den kostnad som brukar gå snabbast att minska är personalkostnaden.

De volymer som flyttas från detta distributionssystem till den elektroniska marknaden kräver mindre personal för sin hantering. Dels slås två led samman. Grossistledet/distribunalen och butiksledet kan slås ihop till en enda lagrings- och distributionsfunktion, där plockning, packning och utleverans sker till kund. Distributionsfunktionen kan göras kostnadseffektiv genom en hög grad av automatisering av ordermottagning och debitering av kunder. Vid ökande volymer i denna typ av distribution torde även nya former för förpackning av varor och adressering hos tillverkare uppstå, något som gör det möjligt att på ett enklare

sätt plocka och sortera varorna i internetbutikens lager. Traditionella butikers behov av bemanning hela dagen och en viss grad av kundservice under öppettider ersätts också av ökad effektivitet i utnyttjandet av personalen, genom att man bara behöver ha personal på plats så länge som det finns arbete att göra.

Vissa människor hävdar att en ökad elektronisk handel kommer att kräva en mängd nya arbetstillfällen i transportledet. I ett övergångsskede kan det stämma att transportererna är oproportionerligt arbetskrävande, eftersom endast ett fåtal kunder i varje bostadsområde ska ha leverans. I framtiden torde dock antalet kunder vara så stort att transportföretag på en runda kommer att leverera till femtio–sextio hushåll i ett och samma bostadsområde, vilket betyder att kostnaden för varje leverans blir relativt låg jämfört med i dag. Då blir också antalet nya arbeten i transportsektorn stort, men inte nödvändigtvis så stort att samtliga arbetstillfällen som försvinner i livsmedelsdistributionen återskapas. Vi ska ju hålla i minnet att internetdistributionen i sig eliminerar transporten mellan grossist/distributional och detaljist, eftersom dessa slås ihop, vilket i sig innebär ett minskat antal arbetstillfällen i detta transportled.

Om vi blickar fram i ett senare skede, nämligen mot »sammällssignal Röd«, finner vi att risken är att antalet arbetstillfällen i andra detaljistbranscher än livsmedel också minskar, men att dessa varor inte skapar särskilt många nya arbetstillfällen i transportledet, eftersom skivor, böcker, skjortor och räfsor också kan levereras till kund i samma transportsystem som det som levererar livsmedel.

När det gäller fastigheter borde det vara relativtsäkert att sluta sig till att, förutsatt att volymen varor som köps via Internet ökar till den storlek som vi antagit, behovet av fastigheter i distributionskedjan kommer att påverkas. Analysen ger vid handen att förändringen i behov av lokaler både är kvalitativ och kvantitativ. Dels minskar behovet av butiksytor och lagerlokaler genom att befintliga lokaler är för stora för att bäras av en

minskande volym varor som passerar igenom butikerna, vilket är en kvantitativ minskning. Dels kommer internetbutikerna inte att utnyttja de butikslokaler som friställs, om inte hyran på lokaler i dessa lägen sjunker. Internetbutiken har ju inte behov av närheten till kund på samma sätt som traditionella livsmedelsbutiker, vilket gör att de i större utsträckning kan utnyttja frigjorda lagerlokaler än butikslokaler, vilket är en kvalitativ skillnad.

Fastighetsbolag och andra som äger butikslokaler skulle kunna se detta som ett problem och vara försiktiga med investeringar i nya stormarknader i väntan på att få en bättre bild av hur den elektroniska handeln utvecklas. I det stora perspektivet finns det andra utvecklingslinjer som redan i läget »samhällssignal Gul« kan påverka möjligheterna att driva butiker vidare på den geografiska marknaden. Om livsmedelsbutikerna minskar sin omsättning med 20–30 procent innebär det att dessa butikers roll som dragplåster till köpcentra minskar. Det har tidigare visat sig svårt att driva butiker i köpcentra med lönsamhet om det saknats en stor livsmedelsbutik som lockar kunder. Om fler och fler människor skulle välja att handla livsmedel via Internet är sannolikheten betydande att de skulle göra färre besök i traditionella handelscentra och att därmed även andra butiker än livsmedelsbutiker skulle få svårt att behålla sin nuvarande lönsamhet.

En ytterligare faktor som vid »samhällssignal Gul« kan påverkas är skattebasen. För ett land som Sverige som byggt upp en stor offentlig sektor, vilken finansieras genom jämförelsevis höga skatter på inkomster och på konsumtion, finns det risker i en eventuell snabbt ökande internationalisering av livsmedelshandeln, där utländska producenter i jämförelse med i dag relativt enkelt kan nå fram till svenska konsumenter med erbjudanden som baseras på lägre löner, lägre skatter eller effektivare produktion och administration. Runt omkring oss har vi länder som vart och ett på något sätt kan vara konkurrenskraftigt mot svens-

ka producenter. Detta kan innebära att arbetstillfällena i Sverige, både i produktion och distribution, kan gå förlorade till utlandet. Det är trots allt helt möjligt, åtminstone teoretiskt, att all vår livsmedelsproduktion och distribution skulle kunna ske från andra länder i vår närhet. Det enda som behöver ske i Sverige är transporten från en hamn eller en fast gräns till kunden. På motsvarandesätt skulle vi i Sverige, om vi var tillräckligt konkurrenskraftiga, kunna överösa våra grannländer med billiga eller på annat sätt attraktiva livsmedel. Denna handel blir i kraftigt ökande omfattning möjlig med hjälp av Internet.

Det är sannolikt att även andra aspekter på skatteproblematiken skulle kunna göra sig påminda redan vid »samhällssignal Gul«. I den händelse arbetsmarknadens volym i livsmedelsbranschen minskar, innebär detta att skatteunderlaget från inkomstskatterna också minskar. Den minskade lönsamhet som vi prognostiserar för livsmedelsföretag skulle dessutom medföra att dessa företag betalar lägre skatter. Det är inte givet att de internetbutiker som växer fram kommer att bli lika lönsamma som de som de ersätter, eftersom konkurrensen ökar. I analysen ovan ser det ju också ut som om konkurrensen i producentledet kan komma att hårdna. Vid samhällssignal Gul torde man kunna skönja denna typ av tendenser.

Kläder – drivkrafter

Många människor som är tveksamma till att man någonsin kommer att handla kläder via Internet glömmer bort den omfattande postorderhandel med kläder som redan i dag förekommer. När man nämner detta invänds ofta att det är skillnad mellan kläder via postorder och kläder som kvalitetsmedvetna människor handlar i butik. Det är klart att man kan handla billiga kläder via postorder, men kvalitetsmedvetna människor vill gärna känna på tygerna och testa passformen.

På framtidens Internet kan en kund i Blomstermåla eller Billinge nå samma sortiment av kläder som kunden i centrum av London eller New York. Det finns inget skäl att tro att Yves Saint Laurent eller Ralph Lauren skulle avstå från att möjliggöra försäljning av kläder via Internet. I synnerhet inte om antalet människor som kommer till London, Paris, Los Angeles eller andra stora städer för att shoppa minskar och att försäljningen via traditionella butiker minskar. En annan aspekt på kvalitetsargumenten är att även kvalitetsmedvetna människor har visat sig intresserade av att få sina favoritmärken till lägre priser än normalt i butiken på »fina gatan«. Det visar bland annat den betydande outletmarknaden, där märkeskläder säljs till priser väsentligt under dem som gäller i vanliga butiker. Redan i dag kan man i många branscher besöka en butik för att få goda råd och titta på produkter och sedan gå hem och köpa sina varor via Internet till starkt reducerat pris.

Det finns en rad faktorer som skiljer den elektroniska marknaden från postordermarknaden och som kan ge ett större sortiment till lägre priser och med bibehållna möjligheter att på olika sätt prova och känna. Vid försäljning via Internet kan en större del av sortimenten sys upp på beställning, eller när tillverkarna fått mer kunskap om marknadens efterfrågan, eftersom dagens stora volymer av kläder till butikernas sortiment inte skulle behöva distribueras ortsängens början. Det är sannolikt den viktigaste faktorn som kan få ned priset för försäljning i större skala via Internet. Nedan listas ett antal argument.

* Många märken är välkända, många kvaliteter väl beprövade.

Detta gäller till exempel underkläder, herrskjortor och många sorts byxor, till exempel jeans. Kunderna behöver inte prova dessa kläder för att våga beställa.

* Kostnaden för att distribuera tygprover med färgval och möjlighet att känna kvalitet till osäkra kunder är begränsad. Man kan låta kunden betala en liten summa för en provkarta och dra av summan vid en order.

- * Kläder skulle kunna måttbeställas (i vissa amerikanska Levis-butiker är det redan möjligt) och man kan redan nu »prova« kläder på en modell med de egna måtten på datorns skärm på vissa sajter. Tillverkaren skulle kunna erbjuda fler olika storlekar än i dag, då man hela tiden kan se upp fler plagg efter behov. Detskulle göra att man kunde i stort sett ha en skräddarsydd modell för varje uppsättning individuellt »unika« mått.
- * Hela konfektionssystemet bygger på ett risktagande från tillverkarens och butikens sida. Tillverkare tar fram modeller, storlekar och färger utifrån deras antaganden om kommande efterfrågan. De presenterar kläderna för butiker som köper utan att veta vilka färger och modeller som kommer att »slå«. Satsningar i båda dessa led leder till att en stor mängd modeller, färger och storlekar visar sig vara »rätt« och kan säljas till fullt pris, medan en del av kollektionen i butikerna måste reas ut vid säsongens slut. Konsumenter får betala mer för de kläder de köper till fullt pris än de skulle gjort om butikerna sluppit sälja restlagren till nedsatt pris, eftersom kostnaderna för lagerhållning och hantering av restkläderna måste bäras av de kläder som blir sålda till fullt pris. Denna logik förändras när Internet tas i anspråk för klädförsäljning i större skala.
- * Dessutom försvinner en stor del av kostnaden för butiksledet. Vid elektronisk handel med kläder skulle konsumenten kunna kommunicera direkt med tillverkaren och få sina kläder skickade direkt till hemadressen.
- * Kostnaden är betydande även för lagerhållning av de kläder som säljs till fullt pris. Vid en ökande andel av sortimenten som kan tillverkas direkt på kundorder skulle lagringskostnaden också försvinna för en stor andel av våra kläder.
- * Returmöjlighet för sådant som inte är till kundernas belåtenhet. Redan nu kan kunder som handlar via postorder returnera varor som inte uppfyller förväntningarna. Med en

förbättrad möjlighet att exponera och presentera varor på Internet jämfört med i en postorderkatalog, förbättras möjligheten för kunden att välja rätt produkt. Därmed kan även kostnaderna för denna hantering minskas.

Totalt sett kan det hända att bara ett litet antal kostnader blir kvar i produktions- och distributionskedjan för kläder. Till dem hör kostnaden för materialet, sömnaden och en viss kostnad för returer från kunder. Därtill kommer kostnaden för att underhålla det tillverkande företags sajt och en kostnad för att kommunicera med kunderna och leverera varor.

Kläder – konsekvenser för företag i tillverknings- och distributionskedjan

Om 20–30 procent av omsättningen skulle försvinna från den geografiska marknadens klädbutiker skulle många av dem tvingas lägga ned. I viss utsträckning skulle de kunna minska personal eller butiksyta, men många butiker i branschen är redan bemannade med ett eller två biträden åt gången, vilket gör att neddragningar i personal blir svåra att göra.

Dessutom skulle troligen många varumärken som är små på marknaden förlora sin kritiska massa i åtskilliga butiker och de skulle få svårt att fortsätta sälja via traditionella butiker. Om således människors skulle lära sig att köpa kläder via Internet skulle det mycket snabbt kunna påverka utbudet i städer och i köpcentra. Vi skulle riskera att snabbt få se en minskning av antalet butiker och även av sortimentet i kvarvarande butiker. Det skulle ytterligare öka den elektroniska handelns potentiella fördel i klädbranschen, eftersom en eventuell ökning av utbudet av kläder via Internet skulle kunna göra sortimentet där större än i de flesta stora städer. Möjligheten för kunderna att utmärka sig genom att hitta en ovanlig modell på Internet skulle överträffa möjligheten att hitta något ovanligt i Göteborg eller Stockholm.

För tillverkare kan vi inte se något skäl till att läget vid samhällssignal Gul skulle behöva innebära ett hot. Möjligheterna att sälja kläder borde, för den som lär sig utnyttja Internet, vara i stort sett oförändrade. I detta läge skulle det dessutom kunna uppstå en ökad efterfrågan, eftersom möjligheterna att sänka priserna borde vara stora för den som lyckas utnyttja mediet fullt ut.

Kläder – konsekvenser för samhället

För samhället finns det en risk att en ökande handel med kläder via Internet minskar antalet arbetstillfällen i butiksledet och dessutom frigör lokalytor i centrala städer. Vi ser inget direkt skäl att tro att ett stort antal nya arbetstillfällen eller ett nytt stort behov av lokaler skulle skapas som motvikt till den efterfrågan som försvinner. Visserligen kommer även kläder att behöva transporteras hem till kunderna, men förutsatt att det distributionssystem som byggs upp för livsmedel kan användas även för detta syfte, så borde den volymökning som kläddistributionen innebär kunna tas om hand med ett marginellt tillskott av arbetskraft. Någon betydande ökning av efterfrågan på lokaler går inte heller att skönja. I stället finner vi att minskade behov av att lagra kläder hos producenter och i butiker leder till att efterfrågan på lokaler totalt sett minskar.

I ett övergripande perspektiv medför detta en risk för att antalet arbetstillfällen minskar utan att särskilt många nya skapas. Samtidigt leder en eventuell minskning av butikshandeln med både livsmedel och kläder till att antalet människor som besöker handelscentra minskar drastiskt. Kläder och livsmedel tillhör de varor som får människor att bege sig ut för att handla. Om handeln med dessa varor minskar, riskerar även bokhandlare, skivaffärer och guldsmedsaffärer att få se sin omsättning minska.

Ett ytterligare problemskulle kunna vara risken att butikslokaler står tomma. Detta skulle göra affärscentra mindre attraktiva.

Livsmedel – elektronisk handel i leverantörskedjan

På samma sätt som att elektronisk livsmedelshandel mot konsument leder till avsevärda förändringar i detaljistledet skapar elektroniken nya möjligheter för effektivisering och kvalitetsförbättring i leverantörskedjan. Detaljhandelsföretaget Tesco i England är ett exempel på företag som redan utnyttjar ny elektronik för att öka effektiviteten i sin kommunikation med leverantörer.

Verktyget som används heter Tesco Tie. Det är en företagsanpassad variant av standardprodukten GE Tie. Totalt används GE Tie av en rad olika detaljhandelsföretag, och antalet företag som ingår i någon form av kommunikation via GE Tie uppgår till mer än 100 000.

Denna typ av elektroniska verktyg gör det möjligt att ta bort en stor del av alla rutinmässiga arbetsuppgifter. Man behöver inte längre träffas eller tala i telefon för att diskutera rutinärenden som hanteras tjugo–trettio gånger om året eller varje dag. Varje ärende struktureras så att avsändaren alltid tvingas lämna ifrån sig information på alla de punkter som är nödvändiga för att mottagaren ska kunna göra en bedömning. Mottagarens förslag till ändringar och korrigeringar kan sedan hanteras på samma sätt elektroniskt.

De som är vana vid att arbeta i traditionella organisationer med möten och diskussioner kring rutinfrågor skulle hävda att kvaliteten försämras genom ett »opersonligt« arbetssätt. Det är möjligt. Det avgörande för om denna typ av lösningar kommer att vinna terräng i framtiden är dock inte våra förutfattade meningar om vad som fungerar eller inte. De organisationer som

*Fakta om
Tesco Tie*

- * Möjliggör kommunikation mellan Tesco och hundratals leverantörer.
- * Tre huvudområden: Gemensamma dokument on-line, Dynamiskt tillhandahållande av information och Samarbetsfunktioner.
- * Gemensamma dokument on-line innebär att avtal, beställningar, leveransbekräftelser, förslag till kampanjer m.m. skapas i Tesco Tie och att de även lagras där. Systemet sparar in stora mängder papper, men snabbar också upp ärenden som ska hanteras i ett flöde mellan olika personer genom att dokument distribueras elektroniskt.
- * Dynamiskt tillhandahållande av information innebär att Tesco och deras leverantörer har tillgång till samma information om försäljningsvolymerna från nivån per artikel och dag för dag till olika aggregerade nivåer.
- * Samarbetsfunktioner utgörs av ett antal verktyg som tjänar till att förenkla och snabba upp arbetsflöden mellan företagen och inom företagen. Ett exempel är kampanjplanering där en kampanjidé hos en leverantör kan registreras med alla data i ett dokument, vilket sedan omedelbart sänds till den ansvarige hos Tesco. Denne tar hand om förslaget, granskar det, gör eventuella ändringar och sänder det tillbaka till leverantören. När båda är överens om vilka produkter som ska ingå, vilka priser som ska sättas m.m. godkänner båda förslaget och sänder det vidare till en andra person hos Tesco som beräknar vilka volymer i försäljning som kampanjen kommer att generera. Den tredje personen hos Tesco som godkänner kampanjen är den chef som ansvarar för respektive leverantörsrelation.

får detta att fungera kommer helt enkelt att vinna en så stor kostnadsfördel gentemot sina konkurrenter att det framstår som riskabelt att inte försöka. Sannolikt går det att snabbt ta hem vissa besparingar, medan andra tar längre tid att realisera. De företag som helt slår bort tanken på att utveckla sig i denna riktning måste vara mycket säkra på att alla nuvarande och framtida konkurrenters försök kommer att misslyckas.

Upphandling av reservdelar

Exemplet General Electric Lighting har tagits upp tidigare, men förtjänar att i korthet upprepas här. Företaget driver 45 fabriker över hela världen och man har ca 25 000 leverantörer. I en ambition att sänka kostnader och snabba upp inköpsarbetet, vilket styrdes från huvudkontoret i Ohio, bestämde man sig för att utnyttja systerbolagets, General Electric Information Services, upphandlingsverktyg Trading Process Network. Detta nätverk används i dag av ett mycket stort antal företag över hela världen och det ger stora besparingar ifråga om administrativa kostnader.

Som pilotfall valdes upphandling av delar till maskiner, eftersom det rörde sig om stora volymer av produkter av lågt förädlingsvärde. Den existerande processen var helt manuell och varje förfrågan som sändes ut till leverantörer måste bipackas med en eller flera ritningar som skulle kopieras från original. Originalen fick beställas från arkivet, sökas fram i valven, transporteras till beställaren, kopieras och packas i en försändelse med övriga handlingar. Processen tog minst sju dagar och den var så krävande att man normalt bara sände en förfrågan till 2–3 leverantörer.

I dag lägger man in data kring upphandlingen i ett elektroniskt formulär, söker fram ritningarna i det elektroniska arkivet på dataskärmen, klickar för att bifoga och sänder till önskat antal leverantörer. Upphandlingen kan även läggas ut på Internet

för att möjliggöra för tidigare okända leverantörer att lämna anbud. Sju dagar har leverantörerna på sig att räkna och besvara förfrågan, varefter den som tar hem ordern kan ha en beställning inom 24 timmar.

Det nya sättet att arbeta har givit besparingar i ett antal dimensioner. Produktiviteten vid inköp har ökat kraftigt. Allt pappersarbete och alla portokostnader har eliminerats. Varorna köps in till priser som ligger mellan 5 och 20 procent under tidigare inköpspriser. Den effektiva hanteringstiden för ett helt ärende har minskat med ca 80 procent från mer än sju dagar till en dag och den tid som det tar från det att en upphandling påbörjas tills den är avslutad har minskat från ca tjugo dagar till tio. Samtidigt med allt detta har man nått ut till fler leverantörer över hela världen.

Energiföretag – konsekvenser kring handel med immateriella produkter

I resonemanget hittills har vi sett hur branscher som är uppbyggda kring storskalig produktion av produkter, som transporteras till kunderna, förändras av marknadens ökande transparens. I dessa branscher tror man ofta att elektroniska koncept inte kommer att ha någon avgörande inverkan på sättet att göra affärer. I andra branscher där produkterna är immateriella är det mer naturligt att fundera över hur affärerna skulle kunna utvecklas genom en satsning på Internet som en marknadsplats. I vissa fall skulle »hela affären« kunna flytta till den nya marknadsplatsen. Åtskilliga vill nog påstå att de har analyserat detta och att vissa mått och steg redan är vidtagna för att möta denna utveckling. Många elföretag har börjat kommunicera med sina kunder via elektroniska gränssnitt, men de flesta ser det bara som en marginell skillnad mot tidigare, en skillnad som kan medföra lite bättre och snabbare service för kunden samtidigt som pengar kan sparas i kundtjänst. Gör man en djupare analys

blir det uppenbart att hela sättet att erbjuda tjänster skulle kunna förändras. Går man tillbaka till vilket värde företag som handlar med energi tillför kan man se hur de skulle kunna förändras radikalt. Företagen erbjuder i dag bara en möjlighet för kunderna att gemensamt agera på elbörsen för att på det sättet reducera priset på energi. Kundernas energibehov kan aggregeras till stora kvantiteter som sprids över dygnet och året. Priset blir då ett annat än om kunderna hade agerat som individer. För att ytterligare kunna förhandla fram ett bra pris behöver man bra prognoser för hur energibehovet utvecklas över tiden. Med bra prognoser kan »rätt mängd« säkras vid olika tillfällen. Till denna grundläggande funktion för energibolagen tillkommer en mängd följd tjänster som bolagen tar betalt för, som en del av priset på energi eller som en specificerad tjänst. Kostnader för kundtjänst, fakturering, allmänna administrativa rutiner i företagen bakas också in i det pålägg som företagen gör på energipriset.

Renodlar man energibolagens värden och funderar över vad den elektroniska marknadsplatsen erbjuder, blir man snart varse att en stor del av dagens kostnader tillför begränsat mervärde till kunderna. Internet gör det möjligt för alla potentiella kunder att söka igenom alla tillgängliga erbjudanden. Genom detta medium kan kunder mötas och »handla tillsammans« utan att något företag måste gå in och arrangera samordningen. Kundernas behov av energi kan samlas ihop direkt på marknadsplatsen för att sedan matchas mot erbjudanden direkt från energiproducenterna. Det är ett typiskt exempel på att mellanled kan elimineras genom att en mötesplats skapas där producer och kunder kan mötas. Energibolagen har på detta sätt förvandlats till en portal på Internet där kunder med behov av energi samlas. I ett inledande skede kommer säkerligen energiföretagen själva att vilja etablera sina varumärken genom att bygga upp och kontrollera dessa portaler, men på sikt kommer det värde de tillför att vara begränsat och portalen förvandlas

till en »plats« där producenter kan möta kunder. På en sådan mötesplats blir kopplingen till energirelaterade tjänster oviktig. Det går att skapa en portal där man kan handla vad som helst och för kunden kan det vara lättare om flera erbjudanden möts på en och samma sajt. Ett exempel är Vattenfalls sajt Abonnera som vi tidigare nämnt.

På sikt kommer därför gränserna mellan olika typer av produkter att suddas ut. Det blir lika naturligt att köpa andra saker på mötesplatsen, vilket leder till ännu lösare kopplingar till de gamla energiföretagen. Samma sak kommer att hända i branscher med liknande affärslogik. Sajter för telekom och vatten och avlopp kan i framtiden handla med energi. Det blir uppenbart att dessa mötesplatser tillför värde till kunden genom att erbjuda ett gränssnitt för kommunikation. Mötet mellan köpare och säljare ser likadant ut för de flesta tillämpningar och behöver inte uppfinnas eller skapas flera gånger om. Detta är ett exempel på hur en dynamisk struktur som utvecklats för en bransch kan kopieras och expanderas till andra branscher och andra länder.

Det som kommer att hända i övergångsfasen till denna nya marknadsstruktur är att företagen kommer att hålla kvar vid sin traditionella tjänst och satsa på storskalighet. Uppköp och satsningar på att skaffa fler kunder är ett första steg efter en omreglering som leder till ökad konkurrens. Utvecklingen är bara det första steget på vägen mot kraftigt minskade marginaler. Då marginalen på försäljningen av en kilowattimme minskar dramatiskt, kommer de flesta företag att tvingas att i grunden ompröva sin affärsidé. De som inte lyckas expandera sin kundbas kommer att tvingas lägga ned verksamheten då deras kostnader kraftigt överstiger intäkterna. För majoriteten av företag blir det svårt att sänka kostnaderna till den nya intäktsnivån.

Ur ett större perspektiv betyder detta att en hel bransch med gamla anor har potentialen att helt omvandlas. Det som återstår blir de rena värdena i form av produktion av energi och att

bygga upp och underhålla nätverken som krävs för att nå ut till kunderna. För de företag som bara har agerat mellanhand mot kunden kommer det att betyda stora förändringar. Trycket på dem kommer att vara hårt från alla håll. Utvecklingen kommer att vara typisk för alla de branscher som hanterar immateriella produkter som kan levereras utan fysiska transporter till kunderna. Den kommer att gå fortare för dem än i andra branscher just på grund av möjligheten att snabbt förändra affärslogiken. Skälet till att vi ännu inte sett så mycket hända är att konkurrensen nyligen har börjat för dessa skyddade verksamheter. Första steget i denna konkurrens blir att effektivisera »business as usual«. Så fort nya spelare upptäcker möjligheterna att kapa åt sig delar av branscherna med enkla medel blir den verkliga konkurrensen påtaglig för de inblandade. Spelare utan ett tungt arv kommer att skapa de nya genvägarna mellan produktion och kund. Under en övergångstid kommer de att kunna ta för sig en ganska stor marginal. På kort tid kommer marginalen att minska då besparingspotentialen i de nya sätten att göra affärer realiseras av fler och fler konkurrenter.

Samhällsekonomiska konsekvenser av elektronisk handel och kommunikation mellan företag

När vi talade om de samhällsekonomiska konsekvenserna av att privatpersoner i ökande omfattning kommer att köpa livsmedel och kläder via Internet, noterade vi att en ökande elektronisk handel med stor sannolikhet kommer att medföra större förändringar i samhället än vad de flesta av oss anar. Vi grundar det på att de ekonomiska drivkrafterna för företag att minska resursförbrukningen i alla led fungerar på samma sätt som på den geografiska marknaden. Internet möjliggör denna typ av kostnadsreduktioner i högre grad än andra jämförbara innovationer och besparingarna kan inom några år realiseras i alla branscher – samtidigt. På samma sätt ser vi att en ökande for-

malisering av arbetsuppgifter och möjligheten att kommunicera dokument, beställningar och andra ärenden via Internet också leder till kraftiga minskningar i arbetstid för såväl administration av ärenden som för planering och uppföljning.

Vi skulle kunna kalla de initiala besparingar i arbetstid m.m. som uppnås genom att man helt enkelt för över data och arbetsuppgifter till elektroniska medier för »första ordningens förändringar« (Saffo, 1997). Dessa initiala besparingar leder i sin tur till »andra ordningens förändringar« och »tredje ordningens förändringar«. Exempel är de besparingar i papper och portokostnader för Tesco och General Electric som de båda exemplen ovan vittnar om. Om däremot många företag gjorde samma typ av besparingar skulle det på samhällsnivån få betydande konsekvenser, eftersom antalet arbetstillfällen i skogsindustri, pappersindustri och i distributionsföretag som Posten och Federal Express skulle minska. Om även privatpersoners handel via Internet leder till att färre företag trycker och distribuerar kataloger och tidningar tryckta på papper skulle även det bidra till en förändring i dessa branscher, vilken skulle vara en förändring av andra ordningen.

En tredje ordningens förändring är att ett antal sådana förändringar påverkar behovet av utbildning. Om antalet anställda i pappersindustrin och inom brevbäringen minskar skulle man behöva utbilda färre för dessa ändamål, medan behovet av utbildning av personer som ska hantera en pc ökar.

Sammantaget ser vi dock genomgående att behovet av arbetstid minskar på ett slående sätt, samtidigt som antalet nya arbetsuppgifter som kräver mänskliga resurser framstår som begränsat. Det är i denna framställning meningslöst att spekulera i hur stora besparingar i arbetstid som totalt sett är möjliga. Vi nöjer oss med att konstatera att en eventuell tillväxt av elektronisk handel i samhället förr eller senare leder fram till en punkt där konsekvenserna kan observeras i form av minskat behov av arbetskraft, minskat skatteunderlag, förändrat utbild-

ningsbehov och påföljande förändringar av fjärde och femte ordningen, vilka vi ännu så länge har väldigt små förutsättningar att förutsäga i detalj.

Vi kan också notera att minskningen av arbetskraft också skulle få indirekta konsekvenser på andra marknader än arbetsmarknaden. Då färre anställda behöver färre kontorslokaler, fikarum och toaletter på jobbet skulle efterfrågan på lokaler minska. Det minskade behovet av arbetskraft och lokaler i företagen

*Halvering av
arbetstiden i
jordbruket,
samtidigt med
en volym-
ökning –
en omöjlighet!*

OM NÅGON FÖR 200 år sedan hade gjort förutsägelsen att den tekniska utvecklingen i jordbruket på 200 år skulle leda till att antalet sysselsatta i jordbruket skulle minska från 70 procent av den arbetsföra befolkningen till 35 procent, så skulle sannolikt vissa ha trott vederbörande, men inte särskilt många. Med facit i hand vet vi att andelen direkt sysselsatta i jordbruket minskat till mindre än 3 procent av befolkningen i den industrialiserade världen, dvs. en minskning med 95 procent.

Det har inneburit en total och genomgripande förändring av alla strukturer som har med livsmedelsproduktion att göra. Samtidigt har utvecklingen förändrat vårt sätt att bo, arbeta och organisera samhället i alla andra avseenden på samma gång. Friställandet av arbetskraft från jordbruk och sedermera från industri för att leda över resurser till andra sektorer har varit en förutsättning för vårt nuvarande kunskaps-samhälle.

Nu observerar vi hur en ny teknologi på kort tid kan frigöra resurser i administration, kunskapsutveckling, produktion och inom de flesta andra områden. Skapas det nya arbetsuppgifter som kan suga upp de frigjorda resurserna eller ser vi framför oss historiens snabbaste och mest drastiska arbetstidsförkortning?

leder till att företagare behöver mindre rörelsekapital, vilket gör att kapitalbehovet minskar och så vidare. Även här är det svårt att finna områden där efterfrågan på lokaler och kapital skulle öka. Därför är det svårt att just nu föreställa sig alternativa användningsområden för lokaler som blir över och redan vid samhällssignal Gul kan efterfrågan på kapital märkbart ha minskat.

Många bedömare väntar sig att en ökande efterfrågan på teknisk kompetens, t.ex. programmerare, kommer att skapa nya arbetstillfällen på den transparenta marknaden i samma eller högre takt som arbetstillfällen försvinner från den geografiska marknaden. Detta resonemang bygger ofta på följande tankegång:

- * Alla vill inte handla eller kommunicera via Internet, vilket gör att jobben i traditionella företag bara minskar obetydligt.
- * Då den tekniska utvecklingen är snabb kommer det att hela tiden krävas ett ökat antal tekniska resurser som hjälper företagen att utveckla sin position på den transparenta marknaden.

Det första av dessa antaganden har vi diskuterat ovan. Grunden för vårt enkla argument är att den geografiska marknads attraktivitet minskar för samtliga konsumenter i takt med att allt fler väljer elektroniska alternativ. Detta gör då att även de som helst vill avstå från elektronisk interaktion får starkare och starkare skäl att ge sig in på den elektroniska marknaden.

Det andra antagandet ställer vi oss tveksamma till, eftersom behovet av tekniska resurser på den elektroniska marknaden är störst i ett uppbyggnadsskede. Vårt resonemang om dynamiska strukturer visar att när det existerar ett antal olika standardlösningar för olika affärssituationer för företag att välja mellan, kommer de att säljas till fler och fler kunder. Behovet av att utveckla lösningar från grunden minskar och behovet av arbetskraft för att klara det blir väsentligt mindre än det antal arbetstillfällen som försvinner från den geografiska marknaden. De lösningar som redan nu existerar skulle teoretiskt kunna rullas

ut till alla existerande företag. Konsekvensen skulle bli ett kraftigt minskande behov av arbetskraft. När en dynamisk struktur har utvecklats och installerats kan den expanderas till att omfatta fler och fler verksamheter och allt större delar av dessa verksamheter.

Visserligen är det orealistiskt att utvecklingen av nya lösningar stannar på dagens nivå, men principiellt visar exemplet att en transparent marknad gör det möjligt att använda sig av det arbete som redan utförts i stället för att hela tiden skapa nya applikationer. De företag som har en applikation som det går att bygga vidare på kommer att ha en kostnadsfördel framför företag som ska börja från grunden, vilket gör att marknaden premierar kopiering och återanvändning framför nyutveckling. Undantaget uppträder då en helt ny lösning kan bygga en ny struktur som är helt överlägsen de tidigare. I takt med att fler och fler dynamiska strukturer utvecklas i form av byggstenar på den elektroniska marknaden, kommer sannolikt utrymmet för sådan utveckling att minska. Utvecklingen går mot mindre och mindre byggstenar som kan byggas ihop till kraftfulla dynamiska strukturer. Vår beskrivning av e-steg 5 »e-värden« är ett exempel. Varje företag utgör en liten del av en förädlingskedja och de system som binder samman företag utgör »minimala länkar«. En länk kan bytas ut i takt med att bättre alternativ dyker upp, men de bygger på en alltmer standardiserad teknologi och lösningar som är billiga för kunden. Möjligheten att utveckla nya dyrbara system minskar i takt med att e-handelslösningar och lösningar för annan typ av kommunikation erbjuds gratis eller till mycket låg kostnad av företag som Amazon.com och andra.

Behovet av nya programmerare för internetbaserade lösningar kan till stor del komma att täckas av ett minskat behov av resurser för »traditionellare« programmering. Då internetbaserade lösningar i många fall kan komma att ersätta befintliga system och konkurrera med nyförsäljning av äldre teknolo-

gi, kommer behovet av programmerare att förskjutas mot internetbaserad teknik. Den tekniken är mindre arbetskrävande, vilket innebär att lösningar som krävde tio veckors arbete med äldre teknik i dag kan skapas med en eller två veckors arbete. Programmering och utveckling av internetlösningar kanske i framtiden inte blir den magnet på arbetsmarknaden som många för närvarande väntar sig.

Företag som ger sig in på den elektroniska marknaden får svårt att visa lönsamhet, på grund av den hårdare konkurrensen. I detta läge blir det allt svårare för företag att investera i nyutveckling, det som står till buds blir i högre utsträckning färdigutvecklade standardprodukter eller »freeware«, det vill säga programvara som är tillgänglig gratis via Internet. Trots svag lönsamhet kan det ändå bli svårt att dra tillbaka lösningar för elektronisk handel, eftersom internetkunder då sannolikt i många fall väljer konkurrerande erbjudanden, i stället för att följa med företaget tillbaka till det traditionella sättet att göra affärer.

Många företag som i dag är lönsamma riskerar att bli klämda mellan egna olönsamma internetsatsningar och det ökande antalet kunder som föredrar denna typ av handel. Det förefaller som om antalet säljare som behövs i de flesta branscher på den elektroniska marknaden är lägre än det antal som behövs då marknaden är geografisk. Det för med nödvändighet med sig att ett betydande antal företag måste slås ut innan utbud och efterfrågan åter kan komma i balans. Det grundar vi på att förädlingsvärdet per transaktion blir lägre på en elektronisk marknad. Varje företag måste göra fler transaktioner per tidsenhet och anställd än i dag för att skapa samma förädlingsvärde. Därmed blir konkurrensen om ett minskande totalt förädlingsvärde större. En möjlighet skulle vara att alla säljare på marknaden lever kvar, men att de får slåss om att bidra med ett förädlingsvärde som stadigt minskar i omfång, allt eftersom fler och fler

*Amerikanska
företag
dominerar
all handel?*

VI BESKRIVER en marknad där förutsättningarna att utnyttja stordriftsfördelar i vissa typer av tjänster är betydande. Den som redan driver en elektronisk bokhandel i Sverige kan med en ringa investering översätta den till danska och finska och fördubbla sin marknad. Den som redan gör en miljon transaktioner per dag har utvecklat kostnadseffektiva rutiner och kan kanske tiodubbla antalet transaktioner till en betydligt lägre kostnad för kunderna än vad det skulle kosta om tio fristående konkurrenter skulle etablera sig med nya koncept.

Vissa bedömare pekar därför på risken för att en ökande elektronisk handelskulle kunna innebära en ökande koncentration av vissa typer av tjänster till de dominerande företagen på de största marknaderna. Om nu Amazon.com är marknadsledare inom elektronisk bokförsäljning i USA och de är på väg in i Tyskland, kommer de då, när de även lagt under sig Frankrike, Italien och Spanien, att med lätthet slå ut Bokus i Skandinavien?

Risken finns, men vi tror att den är liten. Man utgår från att möjligheten för den etablerade marknadsledaren att lägga under sig nya marknader ökar, medan andra faktorer förblir oförändrade. Vi resonerar i stället så här:

Det som i dag gör det möjligt för Amazon att expandera mot fler och fler marknader, trots att man ännu inte kan uppvisa någon lönsamhet, är att ägarna på börsen tror att den elektroniska marknaden fungerar på samma sätt som den geografiska marknaden. Man tror att en stor marknadsandel inom en snar framtid ska kunna omsättas i betydande kostnadsfördelar och en lönsamhet och fortsatt tillväxt som motsvarar dagens börskurs. Vi tror att antagandet om framtida lönsamhet är tveksamt, åtminstone en så stor lönsamhet att företagets nuvarande kurs motiveras. Vi ser hur en rad företag (bland dessa Schwab fondkommission) som etablerar sig på den elektroniska marknaden, tvingas sänka sina priser i en allt hårdare konkurrens. Även Amazon kommer inom en snar framtid att tvingas utveckla sitt koncept, sänka priser i takt

med att nya företag som säljer böcker etablerar mer kostnadseffektiva lösningar. Börsen kommer att inse att många internetbaserade företag är för högt värderade, börskurserna kommer att sjunka och möjligheterna till en fortsatt snabb expansion minskar.

I stället kommer det att finnas ett ständigt ökande antal standardlösningar för elektronisk handel på marknaden. Vissa av dem kommer att kunna plockas ned gratis som »free-ware« och »shareware«. Företagare i alla länder kommer att få hjälp av möjligheten att driva även små företag med en kostnadsbild som liknar de stora företagens. Förädlingsvärdet i en transaktion på Internet, till exempel försäljningen av en bok eller skiva, kommer i framtiden att vara så lågt att ett resonemang om »kostnadsfördelar« blir meningslöst. Arbetet med att underhålla produktdatabaser kommer till stor del att ligga på författare och musiker, distribution av alster kommer att ske elektroniskt och detta gäller också för betalningar. Det företag som tillhandahåller datorn där kunden från sin egen pc placerar sin beställning och som länkar ihop köparen med varan kommer med största sannolikhet att vara mycket litet, även om ett litet fåtal företag skulle hantera alla transaktioner i hela världen. Av detta skäl undrar vi om dessa företags lokalisering över huvud taget kommer att vara en väsentlig fråga ur någon samhällsaspekt, som till exempel ur arbetsmarknadsperspektivet, skatteperspektivet eller med hänsyn till frågor som rör import eller export.

tjänster flyttas till den transparenta marknaden. Det framstår som en relativt osannolik situation, eftersom många företag i så fall skulle tvingas leva på en verksamhet som har små möjligheter att komma upp i kritisk massa. En ökande konkurrens på den svenska elmarknaden håller redan på att få sådana konsekvenser. Många kommunala elbolag säljs i dag till större företag, eftersom det på kort tid blivit svårt att leva på en lokal eller regional kundbas. Även de största företagen ser ett behov av att mer än fördubbla antalet kunder i den snabbt hårdnande konkurrensen. Det är inte omöjligt att ett antal företag i de branscher som snabbast etablerar sig på Internet redan vid samhällssignal Gul fått erfara denna situation.

Samhällssignal Röd

När man i ett stort antal branscher gör de flesta affärer över Internet har vi nått en situation som vi kan kalla för »samhällssignal Röd«. Det innebär att vi sannolikt är inne i en förändringsfas som ställer så höga krav på anpassning av oss själva, vår livsstil och samhällets företag, institutioner och organisationer att vi för närvarande knappast kan föreställa oss de påfrestningar som kan uppstå. Under rubriken »samhällssignal Gul« ovan såg vi att förändringar i ett litet antal branscher inte bara påverkar dessa branscher och dem som arbetar där, utan även övergripande samhällsföreteelser som skatter och arbetsmarknad.

När utvecklingen har gått så långt att större delen av alla företag och privatpersoner använder Internet för de flesta av sina affärsmässiga transaktioner med omvärlden är en helt ny typ av samhälle på väg att skapas. De flesta av oss har inte ens börjat inse att någon förändring är på gång – än mindre att vi själva påverkas. Om vi når fram till samhällssignal Röd kommer alla att tvingas till förändring. Dessutom kommer mycket av det som vi hittills har byggt upp också att påverkas av dessa förändringar.

Låt oss ta ett snabbt exempel innan vi ger oss in på att systematiskt beskriva förändringen område för område. Vi har i resonemangen ovan sett hur vår handel skulle påverkas om livsmedel och kläder i ökande omfattning handlas via Internet. En av de saker som skulle påverkas är efterfrågan på butikslokaler. Butikslokaler skulle bli svåra att hyra ut och i praktiken skulle deras värde minska mycket kraftigt. Om dessutom utvecklingen medför att företagens behov av att lokalisera kontor i städernas centra minskar, eftersom finanscentra och handelsplatser i stället har flyttat till Internet, kommer även kontorslokaler att minska i värde. Fastighetsbolag som inte kan hyra ut dessa i dag så värdefulla lokaler går i konkurs och de människor som har sina förmögenheter i aktier i fastighetsbolag förlorar sina pengar. Även företag som inte är fastighetsbolag skulle påverkas av minskad efterfrågan och vikande börskurser, precis som vid bank- och finanskrisen i början av nittioalet. En rad andra konsekvenser skulle på andra områden ställa våra invanda föreställningar på huvudet.

På arbetsmarknaden kan situationen bli likartad. Om varje transaktion som görs via Internet kräver hälften så mycket i arbetsinsats som i dag, är det naturligt att dra slutsatsen att den totala volymen arbete som krävs för att producera och distribuera vår nuvarande volym av varor och tjänster blir mindre. Om stora delar av dagens handel och kommunikation förs över till Internet kan det därför inte uteslutas att arbetskraftsbehovet för dessa insatser blir hälften så stort som det är i dag. Då det, å andra sidan, finns data som pekar på att besparingar i arbetskraft kan bli ännu större än 50 procent (vi tänker bland annat på General Electric Lighting som sparar in 80 procent av arbetstiden i stora delar av sitt inköpsarbete redan i ett första steg) går det inte att utesluta att vi i framtiden kommer att behöva arbeta en bråkdel av vår nuvarande arbetstid.

*Den ljusnande
framtid är
vår!?*

DET HAR UNDER de senaste åren skrivits en mängd böcker om det vi beskriver. Både i Sverige och utomlands har både personer med forskarbakgrund och med praktisk erfarenhet, ofta i högt uppsatta positioner, försökt beskriva vår framtid.

Denna bok, liksom vår tidigare *The Transparent Market*, skiljer sig på minst en punkt radikalt från samtliga övriga böcker. Medan andra författare beskriver de möjligheter som utvecklingen erbjuder de företag som lyckas anpassa sig till den transparenta marknadens logik, visar vi också uttryckligt på en rad fallgropar. Vi pekar dessutom på att många företag troligen inte har möjlighet att klara en övergång, eftersom deras nuvarande verksamhet inte behövs på en transparent marknad och eftersom långt ifrån alla kommer att hinna eller klara av att ställa om till helt andra verksamheter som kan överleva på den transparenta marknaden.

Läsaren har säkert vid det här laget noterat att huvudbudskapet i denna bok är att en rad funktioner som tidigare utförts med lönsamhet av företag blir helt överflödiga. Vi säger också att antalet sådana överflödiga funktioner är så stort att om kunderna under en kort period väljer att i större skala gå över från den geografiska marknaden till den transparenta, så kommer behovet av förändring att bli så stort att hela samhället kan komma i gungning i olika avseenden. Alla påverkas.

Detta budskap har vi inte funnit från någon annan författare i den rad som vi listar i vår litteraturförteckning. Trots att vi läst en stor del av den litteratur som är ledande på detta område har vi inte funnit tillstymmelsen till generella varningssignaler för en alltför snabb utveckling av den elektroniska marknaden. Vi noterar dock att den svenska IT-kommissionen i bilagan till en rapport med titeln *Hur skall man finansiera välfärden i det globaliserade IT-samhället?* lyfter fram många av de frågeställningar som är relevanta, men författaren till bilagan, Daniel Stigberg, är, liksom många andra för-

fattare i vår källförteckning, försiktig med att dra slutsatser om övergripande strukturförändringar i ekonomin.

Det finns ett behov av att föra resonemangen till sin spets. Vi måste dra slutsatserna och diskutera dem. Det är i allas intresse att vi snarast skapar oss en bild av hur vi vill att vårt samhälle ska se ut om tio år och att dessa resonemang förs utifrån en realistisk bild av teknikens möjligheter och risker. Om människor väljer att i större omfattning handla och kommunicera elektroniskt kommer samhället redan om tio år att vara helt annorlunda än det är i dag, och vi tror att det inte uteslutande gäller för förändringar som alla skulle se som förbättringar.

Vi är inte säkra på att vi har rätt. Vi tror att frågorna måste debatteras på ett sakligt sätt. Den debatt som drivs av många människor med en nyvaknad medvetenhet om den elektroniska utvecklingens möjligheter, präglas av en olycklig polarisering som inte är ovanlig på nya områden. Ett annat exempel är miljödebatten, där det tog mer än ett tiotal år innan miljökampar och de som var tveksamma till företagens möjligheter att ta miljöhänsyn hittade gemensamma plattformar att diskutera utifrån.

När vi ser på debatten om Internet präglas större delen av debatten av mer eller mindre naiva ståndpunkter:

»Internet är en ny och kraftfull teknologi. Alla bör snarast utnyttja den i så stor utsträckning som möjligt.«

»Internet är nog kul för dem som är intresserade av datorer. Vi som inte är uppvuxna med datorer kommer för alltid att handla det mesta vi behöver i vanliga butiker. Om vi gör vissa inköp via Internet för att det är bekvämt så är detta de undantag som bekräftar regeln.«

»De som ofta använder datorer blir asociala och deras kompetens att umgås med människor minskar. Datorer bör därför aldrig användas för annat än administrativa och industriella uppgifter.«

»Ungdomar som chattar mycket på nätet kommer i kontakt med allehanda konstiga människor och de sitter uppe på näterna och klarar inte av skolan. Föräldrar bör förbjuda sina barn att använda datorer.«

Dessa och liknande synsätt är samtliga i olika avseenden relevanta. De är exempel på att människor redan i dag observerar att elektronisk handel och kommunikation förändrar affärsverksamheter och sociala beteenden. Då utvecklingen går mycket fort behöver vi snarast öka vår förståelse av vilka konsekvenser som en ökad användning av Internet kan få. Kanske behövs i vissa fall regleringar, i andra fall behövs upplysning och information.

Traditionen när det gäller forskning och kunskapsutveckling om företeelser på den geografiska marknaden är att man väntar tills problem uppstår, därefter analyserar man problemen under några år, varefter man beslutar om åtgärder. När det gäller Internet finns redan hela infrastrukturen, tillräckligt med datorkraft i hemmen och på arbetsplatser och ett stort antal dagliga användare på plats. Nya beteenden och sociala mönster kan därmed sprida sig mycket fort. Det finns starka individuella incitament att välja nya och kostnadseffektivare affärsverksamheter framför de beprövade, att hitta nya och spännande sätt att kommunicera med likasinnade över hela världen och att undersöka möjligheterna att med olika medel förändra samhället med hjälp av en teknik som de flesta ännu inte riktigt förstår. Vi bör nog vänja oss vid att försöka förutse problem, identifiera tidiga signaler och i ökande utsträckning stämma i bäcken.

Givetvis är detta ett extremt scenario. Ändå är det ju så vårt ekonomiska system fungerar. En butik lägger inte ned när den siste tappre kunden går ut genom dörren. På grund av våra ekonomiska spelregler måste en butik slå igen när den inte kan generera tillräckligt med intäkter för att täcka sina kostnader och det kan hända en butik som tappar 10 procent av sin omsättning om lönsamheten är svag. När butiken slår igen tvingas kvarvarande kunder välja mellan att söka upp en annan butik eller göra sina inköp via Internet. Om en rad butiker påverkas samtidigt, kan det första alternativet bli mindre attraktivt än det senare för en del av konsumenterna. Ekvationen påverkas också av om bedömningen är att utvecklingen kommer att vända igen. Uthålligheten blir större om man tror på en framtida vändning än om utvecklingen framstår som slutgiltig.

Det är svårt att komma på något alternativt användningsområde till en stads alla butikslokaler om handeln försvinner. Kanske någon tänker sig att vi kan öka antalet kaféer och restauranger i stället, men de är till stor del beroende av shoppande människor för sin omsättning på dagtid. Dessutom riskerar en ökning av den elektroniska handeln minska antalet arbetstillfällen så att många människor inte skulle få råd att öka antalet restaurangbesök.

Ändå – utvecklingen av den elektroniska marknaden bör ses som en möjlighet. Elektronisk handel och kommunikation betyder att vi skulle kunna producera lika mycket som i dag, men med en betydligt lägre resursförbrukning. Riskerna i utvecklingen, vilka vi varnar för, inträffar om läget »samhällssignal Röd« kommer alltför snabbt och på ett okontrollerat sätt. Om vi väljer att blunda för att utvecklingen av den elektroniska handeln kräver ett antal stora förändringar så kommer dessa förändringar att tvinga sig på oss. Om vi däremot analyserar utvecklingen och förstår den, är sannolikheten större att vi kan tillgodogöra oss fördelarna utan att drabbas hårt av riskerna. Syftet med att på detta sätt beskriva konsekvenserna, som vi ser

dem, är att vi kan välja mellan risken för en alltför snabb och okontrollerad utveckling och en förhoppningsvis något långsammare kontrollerad variant.

Nedan beskriver vi i form av ett antal hypoteser de förändringar som vi tror kan bli verklighet om den elektroniska handeln tar en betydande del av all handel i samhället. Utgångspunkten är fortfarande att företagets strävan är att använda Internet för att sänka kostnader och öka sin service mot sina kunder leder till att fler och fler kunder utnyttjar Internet. En annan sak som tidigare nämnts och som driver på utvecklingen, är att människor som själva egentligen skulle vilja handla i traditionella butiker på den geografiska marknaden tvingas in på Internet om utbudet i deras butiker minskar eller om prisfördelen för elektroniska marknadsplatser blir så stor att inköp i traditionella butiker inte längre går att försvara.

Hypotes om möjligheten att arbeta mindre

Utgångspunkten för den här boken är att utvecklingen mot en ökande elektronisk handel ur ett övergripande perspektiv utgör en möjlighet för människor. Vi kan minska antalet arbetstimmar per enhet av den produktion som vi i dag utför. Utvecklingen innebär dessutom att vi kommer att kunna öka produktionen, utan att tillföra det antal arbetstimmar som vi hittills varit vana vid.

Genom att vi har tillgång till en generellt användbar teknologi som har potential att minska arbetstiden på de flesta samhällsområden kan vi nu minska behovet av arbete. På vissa områden kan den minskas drastiskt och på andra i mer begränsad omfattning. Det behövs dock inga nya stora tekniska genombrott för att skapa teknologier som kan halvera antalet arbetstillfällen. Det som dessutom skiljer den nuvarande situationen från andra teknologiförändringar som på ett genomgripande

FÖR 100 ÅR sedan fanns det knappast ett träd inom fem mils omkrets från Växjö. Den som i dag reser genom det skogslandskap som breder ut sig i Småland kan knappast föreställa sig att så har varit fallet. När den ene av oss flyttade ut i de mellansånska skogsmarkerna fanns det gårdsgårdar överallt i skogen. Även denna jord har tidigare varit brukad för livsmedelsproduktion. Moderna gödningsmedel och högavkastande utsåden har minskat arealbehovet så att jordarna med lägst avkastning används för andra ändamål.

Denna utveckling, som i längden varit bra för framtidskridandet, ledde inte till någon finansiell kollaps och tillbakagång, eftersom de företag och fastigheter som övergavs eller såldes till låga priser inte representerade ett värde för någon annan än ägaren och möjligen någon lokal långivare.

De flesta av de fastigheter och företagsstrukturer som i dag riskerar att bli överflödiga vid en övergång till elektronisk handel har värderats av finansmarknadens aktörer. Företagare har belånat sina företag och sålt delar av dem. Aktier, skuldebrev och valutor handlas på globala finansmarknader. Det är det penningmässiga värdet av alla våra samlade tillgångar *och den förväntade framtida avkastningen* i form av pengar i företag, fastigheter och kapitalinvesteringar som utgör basen för vår globala finansmarknad.

När man tidigare lagt ned ett jordbruk har jordbrukaren tvingats finna annan sysselsättning. Kanske har hans mark och hans byggnader blivit värdelösa. Jordbrukarens förlust var däremot förr inte knuten till något internationellt finanssystem där tillgångarnas värde var en del av den substans som hela systemet vilade på. Även om hälften av alla jordbrukare under 1800-talet hade tvingats lämna hus och hem för att flytta till Amerika eller söka jobb i staden, var deras förluster till största delen rent personliga. Om motsvarande utveckling drabbar en rad distribuerande eller tillverkande företag måste finansmarknaderna finna former för att hantera dessa minskningar i samhällets ekonomiska substans.

Minskning av arealen för livsmedelsproduktion, samtidigt som volymen ökar – en omöjlighet?

Redan när Ivar Kreugers imperium rämnade var hans förlust inte blott personlig. Den gav återverkningar i hela det dåvarande nationella finanssystemet och det fick återverkningar i utlandet. Dagens globala finanssystem är oändligt mycket mer sammanlänkat och en storskalig minskning av resursernas värde på kort tid skulle snabbt kunna leda till kraftiga svängningar på marknaderna.

sätt påverkat hela samhället, till exempel införandet av ångmaskinen och elektriciteten, är att det inte heller krävs decennier av investeringar för att fullt ut kunna dra nytta av teknologin. Genom att vi redan har mer lokaler och transportkapacitet m.m. än vad vi ser ut att behöva i framtiden, kan man till stor del med befintliga tillgångar på relativt kort tid genomföra förändringen i sin helhet. En storskalig användning av Internet skulle kunna halvera behovet av arbete i samhället med bibehållen produktionsvolym. Men det kan också vara så att minskningen skulle kunna vara 30 procent eller 75 procent i stället för föreslagna 50 procent.

Hypotes om vikten av att utvecklingen inte bör gå för fort

Den utveckling som beskrivs leder, om hypoteserna nedan inte omedelbart vederläggs, till kraftiga strukturomvandlingar. Man talar i dessa sammanhang ofta med Schumpeters ord om »kreativ destruktion« för att tydliggöra behovet av att radera befintliga strukturer för att kunna ge plats åt nya och effektivare. Denna destruktion är i yttersta meningen just det som ordet anger – en destruktiv process. Förstörelsen av etablerade strukturer måste ske i en sådan takt så att nya strukturer successivt hinner byggas upp.

Om vi raserar befintliga värden i många branscher samtidigt i en sådan takt att dessa branscher eller andra inte hinner bygga upp nya värden tär vi på vårt gemensamma strukturkapital.

*Hypotes om behovet av ett nytt/delvis
nytt ekonomiskt system*

Vi har tidigare sett en teknisk utveckling i samhället, som lett till att vi kunnat producera mer med en mindre resursinsats. Detta är alltså inget nytt. Ny är däremot utvecklingens hastighet, som vi tagit upp ovan. Ny är också möjligheten och viljan hos människor att erbjuda sina arbetsinsatser i form av informationsproduktion utan kostnad för användarna.

Exempel finner vi när människor på sin fritid skapar och lägger ut gratis information på Internet. Det kan handla om artiklar eller längre uppsatser/böcker skrivna av proffs, musik producerad av riktiga musiker, dataprogram (t.ex. Linux) producerade av professionella programmerare som »freeware« eller »shareware« eller information om t.ex. Eurodisney med öppettider, recensioner av aktiviteter m.m. som tidigare producerats i vinstsyfte av reklambyråer eller journalister.

Vi tror att professionella företag på en rad områden inom en snar framtid kommer att få en märkbar konkurrens från aktörer som tidigare inte kommit in på marknaden, eftersom olika typer av trösklar (tekniska eller ekonomiska) varit för höga. Tidningar kan få konkurrens av journalister som lägger ut artiklar på nätet under eget namn, bokförlag av författare som själva lägger ut sina alster och transportföretag av privatpersoner med mindre företag som kan transportera personer eller gods på sin fritid eller i samband med att de ändå kör en viss sträcka. Även tillverkande företag kan få konkurrens om t.ex. hemsömmerskor i Sverige eller utlandet tillsammans eller var och en för sig

*Showrooms
för demon-
stration av
varor*

MÅNGA FÖRFATTARE beskriver framtidens marknadsplats som en blandning av dagens geografiska marknad och framtidens elektroniska handel. Medan en stor del av människors inköp görs via Internet, kommer det att parallellt finnas butiker eller »showrooms« som erbjuder en ny typ av köppplevelse. För att illustrera tankegången citerar vi här i sin helhet ett stycke från Pär Ströms bok *Vinna eller försvinna i 17-åldern* (1999):

Det var onsdag, »lilla lördag«, och Fabienne skulle gå ut med tjejkompisarna. De hade stämt träff på Mega Feeling, som hette Mega Skivakademien innan de köptes upp av Hennes & Mauritz, inne i stan. »Det är så snygga killar där«, brukade Fabienne säga.

Butiken dominerades av en stor scen i mitten. I cirklar runt omkring fanns soffgrupper med små soffbord. Vissa sittgrupper var dimensionerade för stora grupper, andra gav möjlighet till mera intimt umgänge för 2–3 personer. I lokalens utkanter fanns små oaser på olika teman: en sminkhörna där unga flickor kunde köpa makeup och få demonstrationssminkning gjord, en spelarkad, en sporthörna där man kunde prova och köpa sportutrustning (där fanns bland annat en klättervägg) och ett litet gym. Det fanns också ett par små barer. Insprängda lite här och där fanns diskarna med musik till salu – det var ju egentligen en musikaffär (eller hade i alla fall börjat som en sådan). Alltihop var öppet till kl 22.

När Fabienne kom in var klockan halv åtta, och en modevisning pågick på scenen. Det var H&M:s nya höstkollektion som visades till suggestiv musik och blinkande strålkastare. Luktgeneratorerna pumpade ut en obestämbar, exotisk doft. Förra gången Fabienne var här hade hon spontanköpt en jacka (H&M hade ju redan hennes mått i sin databas, så hon behövde bara visa upp sitt medlemskort så kom jackan i rätt storlek redan dagen efter till Statoilmacken i hennes område – med full bytesrätt för den händelse storleken trots allt skulle vara fel).

Nu gick hon till »Beatles-baren« (inredd med 60-talsnostalgi som tema), köpte ett glas vitt vin och strosade vidare till spelarkaden. Där fanns killarna, enligt hennes åsikt. Hon satte sig vid en skivdisk och började förstrött bläddra bland titlarna. Hela arkadens kortsida var täckt av en bildskärm från golv till tak, där man kunde se musikvideos. Fabienne tog med sig ett av de tomma skivomslagen till storbildsskärmen och drog streckkodsläsaren mot omslaget; strax startade videon med den största hiten från skivan ABBA – *the reunion* i sexkanalsstereo. Golvvibratorerna fick det att kittla så lustigt i ryggraden, tyckte alltid Fabienne.

Denna beskrivning ger ett optimistiskt intryck av ett samhälle där en mängd konsumenter har samma eller bättre ekonomiska möjligheter än nu. En ökande elektronisk handel skulle i detta scenario innebära att de har möjlighet att lägga en mindre del av sin disponibla inkomst på nödvändiga varor än i dag, eftersom dessa blir billigare. Då skulle det bli en större summa pengar över varje månad som kan spenderas på nöjen och annat trevligt.

Vi ser ett antal frågetecken kring denna beskrivning och ställer som kontrast till Pär Ströms scenario vår egen bild av en elektronisk handel som faktiskt också påverkar arbetsmarknaden. Vi tror att en av de första signalerna om att en förändring är på gång kommer att bli en minskande arbetsmarknad, eftersom vi i en rad resonemang i denna bok pekar på möjligheten att producera samma volym varor och tjänster som i dag med en betydligt mindre resursåtgång. Vi tror också att lägre genomsnittliga löner blir en konsekvens av att den transparenta marknaden erbjuder hårdare konkurrens i de flesta branscher. Företag som har svårt att ta bra betalt av sina kunder har också svårt att sysselsätta stora skaror av väl avlönad personal. Därtill kommer många chefsbefattningar att försvinna då framtidens organisationer kommer att vara strukturerade enligt andra principer än för närvarande. Vi kan

se fallstudierna av Tesco Tie och General Electric Lighting och flera andra som exempel på organisationer med mer färdiga dynamiska strukturer, vilka i framtiden kommer att behöva färre chefer. Vi kan ta Charles Schwabs prissänkningar av courtage som ett exempel på hur välbetalda grupper som finansmäklare riskerar se sina höga löner kraftigt minska, samtidigt som antalet arbetstillfällen även här minskar drastiskt.

Vi upprepar här en slutsats som återfinns på andra ställen i denna bok: trots att utvecklingen mot en elektronisk marknad totalt sett ser ut att innebära en möjlighet till ökat välbefinnande måste vi, för att kunna realisera den, förändra en rad system och förhållanden i vårt samhälle. Med en allt mindre efterfrågan på arbetskraft kopplad till en hårdnande konkurrens kommer vår mätbara BNP att successivt sjunka, eftersom vi mäter BNP som tillfört förädlingsvärde. Trots att vi i grunden förbättrar våra förutsättningar kommer alla traditionella indikatorer att peka på att vi får det sämre, exempelvis arbetslöshetssiffror, lönenivåer och BNP.

skapar kollektioner som de lägger ut på en marknadsplats på Internet.

Detta innebär att den tredje ekonomiska sektorn – den icke-vinstsyftande delen av ekonomin – (begreppet »tredje sektorn« från Rifkin, 1996) växer på den första och andra sektorns bekostnad, näringslivet och den offentliga sektorn. Denna hypotes gäller behovet av att delvis bygga om vårt ekonomiska system för att skapa ett som både kan hantera ettsnabbt minskande förädlingsvärde och en snabb tillväxt inom denna tredje sektor på bekostnad av de båda andra.

Vi kan också se framför oss möjligheten att gränsen mellan första, andra och tredje sektorn suddas ut. Är en privatperson

som tjänar lite pengar på att sälja texter eller kläder via Internet ett företag eller en privatperson? Kan frivilligt arbete åsättas ett litet pris om det finns en marknad för det på Internet? Kommer vi att värdera vår tid annorlunda om samhällets behov av lönearbete minskar till hälften eller mindre? Kanske blir det då för vissa personer en förmån att få arbeta och vara efterfrågad mer än genomsnittet, även om överskottet av arbetskraft gör att avlöningen inte ser ut som i dag?

I grunden är vi positiva till tanken på framtidens affärer och mötesplatser såsom den presenteras av Pär Ström. I grunden ser vi det som en fördel om butiker av mer traditionella typer kan finnas kvar, även om de bara utgör »showrooms«. Vi ser dock att denna ambition »krockar« med våra egna slutsatser om Internet som en marknad med ökande konkurrens. »Showrooms« för produkter kommer i alla former att vara relativt dyra alternativ till möjligheten att handla varor »obesedda« med ökad bytesrätt, möjlighet att ta del av tester eller, varför inte, att med det elektroniska mediets hjälp söka upp någon i grannskapet som redan har köpt en liknande produkt, bestämma träff och diskutera varan och kanske prova den på samma gång.

Hypotes om företagens kalkyler på den elektroniska marknaden

Vi kan anta att många företag som i dag agerar på den elektroniska marknaden gör marginalkostnadskalkyler i någon av följande avsikter.

- * Att vinna ytterligare volymer på kort sikt.
- * Att återta volymer som förlorats till företag som gjort marginalkostnadskalkyler enligt ovan.

Problemet med marginalkostnadskalkyler är att de bara fungerar om huvuddelen av ett företags försäljning täcker företagets

20 procent lägre priser

NÄR GENERAL Electric hade ökat sina inköp via Internet från 1 miljard USD 1997 till 5 miljarder USD 1998 erfor de att inköspriserna de fått betala hade minskat med upp till 20 procent. Deras förfrågningar ledde bland annat till att företag som de inte tidigare kände till har lagt de fördelaktigaste anbudet.

Vi tror att det skulle vara av stort värde för prognoserna om den framtida ekonomiska utvecklingen att analysera på vilka grunder de företagsom erbjuder lägre priser lyckas sänka dem så drastiskt. Sannolikt finns det företag som räknar på dessa order som möjliga ökningar av ordervolymer på marginalen och som därför inte tar ut full täckning för bland annat kapitalkostnader eftersom de redan är täckta av befintliga ordervolymer.

Vi tror också att det är viktigt att analysera hur de företag som förlorar dessa volymer resonerar och agerar för att få en bild av vilka strategier de använder för att återta förlorade volymer. Kan de ta tillbaka nya volymer till priser som ger dem full täckning för alla kostnader, eller är de tvungna att arbeta med marginalkostnads kalkyler för att hålla sig flytande i hopp om att prisbilden snart förbättras?

När fler och fler företag börjar göra inköp via Internet kommer sannolikt fler och fler att tvingas sänka priserna under de verkliga kostnaderna för att ta hem order. Den globala överkapaciteten i många branscher skapar underlag för en global prispress, vilken i ett förstaskedeslår ut producenter med högt kostnadsläge, men sänker prisnivån även för de mest effektiva företagen så att vinsten kan komma att minska kraftigt.

fulla kostnad. Om fler och fler företag tar ökade volymer med hjälp av marginalkostnadskalkyler kommer få företag att kunna få full kostnadstäckning. Tidigare har en geografisk marknadsstruktur gjort det möjligt för dem att i begränsad omfattning sälja till marginalkostnad utan att »förstöra« en långsiktigt hållbar prisstruktur med full kostnadstäckning.

Ser vi till vår totala ekonomi så skulle en ökad tendens att göra marginalkostnadskalkyler för att initialt ta större volymer leda till att prisnivåerna i en rad branscher skulle sjunka med mellan 5 och 20 procent. Dettaskulle snabbt minska lönsamheten i dessa branscher och även påverka börsvärden för de företag som drabbas.

Vilket råd ska vi ge de företag som letar upp upphandlingar på nätet för att lägga anbud och öka sin produktionsvolym på marginalen?

Vilket råd ska vi ge dem som förlorar en eller flera affärer i rad hos etablerade kunder och som undrar om de i framtiden kan ta hem affärer till priser som täcker deras fulla kostnader?

Hypotes om lönsambetsutvecklingen på den elektroniska marknaden

Om fler och fler företag lockas/tvingas att göra marginalkostnadskalkyler, enligt ovan, kommer den totala intäktsvolymen i bransch efter bransch att successivt minska. Detta leder för varje bransch som drabbas till att de existerande företagen ska dela på en gemensam kaka av arbete/intäkter som snabbt minskar. Även om företag som, bland andra, levererar till General Electric och säljer via Internet, initialt räknar hem orderarna som tas till priser som ligger 20 procent under de prisnivåer som General Electric tidigare har betalat, kommer de att få svårt att behålla sin lönsamhet, kanske också att täcka sina fasta kostnader när alla (eller större delen av) deras volymer handlas upp enligt den nya logiken.

En minskad total lönsamhet i bransch efter bransch skulle för ekonomin som helhet innebära minskande avkastning på kapital. Avkastningen på kapital beräknas som lönsamheten i en bransch i relation till det investerade kapitalets storlek. I vissa nyare modeller (t.ex. EVA – Economic Value Added) tar man också hänsyn till andra former av skapat mervärde för aktieägarna än ren lönsamhet, t.ex. tillväxt och förstärkning av varumärken som kan öka avkastningen på sikt, men principen är även här densamma. Minskad lönsamhet ger företagsledningen mindre utrymme att skapa tillväxt och att investera i varumärken och produktutveckling. Om prisnivån sjunker snabbare än den hastighet med vilken kostnaderna minskar kommer det att leda till att företagen som aggregat kommer att bli mindre lönsamma.

Ytterst innebär en sådan utveckling att många investerare kommer att omvärdera börsen som alternativ kapitalplacering. Å andra sidan måste vi fråga oss hur den utveckling som beskrivs skulle påverka andra typer av finansiella marknader. De har ju alla på något sätt sin värdebas (valutor, derivat eller andra finansiella instrument) kopplade till det värde som skapas i företagen.

Hypotes om nätverksintelligensens potential att minska transaktionskostnader

Historiskt har vi sett hur fler och fler stora företag växer fram som domineranter på sina marknader. Den utveckling vi beskriver innebär i flera avseenden att de stora företagens relativa övertag mot små företag försvinner eller minskar.

Ronald Coase publicerade på trettioalet sin teori om transaktionskostnader (Downes & Mui, 1998), för vilken han fick Ekonomipriset till Nobels minne femtio år senare. Coase identifierade transaktionskostnader som det huvudsakliga skälet till

EFTERHAND kommer många företag att upptäcka att en stor del av de kostnader som de tidigare betraktat som produktionskostnader i själva verket var transaktionskostnader. Personal som betraktas som produktionspersonal kan lägga en stor del av sin tid på att ringa runt internt i jakt på specifikationer eller förklaringar och förtydliganden från ordermottagare, kundservicepersonal talar ofta med produktionsplaneringen och många chefer i mellanposition har som sin huvudsakliga uppgift att förmedla information mellan personer i olika befattningar i organisationen.

Med effektiv informationshantering, där varje person lämnar ifrån sig exakt den information som behövs i andra delar av organisationen, kan stora belopp sparas. Säkert är det till stor del transaktionskostnader som sparas in när General Electric säger att internetbaserade inköp eller internetbaserade verktyg för projektkommunikation sparar 80 procent av det administrativa arbetet i dessa processer. När Tesco Tie styr arbetsrutinerna hos Tesco och hos deras leverantörer innebär detta att transaktionskostnader minimeras. Alla gränssnitt mellan personer, oberoende av om det är inom Tesco eller utanför, är i förväg i detalj definierade. Alla som hanterar ett ärende kan lämna ifrån sig exakt den information som krävs i nästa led och behovet av möten och telefonkontakter för att diskutera rutinärenden minskar drastiskt.

Även om etablerade företag skulle kunna identifiera alla källor till onödiga transaktionskostnader återstår problemet att göra sig av med dessa kostnader för att bli konkurrenskraftiga mot nätverk av mindre företag. En betydande del av transaktionskostnaderna dyker i redovisningen upp under rubriken personal. Det kan ofta ta tid att genomföra minskningar, även om ledningen vet att de på lite sikt är nödvändiga i konkurrenshänseende.

*Produktions-
eller trans-
aktionskost-
nader?*

att stora företag skapas. Transaktionskostnader är kostnader för att interagera internt i ett företag eller externt med andra företag. Utvärdering av alternativa leverantörer, kommunikation med dem och insatser för att driva igenom överenskomna avtal är exempel på transaktionskostnader. Om det blir billigare eller bättre för ett företag att ha en avdelning »i huset« som utvecklar nya produkter än att köpa dessa tjänster »på stan« är det en fördel att ha en egen avdelning. Ett skäl till senare års trend mot »outsourcing« av olika funktioner är sannolikt att transaktionskostnaderna med externa leverantörer har minskat, till exempel genom att det på marknaden i dag finns en mängd erbjudanden av hög kvalitet, vilka är lätta att »installera« i de flesta företag. Receptionshantering, datadrift, utveckling av system och inhyrning av ekonomipersonal utgör exempel på detta.

Möjligheten att kommunicera elektroniskt innebär ett nytt steg mot minskande transaktionskostnader. Stora företag kommer att få uppleva konkurrens från nätverk av mindre företag. Ett exempel är försäkringsbranschen, där etablerade strukturer med egna kontor och horder av säljare, vilka tidigare var en förutsättning för att komma i kontakt med kunderna, får konkurrens från företag som kan hålla nere priser genom att kunderna själva tecknar sina försäkringar på Internet. Möjligheten att jämföra erbjudanden mellan olika bolag kommer på fler och fler marknader.

Företagsledare i etablerade företag måste redan i dag, innan den elektroniska handeln med deras produkter verkligen tar fart, analysera vilka risker och möjligheter som denna handel innebär för det egna företaget. Många etablerade företag kommer att försvinna, eftersom de inte tillräckligt tidigt upptäckte hoten från nätverkande företag och individer som bygger upp nya logiker på marknaden. De som är ute i relativt god tid kommer att upptäcka att de måste krympa sin kostym, eftersom den ökade konkurrensen på marknaden pressar priser i kraft av låga produktions- och transaktionskostnader.

Hypotes om kapacitetsutvecklingen på marknaden

I det första steget möjliggör den transparenta marknadens logik att företag kan få en bättre överblick över marknadens utbud och använda dess överkapacitet till att driva ned prisbilden. På grund av en initial överkapacitet, som i många branscher har byggts upp i skydd av den traditionella fysiska marknadens geografiska och informationsmässiga begränsningar, kommer kapacitetsläget att leda till minskad lönsamhet och svårigheter att få fasta kostnader täckta. I ett senare steg kommer efterhand kapacitetssituationen att anpassas till den transparenta marknadens logik och prissättningen kommer mer att avspegla den balans som då råder mellan tillgång och efterfrågan.

I våra hypoteser antar vi genomgående att drivkraften som gör det möjligt att åstadkomma prissänkningar i den storleksordning som fallstudier från General Electric indikerar är möjligheten för det upphandlande företaget att öka konkurrensen på en marknad där det råder överkapacitet. Det kan man göra antingen genom att vända sig till fler företag i sina upphandlingar (eller lägga ut information om upphandlingen på Internet så att en rad företag som GE inte själv hade tänkt på att vända sig till kan lämna anbud) eller genom att hjälpa leverantörerna att reducera kostnaderna, för att efter en kostnadsrationalisering kunna erbjuda köparen lägre priser.

De fallstudier som tas upp indikerar att man lyckats få bättre priser bara genom att lägga ut information på Internet och att prisreduktionerna alltså inte har föregåtts av något samarbete som lett till kostnadsreduktioner. Om det stämmer leder utvecklingen till minskad lönsamhet, vilket i första hand drabbar företag med höga kostnader. De får inte ut de priser som de behöver ta för att driva sin verksamhet. Om de inte tillräckligt snabbt lyckas sänka kostnaderna slås de ut.

Den kapacitet som blir utslagen köps antingen upp av en mer kostnadseffektiv producent eller läggs ned så att marknadens totala kapacitet minskar. Samtidigt inträder en stark drivkraft

för nya aktörer som tror sig kunna producera till ännu lägre kostnad att etablera sig på marknaden. Vi kan således tänka oss att en rad traditionella tryckerier i länder med höga kostnader slås ut och att det samtidigt etableras nya tryckerier baserade på print on demand (om detta alternativ framstår som mer gynnsamt för marknaden). På samma sätt kan vi tänka oss att stora transportföretag med omfattande administrationskostnader slås ut och att det i stället kommer en rad nya typer av företag med lägre kostnader, t.ex. privatpersoner som tar med sig last i en privatbil eller pickup när de uträttar andra ärenden eller enmansföretag med en lastbil som hämtar sina körningar via en »transportbörs« på Internet.

I sin helhet kan vi dock förvänta oss att den totala kapaciteten på en rad marknader kommer att minska, eftersom det blir lättare för köpare att identifiera de säljare som har ledig kapacitet och som är beredda att sälja den till bra pris. Tillskottet av ny eller nygammal kapacitet torde därför inte bli lika stort som den kapacitet som slås ut från marknaden genom att mindre effektiva företag går i konkurs.

Hypotes om arbetsmarknaden

De mycket kraftiga inbesparingar i arbetstid som möjliggörs genom internetbaserade teknologier kan på kort sikt leda till kraftiga arbetskraftsöverskott. Exempel på observationer kring besparingar, vilka kan ha en inverkan på arbetsmarknaden:

- General Electric sänker inköpskostnaden med upp till 20 procent på varor som handlas via Internet. Leverantörsföretagen måste kortsiktigt hämta dessa besparingar bland sina rörliga kostnader. En stor del av de påverkbara kostnaderna är arbetskostnader i den egna organisationen eller hos leverantörsföretagens leverantörer i sin tur.
- General Electric rationaliserar inköpsarbetet med elektro-

niska verktyg som tar bort 80 procent av arbetstiden i inköpsverksamheten.

- General Electric Information Services säljer på marknaden detta och andra verktyg som på samma sätt och i liknande omfattning rationaliserar annan administrativ verksamhet, t.ex. projektadministration och kommunikation i utvecklingsprojekt.
- Internetbaserad handel eliminerar en stor del av den traditionella distributionskedjans mellanledsfunktioner. Grossister och detaljister försvinner, liksom mellanled internt i organisationer, utan att nya arbetstillfällen av någon väsentlig omfattning skapas.
- Privatpersoner utan primärt vinstintresse, men ofta med gedigen erfarenhet och stor sakkunskap, producerar information och varor som tidigare producerats i vinstsyfte av företag och frilansande kreatörer och journalister.

Vi tar i denna bok på ett antal olika ställen upp utvecklingen i olika samhällssektorer som gör det möjligt att reducera insatserna från såväl kvalificerad som mindre kvalificerad personal. Visserligen finns möjligheten till en ökad efterfrågan på vissa typer av tjänster, exempelvis transporter, men ökningen förväntas inte bli lika stor som den minskning vi kommer att se inom andra områden.

Med relativt stor säkerhet kan man förutse en utveckling mot ett kraftigt minskande behov av arbetskraft.

Hypotes om skattebasen

Skattebasen påverkas av ovanstående genom att inkomstskatterna minskar proportionellt mot bortfallet av arbetstillfällen och därutöver genom att lönenivån för dem som är sysselsatta sänks på en arbetsmarknad med ett allt större överskott.

Som vårt skattesystem i dag är uppbyggt är en rad skatter kopplade till inkomsten. Om våra inkomster minskar kommer även skatterna som vi betalar till stat och kommuner att minska. Likaledes är våra konsumtionsskatter indirekt kopplade till inkomsterna. Om människors inkomster sjunker kommer vi inte att kunna konsumera lika mycket. Därmed minskar även konsumtionsskatterna.

Som ett tillägg till denna hypotes torde skattebasen dessutom minska genom att företagens lönsamhet sjunker, vilket antas ovan. Därmed minskar företagens skatter.

Hypotes om kapitalmarknadens stabilitet

Genom att lönsamheten i företagen och avkastningen på kapital minskar får många företag svårt att betala räntor på sina lån och amortera. Det skapar svårigheter för banker och andra aktörer på kapitalmarknaden. Ytterst är det företags och privatpersoners kapital som hanteras på de finansiella marknaderna. Utvecklingen gör att banker och andra aktörer förlorar pengar eller minskar sina intäkter när utvecklingen tar fart. Det leder till svåra påfrestningar på kapitalmarknaden och på hela det ekonomiska systemet.

Utvecklingen leder även dessförinnan till att många företags lönsamhet sjunker och att prognoser om framtida lönsamhet också sjunker. Det brukar få börskurser att falla och investerare förlorar sina pengar, vilket historiskt lett till lågkonjunkturer. Men vissheten om att efterfrågan på arbetskraft ska återhämta sig har lett till en grundläggande optimism hos marknadens aktörer. Det gäller att övervintra lågkonjunkturen och invänta nästa högkonjunktur. Kommer samma optimism kring den långsiktiga utvecklingen att ligga i botten även vid kommande lågkonjunkturer?

*Hypotes om behovet av att fördela
arbetstid och välstånd*

Ovanstående hypotes indikerar att vi i framtiden kommer att kunna arbeta mindre för att producera mer än vad vi gör i dag. Den totala volymen av varor och tjänster kan öka. Vi kan således öka vårt välstånd i den traditionella ekonomiska meningen av detta begrepp.

Då det kommer att krävas mindre arbetstid för att producera välståndet kan vi välja mellan att låta en allt mindre del av befolkningen delta i denna produktion eller att fördela det återstående arbetet på ett sådant sätt att alla både får delta i produktionen och dessutom åtnjuta frukterna av den.

Denna hypotes handlar om fördelarna av att sprida välståndet i samhället, eftersom det upprätthåller möjligheten för breda samhällslager att konsumera. En konsumtion som är stabil eller helst tilltar i volym är förutsättningen för att ekonomins hjul ska kunna hållas snurrande.

Notera att en elektronisk arbetsmarknad gör det lättare för arbetslösa att få arbete. Om företag i ökande omfattning skulle söka personal via Internet skulle det bli svårare att upprätthålla stela och traditionella åttatimmars arbetsdagar och kollektiva löneavtal. En marknad för arbete, där priserna skulle kunna sättas efter tillgång och efterfrågan kan uppstå. I många fall kommer arbetsuppgifter att kunna utföras på avstånd genom att man kopplar upp sig via dator, vilket möjliggör en utjämning av tillgång och efterfrågan inom landets gränser. Denna typ av börshandel med arbetskraft inom olika områden kan leda till en ökande konkurrens på arbetsmarknaden och till en ökande press på lönenivåerna.

Om vi ser till hur nätverk av företag kommer att arbeta, i resonemanget om e-steg 5 i kapitel 5, är det inte sannolikt att de kommer att anställa personal när en ny uppgift behöver utföras. I stället kommer någon i nätverket att köpa en tjänst av ett

företag som erbjuder denna tjänst. Priset kommer då att sättas enligt marknadens villkor.

Vem som helst har möjlighet att erbjuda sina tjänster på denna marknad och möjligheterna för fackföreningar eller arbetsgivare att sätta upp konstgjorda hinder minskar. En stor del av de tjänster som kommer att köpas upp kommer också att kunna utföras av personer som arbetar med andra länder som bas. Sekreterartjänster, expertinsatser eller beslutsfattande kommer inte längre att vara begränsade till en lokal arbetsmarknad. Länder med höga skatter och höga levnadskostnader får konkurrens från personal med likartad kompetens i länder med lägre skatter och lägre kostnader. Människors arbetsmiljö, anställningstrygghet och andra förutsättningar som rör arbetet förändras i grunden och möjligheterna för den svenska staten att påverka detta minskar.

En omvälvning

Hypoteserna ger en bild av stora förändringar. Om vår analys är rimlig framstår det som sannolikt att denna typ av förändringar kommer att påverka samhället om den elektroniska handeln mellan företag och mellan företag och privatpersoner tilltar i volym. Pågående satsningar från ett antal stora företags sida tyder på att det finns starka drivkrafter för en tillväxt för elektronisk handel och kommunikation. Fler människor måste ägna tid åt att analysera förändringarna och ta fram ekonomiska och sociala modeller som kan användas för att under ordnade former föra samhället in i en ny tidsålder.

Simplistiska lösningar från den politiska debatt som fortfarande antar att samhället fungerar på samma sätt i dag som under de senaste femtio åren framstår som omöjliga mot bakgrund av den möjliga framtida verklighet vi här beskriver. Att sänka skatterna, skapa nya jobb i servicenäringarna eller stärka företagen i de svenska basnäringarna framstår inte som genomtänkt

när vi inte ens vet vilka typer av arbetsuppgifter som kommer att behöva utföras om fem år, vilka typer av företag som då sköter produktionen eller vilka möjligheter det då finns att beskatta arbete, kapital eller konsumtion på marknader som i många fall kan vara betydligt mer globaliserade än i dag.

Visserligen kan vi även när vi nått fram till samhällssignal Röd identifiera branscher där företagen bara nått fram till e-steg 1 eller 2. Vi tror dock att de övergripande förändringarna i samhället även kommer att tvinga dessa företag att förändra sig. Då kunderna vant sig vid att agera på en elektronisk marknad kommer de att kräva att kunna utföra alla ärenden elektroniskt. Vi har i dag svårt att tänka oss att man kan handla alla varor i butiker, utom grönsaker, vilka bara kan köpas direkt av producenten genom att man besöker gården eller handlar på torgmarknaden i stan. På samma sätt kommer vi i ett sent skede av utvecklingen mot elektronisk handel och kommunikation att finna att de nya strukturerna tvingar även företag och kunder som vill fördröja utvecklingen att anpassa sig till det nya sättet att leva och göra affärer.

Den som inte väljer att sticka huvudet i sanden kan leta reda på en siffra som beskriver den elektroniska handelns andel av total handel just i dag, skriva fram utvecklingen med en tredubbling per år och se vilken andel den elektroniska handeln då har om fem år. Den som då påstår att detta sätt att beräkna kurvans lutning i framtiden är på tok för enkelt, får medhåll av författarna till denna bok. Vid någon punkt på kurvan blir utvecklingen omöjlig att överblicka. Minskade arbetstillfällen och minskat behov av fastigheter och kapital ser ut att leda till en ekonomisk nedgång. Samtidigt erfar vi sannolikt i detta läge den snabbaste produktivitetsökningen i historien, vilket borde vara positivt och i princip kunna öka vårt välstånd.

Frågan är hur vi gör för att börja analysera utvecklingens olika aspekter?

E-samhället

Många försök har gjorts att sätta en etikett på det postindustriella samhället. I syfte att betona den ökande betydelsen av information och kunskap har man använt beteckningar som informationssamhället, kunskapssamhället, k-samhället eller nätverkssamhället.

Som beskrivningar på dagens situation kan flera av dem fungera. Vi tror att de försök som gjorts att beskriva dagens samhälle och utifrån dem i vissa fall extrapolera en utveckling mot ett framtida samhälle som har lite mer av allt vi ser i dag, kommer att visa sig vara felaktiga. Vi tror inte heller att den turbulenta situation av förändring som vi beskriver under rubrikerna »samhällssignal Gul« och »samhällssignal Röd« fungerar som beskrivningar av det samhälle som växer fram efter att de förändringar vi beskriver har »verkat ut«.

I *The Transparent Market* menade vi att vi kunde ta på oss uppgiften att beskriva utmaningen i förändringen, men vi ansåg att det var för tidigt att uttala sig om hur det samhälle kommer att se ut som skulle bli resultatet av en förändring. Denna bedömning framstår fortfarande som rimlig. Under utvecklingens gång pågår en rad debatter på olika nivåer, viljor av olika styrka bryts mot varandra och krafter som till en början verkat svaga stärks successivt och får ibland en avgörande inverkan. På samma sätt hade den som i bilismens barndom, medan bilen fortfarande var en extrem lyxprodukt förbehållen de rikaste, försökt förutspå en eller flera bilar per familj, bilbaserad shopping i gallerior utanför städerna och avgasproblem i storstäder fått svårt att vinna trovärdighet. Ofta spelar dessutom slumpen en betydande roll. Den som förutsett förändringarna till följd av bilismens utbredning hade fått mer rätt om profetiorna gjorts för USA än om de gjorts för Ryssland.

Av detta skäl kommer vi inte att beskriva hur det samhälle som vi väljer att kalla e-samhället kommer att vara uppbyggt. Vi vet inte ens om det kommer att vara korrekt att kalla framtidens

samhälle för ett e-samhälle. Den debatt och ekonomiska utveckling som uppstår under de närmaste åren kan mycket väl leda in utvecklingen i riktningar som för bort ifrån elektroniska lösningar och global kommunikation. Vi kan åtminstone inte utesluta detta för närvarande.

Med några ord skulle vi bara vilja skissera ett samhälle som ur ekonomisk och teknisk synvinkel skulle kunna vara ett slutmål, förutsatt att vi lyckas ta utvecklingen förbi de fallgropar som ligger längs vägen eller begränsa påverkan från dem så att vi inte förlorar kontrollen.

Det är möjligt att tänka sig att en historiker om tusen år betraktar 1800- och 1900-talen och början av 2000-talet som en period av förändring mellan två relativt sett mer stabila tillstånd. I det agrara samhället baserades stabiliteten på den begränsade möjligheten att transportera varor och sprida information. En tillverkares produktion kunde sällan, om det inte handlade om lyxartiklar som vin och kryddor, säljas längre bort än på närmaste marknadsplats. Kontrollerad spridning av information kunde ske endast inom hörhåll från avsändaren. Bortom detta hörhåll kunde i och för sig information spridas, men avsändaren hade begränsad möjlighet att behålla kontrollen över innehållet. Begränsningarna ledde till att få innovationer togs fram, eftersom det tog lång tid att sprida dem. Möjligheten att bli rik genom att utveckla en ny produkt eller en ny metod var begränsad så länge marknaden var mycket lokal. I stället tog utvecklingsarbete med liten möjlighet till avkastning tid från annat arbete med mer konkreta resultat och det var få som, i syfte att marknadsföra sina resultat, ägnade sig åt utveckling.

Under övergångsperioden från industrialismens genombrott till samhällets samhällssignal Röd har potentialen att få avkastning på någon form av utveckling successivt ökat. Människor som tog risker och utvecklade företag, idéer eller nya produkter får i många fall riklig utdelning genom att deras produkter

*En rad
dominanter i
Microsofts
fotspår?*

VISSA FÖRFATTARE som beskriver den framtida elektroniska marknaden tar Microsofts exempellösa framgångar till intäkt för att den transparenta marknaden kommer att innebära att företag som producerar mjukvara kommer att bygga upp naturliga monopol för sina produkter, medan tillverkare av fysiska produkter får ökande konkurrens. Lönsamheten för dessa minskar. Företag som däremot producerar informationsprodukter, som Microsoft, kan alltid sälja ett exemplar till av sin produkt till en mycket låg kostnad för företaget. Detta gör att en konkurrent aldrig kan ta på sig utvecklingskostnaden för en ny produkt som konkurrerar med en produkt som redan finns på marknaden. En företrädare för detta synsätt är Frances Cairncross i boken *The Death of Distance*.

De företag som utvecklar mjukvara i olika former möter en framtid där distributionskostnaden för sådana produkter sjunker till nära 0. Vem som helst kan i framtiden hämta ett datorprogram från Internet. Dessutom kan produkten, när den väl är utvecklad, kopieras i ett obegränsat antal exemplar, vilket gör att det alltid kommer att vara dyrare för en presumtiv konkurrent som inte redan har en produkt att utveckla en sådan från grunden, än vad det är för den som redan utvecklat en produkt att skapa en kopia till. Därför kommer företag som har utvecklingen bakom sig att alltid kunna sälja ett exemplar till av sin produkt billigare än vad en ny konkurrent kan göra. Därigenom kommer de företag som är först på marknaden med en produkt alltid att kunna behålla detta försprång framför sina konkurrenter.

Vi lägger här fram ett alternativt synsätt: Microsofts framgångar grundar sig på att företaget byggts upp på en traditionell geografisk marknad. Ingen produkt, tjänst eller idé i framtiden kommer att kunna uppnå den dominans som Microsoft nått, eftersom varje ny idé som släpps på Internet redan i sin linda kommer att fångas upp och utvecklas av en mängd olika människor eller företag på olika håll på jorden, oberoende av varandra.

Den som lägger ut en ny produkt baserad på en stark idé kommer att få se idén byggas vidare med stor kraft. Exempel finns redan i form av Internets »freeware« och »shareware« som alla på Internet har tillgång till. Utvecklingen går ofta snabbt, men på ett sätt som för den ursprunglige upphovsmannen är okontrollerbart. Alternativet är att själv behålla kontrollen över idén och produkten genom att inte släppa den förrän den är »färdig«. Även i detta fall kommer en mängd konkurrerande personer och företag, så snart produkten presenteras på marknaden, att på kortare tid än i dag utveckla liknande produkter. Den som snabbt lyckas bygga upp ett stort »ekosystem« av användare och utvecklare kommer att få se sin produkt utvecklas. Den som vill behålla en idé för sig själv och utveckla den utan konkurrens kommer sannolikt få se sin produkt utvecklas långsammare än den som gör den tillgänglig för andra att bygga vidare på (jämför företaget Apples strategi på marknaden för datorer i början av 1990-talet, där man snabbt tappade mark mot pc-tillverkarna eftersom de arbetade i ett »öppet system«. Tidigare har det inte på motsvarande sätt funnits »öppna« lösningar på mjukvarusidan, men »shareware« och »freeware« kan sägas vara sådana). Konkurrenten kommer i vilket fall som helst från andra produkter baserade på samma grundläggande koncept, vilket ju inte kan hållas hemligt eller patenteras.

Om vi tittar på de IT-segment som domineras av giganter är det till stor del företag som byggts upp under den geografiska marknadens logik. Microsoft är ett exempel som hade förmånen att för IBM:s räkning få utveckla operativsystemet MS-DOS och som i kraft av sin dominans på denna marknad kunnat utnyttja kapital och en ohotad ställning i konsumenternas medvetande till att även nå dominans på andra marknader. Senare tiders bakslag med Internet Explorer som man ger bort gratis och konkurrens från exempelvis Linux på operativsystemsida tyder på att även Microsoft kan möta hård konkurrens som äventyrar dominans och lönsamhet i olika

segment. Konkurrensen kommer i framtiden att vara legio för alla utvecklande företag, långt innan de nått fram till Microsofts dominerande ställning.

Microsoft går nu en spännande framtid till mötes när en av de ledande PC-tillverkarna, Dell, avser att låta alla kundervälja mellan Windows och Linux som operativsystem vid installation av nyinköpta datorer. Flera tillverkare av hårdvara har dessutom annonserat att de snart avser att lansera produkter som inte alls baseras på mjukvara från Microsoft. Utvecklingen visar att system baserade på helt nya organisatoriska logiker och utifrån andra mål än företagsekonomisk vinst kan utgöra konkurrenskraftiga alternativ till kommersiella applikationer. Av förespråkarna har Linux länge ansetts ha överlägsna tekniska prestanda. Nu har det även öppnat sig en större »marknadsnisch« och nya distributionskanaler för detta gratissystem. Sannolikt har ledande PC-tillverkare ett intresse av att Microsoft får konkurrens, så länge konkurrerande applikationer är kompatibla med Windows och andra etablerade produkter när det gäller kommunikation och överföring av data.

Kategorin affärssystem domineras av tyska SAP, ett företag som verkar på en geografisk marknad. Kunderna vänder sig till SAP:s eller någon av dess samarbetspartners lokala kontor och är hänvisad till dessa lokala kontakter för installation, utbildning och utveckling. Framtidens internetbaserade konkurrenser till denna typ av system kommer att vara uppbyggda på helt nya sätt. Försäljning, installation, utbildning och utveckling kommer att ske under former som radikalt skiljer sig från dem som tillämpas av SAP. Konkurrensen mellan de företag som erbjuder dessa lösningar kommer att utveckla sig enligt mönster som skiljer sig från de mönster vi sett på den geografiska marknaden.

Detta kan väl ändå inte vara möjligt? Aldrig skulle väl Ericsson eller Electrolux kunna tänka sig att plocka ned ett produktionsstyrningssystem från nätet? Dum idé! Se det då

så här i stället: framtidens affärssystem håller i dag på att utvecklas för nya internetbaserade företag som Amazon, SEB:s internetbank och Matomera. De kommer initialt att spridas bland dessa företag och växa med dem. De kommer att utgöra »blodomlopp och nervsystem« i framtidens nätverk av små företag som kommer att utmana Ericsson och Electrolux om ledarskapet i marknadssegment efter marknadssegment.

Frågan är kanske inte så mycket vilka systemlösningar som de stora företagen i framtiden kommer att välja, utan vilken typ av företag och företagskonstellationer som kommer att vara dominerande på den transparenta marknaden.

eller idéer kan säljas till fler och fler människor på en allt större global marknad.

I en variant av ett framtida e-samhälle (en variant som nog skulle göra skäl för beteckningen e-samhälle) uppstår en ny relativ stabilitet på nya grunder. Bland hypoteserna i avsnittet »Samhällssignal Röd« återfinns en som tar upp minskande avkastning på kapital. Kapital är detsamma som en investering i tid eller i pengar som bygger upp något av värde för den som satsar. När vi talar om människor som utvecklade företag, idéer eller nya produkter ovan menar vi indirekt att dessa människor byggde upp ett kapital, det vill säga företagen, idéerna eller produkterna fick ett värde som kunde mätas i pengar. Om vi i vår hypotes säger att avkastningen på kapital minskar, är detta liktydigt med att möjligheterna att tjäna pengar på att utveckla företag, idéer eller produkter minskar. Det skulle innebära en återgång till den situation som rådde före industrialismens genombrott, då möjligheterna för de flesta människor att bygga upp ett kapital och få avkastning på det var begränsade.

Skälet skulle vara den ökande tillgången på information och

möjligheten att omedelbart sprida innovationer till en global marknad. Möjligheten att sprida en innovation på en global marknad innebär också att möjligheterna ökar att snabbt plagera idéer som visar sig vara bra.

Om vi antar att konkurrensen på en framtida transparent marknad förblir global och att idéer, produkter och tjänster kommer att spridas på en global marknad är det troligt att konkurrensfördelarna till stor del återgår till den lokala leverantören. Det gäller i synnerhet om produktionsutrustningen fortsätter att utvecklas mot bättre och bättre möjligheter till småskalig, ekonomiskt konkurrenskraftig produktion.

Om 100 år kan vi vara tillbaka till en situation där vi köper huvuddelen av det vi behöver från lokala eller regionala tillverkare och där utvecklingen av nya produkter och idéer är begränsad, eftersom möjligheten att bli rik på att utveckla en ny idé, produkt eller tjänst är liten, då den omedelbart kopieras av hundratals människor världen över.

Sammanfattningsvis skulle möjligheten att i skydd av den geografiska marknadens imperfektioner bygga upp ett kapital i form av en idé, produkt, kunskap eller en mängd pengar och under en följd av år få avkastning på detta kapital på en växande marknad vara den nyckel som låst upp möjligheten till de senaste århundradenas snabba tekniska och ekonomiska utveckling. Tanken att dessa förutsättningar ur en framtida historikers perspektiv bara skulle ha existerat under ett fåtal hundra år för att därefter försvinna igen framstår kanske som absurd för vissa, men den är värd att begrunda.

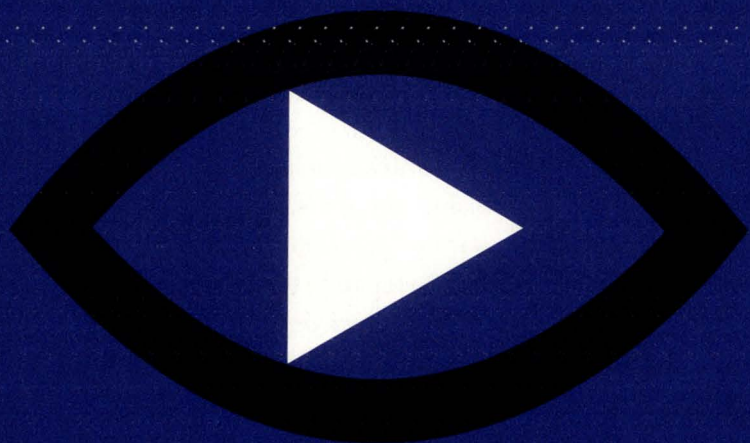
Före industrialismens genombrott saknades förutsättningar för de flesta både för att bygga upp kapitalet och för att sätta det i arbete på en marknad. En kort medellivslängd anses vara ett viktigt hinder för utveckling av idéer. Behovet för större delen av befolkningarna i jordbrukande basnäringar att skaffa mat för dagen är en annan viktig svårighet (Bailey, 1996). Den geogra-

fiska marknadens begränsningar före ångmaskinen och telegrafen är en annan. I den agrara kulturen sökte människor inte heller aktivt efter nya idéer för att utveckla sitt jordbruk, utan även de innovationer som kom fram tog lång tid på sig för att spridas (Thomas, 1995).

Den industriella revolutionen och sedermera informations-samhällets framväxt har givit människor längre livslängd och mer tid att utveckla idéer. Det finns i dag en medveten strävan att söka upp nya produkter och idéer och själv dra nytta av dem. Allt detta har skapat en marknad där människor och företag som byggt upp ett kapital kan få avkastning.

Den transparenta marknadens inträde och utvecklingen mot framtida marknader som i ökande grad visar upp egenskaper som tillskrivits nationalekonomins perfekta marknad gör visserligen att den tid som står till förfogande för att utveckla nya idéer fortsätter öka. Det som skulle göra det svårt att långsiktigt få ekonomisk avkastning på insatserna är att de idéer som utvecklas och som sprids via Internet i form av produkter eller information snabbare och snabbare kommer att kopieras av ett ökande antal människor och företag som även de har alltmer tid för att söka idéer, utveckla idéer och marknadsföra resultaten på den snabbaste marknaden av alla, den transparenta.

12. *Styrsystemen på väg mot e-samhället*



GÖRAN PERSSON, BO LUNDGREN och BIRGER SCHLAUG!

Ni personifierar på olika sätt vårt samhälles traditionella sätt att betrakta vägval i utvecklingen. Ni och andra politiker sätter upp bilder av framtiden som ni vill hjälpa oss väljare att uppnå. Ni vill att vi ska rösta på de alternativ som ni företräder. Ofta handlar det om att ni förordar förändringar i olika av samhällets styrsystem som vi använder för att reglera flöden av pengar eller andra typer av transaktioner mellan människor, företag, organisationer eller länder.

»Ta bort tullar!«, »Sänk skatter!«, »Avreglera kapitalmarknaderna!«, »Öka bidragen till ensamstående!« och »Skapa fler jobb!« har tillhört de mål som ni och andra politiker på olika sätt arbetat för eller emot under de senaste tio åren.

»The times they are a-changing« sjöng Bob Dylan. Detta är nog mer sant i dag än vad det var när sången skrevs. I denna bok beskriver vi den utmaning vi står inför när det gäller att anpassa vårt samhälle till framtidens transparenta marknad. Vi drar slutsatsen att det mesta behöver förändras för att Sverige som land ska fungera om den elektroniska handeln växer så att den tar 20–30 procent av den totala handeln. När den väl börjar närma sig dessa tal kommer fördelarna för den elektroniska handeln att öka jämfört med handeln på den geografiska marknaden så att incitamenten blir större och större för människor och företag att öka andelen ytterligare.

Det handlar inte om att besluta om att Sverige behöver investera i »elektroniska motorvägar« eller att svenskar bör få subventionerade datorer! Det räcker inte att hålla sig i framkanten av den tekniska utvecklingen. Vi måste börja analysera och diskutera hur det samhälle kommer att se ut som vi snart kan komma in i om vi i ökande omfattning väljer att göra affärer och kommunicera elektroniskt.

Först och främst måste vi skapa oss en bild av vilka olika möjligheter vi kan se för utvecklingen i den nära framtiden, därefter måste vi diskutera vilken väg vi vill välja. När vi valt måste vi

också bestämma oss för hur vi vill färdas för att ta oss dit vi ska. Samtidigt som vi utvecklar bilden av vart vi vill komma, måste vi fundera på hur vi kan komma dit. Det tjänar inte mycket till att välja ett mål som man omöjligt kan nå.

Det ni kan bidra med är att initiera en debatt. Ni måste förstå att många av de gamla profilfrågorna för era partier måste ifrågasättas i grunden om vi räknar med risken/möjligheten att den elektroniska handeln växer. Vad innebär målet med full sysselsättning i ett samhälle där kanske dagens företag i en rad olika branscher inte ens har någon funktion i framtidens produktions- och distributionssystem? Kan man skapa nya jobb på en arbetsmarknad som lyder under de spelregler som skisseras i denna bok?

Ni kan också ta ställning till följande utsaga: »Vi kan i Sverige genom politiska och demokratiska beslut skapa styrsystem som underlättar vår resa in i den transparenta ekonomin.«

Vi kan sannolikt inte undvika alla fallgropar. Vi är i hög grad beroende av omvärlden. Vi kan bara i begränsad omfattning manövrera fritt med hänsyn till, bland andra, finansmarknadernas aktörer.

Ändå måste vi i Sverige skapa oss en bild av vart vi vill komma. Vi kan genom gedigen analys och genomtänkt debatt försöka påverka andra länder, företag och organisationer att delta i debatten och ta ställning på samma sätt som vi själva kan göra det. Sverige kan inte styra utvecklingen. Vi kan inte räkna med ära och berömmelse för att vi debatterar dessa frågor, men vi kan hjälpa till att kartlägga det ekonomiska och sociala landskap som utgör den transparenta marknaden och de vägval som ett enskilt land kan göra i detta landskap.

Frågan är om höger, vänster och mitten betyder något i »värdelandskapet«. I så fall är ni nog tvungna att tänka till och fylla dessa begrepp med nya innebörder, eftersom de gamla inte längre är oss till hjälp.

Detta sista kapitel handlar om några av de styrsystem som vi eventuellt måste överväga att förnya om vi som land ska kunna navigera i värdelandskapet.

Innan vi ger oss in i en diskussion kring styrsystem vill vi klargöra vår utgångspunkt. Vi diskuterar inte dessa frågor för att vi »vill« åstadkomma någon förändring utifrån någon i dag gällande politisk värdeskala. Som indikeras ovan är vi inte ens säkra på att nuvarande politiska värdeskala äger någon relevans i värdelandskapet. De system som vi har byggt upp vårt samhälle kring finns till för att de fungerat i det samhälle som vi hittills levt i. En ökande grad av fri handel har framstått som motiverad mot bakgrund av att fri handel historiskt har bidragit till ökat välbefinnande. En relativt stor offentlig sektor har vi i Sverige kunnat bygga upp och bibehålla, då vi i hög grad har kunnat utforma vårt skattesystem oberoende av motsvarande system i andra länder. Är Sveriges skatter för höga? Bör Sverige vara med i EU? Vi tar inte ställning i dessa frågor. Vi resonerar utifrån frågan om vi har anledning att omvärdera några tidigare beslut mot bakgrund av risken/möjligheten att vi är på väg in i en transparent ekonomi.

Sveriges avgränsningar mot omvärlden

Under efterkrigstiden har vi i Europa upplevt att våra gränser gradvis öppnats mot omvärlden. I olika avseenden har vi som nation gjort avkall på en stor del av våra egna möjligheter att kontrollera vem som kommer in i vårt land utifrån, vad de har med sig in och vad de tar med sig ut. Vi har också öppnat möjligheter för privatpersoner och företag att fritt föra in och ut pengar och andra värden. Skälet till denna ökade öppenhet är att vi gjort erfarenheten att vi gynnar vår egen ekonomiska tillväxt genom att minska våra regleringar mot omvärlden.

Vi kan tänka oss att detta sätt att minska transaktionskostnader i våra relationer till omvärlden är gynnsamma för oss så länge

marknaden till stor del är geografisk. På en geografisk marknad begränsas möjligheterna att handla varor och tjänster från utlandet av en rad svårigheter för både företag och privatpersoner, även sedan Sverige gått med i EU och vi avsagt oss en rad kontroller och regleringar som tidigare gällt i samband med utrikeshandel.

- Privatpersoner måste på den geografiska marknaden besöka ett annat land för att personligen kunna köpa varor till lägre priser i utlandet.
- Som ett alternativ kan privatpersoner handla via kataloger från utländska företag, men man måste då förstå språket för att kunna välja produkter, förstå leveransvillkor och skriva en beställning.

På Internet behöver kunderna i framtiden inte i förväg känna till vilka företag de ska söka efter. Vid sökning efter bra erbjudanden på en viss produkt kan ett sökverktyg identifiera dessa produkter och räkna ut priset från olika leverantörer med hänsyn till fraktkostnader, tullar m.m. Redan nu erbjuds programvara som översätter brev med affärsmässiga standardfraser från det egna språket till leverantörens språk och allt fler företag presenterar sina sajter på mer än ett språk. Då försäljningen till utlandet ökar med hjälp av Internet är en sådan översättning en liten investering. På samma sätt utvecklar företag betalningsrutiner som fungerar även från utlandet.

Företag har redan tidigare haft fördelen av att deras transaktioner med företag i utlandet har varit större. Därmed har man kunnat motivera de högre kostnader som kommunikation med utländska företag för med sig. Ändå har många företag föredragit närheten till en leverantör i samma land. Det kan till stor del bero på att det på en geografisk marknad är lättare att hitta lämpliga företag i det egna landet, det är lättare och billigare att kommunicera och generellt har förtroendet för inhemska företag varit större än förtroendet för utländska leverantörer.

Med Internet blir det enklare och billigare att identifiera lämpliga företag. Med hjälp av program som översätter förfrågningar och offerter kan man elektroniskt sända dem till ett större antal företag, även sådana som betraktas som osannolika som leverantörer vid en första anblick. På kort tid kan man få besked på ett fåtal grundläggande punkter och man kan se den man kommunicerar med på bild, kanske även gå på en visuell rundvandring i fabriken eller personligen beställa materialprover från den man talar med. Via Internet kan man också tillsammans med en affärspartner läsa igenom avtal och specifikationer utan att i verkligheten träffas och säkerställa att man ömsesidigt förstått villkoren och kanske göra en provbeställning. Kanske någon vill kika in i produktionsprocessen när beställningen produceras, läsa av en mätare själv eller betrakta ett prov i mikroskop. Varför inte?

Som helhet visar dessa båda exempel att en utvecklad elektronisk kommunikation underlättar internationella affärer. Med vårt traditionella synsätt att utrikeshandel är av godo för vårt välstånd borde elektronisk kommunikation och EU-medlemskap vara en oslagbar kombination.

Om vi skulle ifrågasätta detta synsätt skulle vi hävda att minskade transaktionskostnader via Internet framför allt gynnar de länder som har låga skatter och låga inhemska kostnader i produktions- och distributionsled. I ett land där befolkningen på den geografiska marknaden reser till utlandet för att köpa öl och vin finns det risk att vi tvingas inse att det även finns andra varor som med elektronikens hjälp kan köpas förmånligare från utlandet och att människor kommer att göra detta i större skala.

Om detta inträffar kan man välja mellan tre alternativ:

1. Se det hända och acceptera konsekvenserna i form av minskande skatteunderlag och färre arbetstillfällen.
2. Sänka skatter och försöka att även på andra sätt förbättra svenska företags kostnadsrelationer till utlandet.

3. Införa restriktioner i möjligheterna att importera varor och tjänster.

I denna bok finns det inget skäl att förorda något enskilt av dessa alternativ. Säkert kommer det valet att ses som en brännande politisk fråga. För att sakligt kunna debattera måste vi fördjupa analysen ytterligare, eftersom en rad konsekvenser utöver dem som vi tar upp kan bli aktuella. Vi kan till exempel tänka oss att en rad arbetsuppgifter som vi i dag betraktar som lokala, på grund av en rad förändringar i näringslivets strukturer och vår vana vid att kommunicera, kan utföras för vår räkning i helt andra delar av världen. Vi kan också tänka oss att vi själva som kunder, med hjälp av goda instruktioner från levererande företag, kan utföra arbetsuppgifter som vi tidigare har köpt in av företag i form av färdiga produkter. Dessa förändringar påverkar också Sveriges roll i ett internationellt samspel och en analys av sådana möjliga förändringar skulle ge ytterligare fakta om de förändringar som är att vänta.

En ytterligare svårighet som tillkommer när människor och företag börjat använda Internet är att handel via Internet inte lika enkelt som handel på en geografisk marknad låter sig regleras. Visserligen kan man tullbelägga införsel av vissa varor, men medan tull och skattemyndigheter tidigare hade att göra med stora sändningar från ett företag till ett importerande företag i Sverige, kommer internethandeln att innebära en stor mängd små sändningar från företag och privatpersoner i utlandet till mottagande privatpersoner i Sverige. Antalet sändningar att kontrollera blir större. Även myndigheter kan ju dock använda sig av elektroniska hjälpmedel för att hantera dessa transaktioner, men krav måste då ställas på avsändaren att de deklarerar innehållet i varje sändning.

Försäljning av produkter som består av information och betalningar för sådana produkter kan i framtiden komma att ske

helt över Internet, vilket i och för sig gör dem möjliga att kontrollera. Det blir således möjligt för myndigheter att registrera att en överföring av information har skett, men svårigheterna att överblicka transaktioner från Sverige och till utlandet eller från utlandet till Sverige blir betydande. En informationsprodukt kan ju säljas i ett exemplar till en mottagare i Sverige och därefter, för den utländske leverantörens räkning, kopieras för vidare försäljning i Sverige till svenska kunder. Möjligheterna att på ett meningsfullt sätt införa någon form av kontroll över dessa transaktioner torde vara begränsad. Då handel med information i sig växer och då även fysiska produkter i allt högre grad består av information torde en eventuell önskan att reglera utrikeshandel även omfatta en önskan att reglera handel med information. Bortsett från det faktum att vi faktiskt som land redan av sagt oss möjligheten att reglera införsel av varor och tjänster och utförsel av kapital över våra gränser, så finns det alltså även andra rent praktiska svårigheter i att reglera handel i framtiden.

Det går inte att utesluta att kraven på nya regleringar kan komma från de mest osannolika håll, nämligen från de stora företagen. De har tidigare drivit kraven på avregleringar och på anpassning av svenska förhållanden till utlandet. Dessa är också de som tidigt kommer att märka att »lagen om minskande storlek på företag« (se ruta nedan) i högsta grad skapar påfrestningar just i de största företagen. Visst skulle det vara lite förvånande, men i grund och botten fullt förståeligt, om de stora företagen och ett antal länders regeringar kommer överens om att takten för den elektroniska marknadens utbredning, i allas intresse, måste begränsas och att ett antal olika regleringar bör införas för att begränsa hastigheten. Den viktigaste förutsättningen för en sådan utveckling är att de scenarier som beskrivs i denna bok i stort visar sig stämma.

Inne i företagen

Det finns en rad böcker på marknaden som riktar mer eller mindre väl genomtänkta råd till företagsledare kring hur företag ska kunna utnyttja ny teknik, och inte minst Internet, för att säkra sin framtida existens. Nya typer av konkurrenter lanserar varor och tjänster som baseras på elektroniska lösningar. I USA kallas dessa applikationer för »Killer Apps« och varje ny sådan representerar ett hot mot etablerade företags produkter, eftersom de baseras på helt nya typer av lösningar med fördelaktig kostnadsbild och nya möjligheter.

Vi håller med om att alla företagsledningarna snarast borde i grunden analysera hur det egna företags och dess konkurrenters användande av nya elektroniska hjälpmedel i sin verksamhet och i sina produkter påverkar konkurrensförhållanden på marknaden. Dels måste företag skaffa sig en grundlig kännedom om vilka möjligheter man själv kan identifiera för att stärka den egna positionen, dels måste man analysera vilka potentiella hot som kan komma från existerande och potentiella konkurrenters bruk av dessa teknologier.

Precis som vi beskriver i kapitlet om företagens e-steg måste existerande affärskoncept omvandlas så att de kan utnyttja den nya teknikens möjligheter. Då behöver företagen avsätta resurser till sådana aktiviteter. Men för företagen, liksom för politiker, handlar det till stor del om att ifrågasätta existerande styrsystem och ersätta sådana system med nya som leder utvecklingen i företagen i fel riktning.

I vår tidigare bok *The Transparent Market* skrev vi att företag måste upphöra med strategisk planering. Vi såg framför oss en bild av en marknad där utvecklingen går så snabbt att nya konkurrenter, produkter och tjänster kan uppstå på mycket kort tid. En plan för de närmaste tre årens utveckling framstår som meningslös om den ständigt måste omvärderas i ljuset av händelser som måste pareras veckovis eller månadsvis. På samma sätt som en hundrameterslöpare som befinner sig i ledningen knap-

past kan stanna upp för att göra en strategi för resten av loppet, måste de företag som vill delta i konkurrensen på den transparenta marknaden agera snabbt och resolut för att inte tappa sin position.

Detta synsätt får stöd i boken *Unleashing the Killer App – Digital Strategies for Market Dominance* av Downes och Mui. Bokens »digitala strategier« innebär att personal på alla nivåer söker möjligheter att utveckla och etablera »killer apps« som kan slå ut konkurrerande företags ansträngningar. Denna typ av strategier påminner mer om en uppmaning till samtliga anställda att med slumpens hjälp försöka utveckla nya starka digitala koncept.

Vi säger inte att detta är rätt. Däremot att alla företag måste ta ställning till dessa påståenden och utvärdera deras relevans för det egna företaget. Det kan innebära att företag dömer ut den strategiska planen som styrmekanism för det egna företaget eller att man gör detta för företaget på vissa områden. I andra företag kanske man efter moget övervägande beslutar sig för att även i fortsättningen sätta sin tilltro till den centraliserade samordningen som en strategisk plan innebär, väl medveten om de möjligheter som mindre och snabbare konkurrenter har att utnyttja den elektroniska marknadens snabbhet.

Om man väljer att ifrågasätta den strategiska planen som styrinstrument, behöver även andra styrinstrument på lägre nivåer som budget, rekryteringspolicyer och principer för lönesättning ses över. Dessa är ju, i bästa fall, ett resultat av existerande strategier och om en ny syn på den strategiska planen utvecklas kan även andra system behöva förändras som en följd av ändringarna i strategisk inriktning.

Om man beslutar sig för att lämna den strategiska planen bakom sig, vad kan man då besluta om på strategisk nivå? Även här måste man genomföra en analys för varje enskilt företag. I vissa fall kan ett företag få konkurrens från en rad olika typer av

»Lagen om
företagens
minskande
storlek« – lagen
om ekonomins
minskande
storlek?

I BOKEN *Unleashing the Killer App – Digital Strategies for Market Dominance* beskriver författarna Downes och Mui »The law of diminishing firms«. Detta är den lag som, enligt författarna, alla företag i framtiden kommer att möta.

De minskade transaktionskostnader som blir konsekvensen av en tillväxt av elektronisk handel och kommunikation medför att företag som skaffar sig datorprogram som löser uppgifter som tidigare utfördes av människor eller som köper tjänster på den transparenta marknaden kan nå en bättre kostnadsbild än de företag som bygger egna funktioner för olika ändamål. I stället för att ha en stor mängd personal för administration av inköp kan man använda sig av elektroniska applikationer för upphandling och därmed minska transaktionskostnader och den egna organisationen. Många arbetsuppgifter som inte kan digitaliseras kan också köpas externt på en marknad med hög konkurrens.

Lagen om företagens minskande storlek innebär, om den verkligen är en lag, att de stora företagen inte bara riskerar att minska i personalhänseende, utan att också deras förädlingsvärde och därav deras möjligheter att hålla kvar dagens vinstnivåer snabbt kommer att minska. Vi ser hur en mängd olika arbetsuppgifter försvinner och hur hela sektorer i ekonomin måste ifrågasättas. Det skulle kunna innebära att det samlade förädlingsvärdet i alla företag sammantaget kan komma att minska. Ett exempel i denna riktning utgörs av fondkommissionären Charles Schwab som halverat priset på sina tjänster sedan man införde en elektronisk handelsplats, men det finns fler.

Det finns bedömare som tror att besparingar i den storleksordning som på andra håll i boken redovisas för General Electric i deras inköpsverksamhet kommer att leda till en deflationistisk ekonomi, dvs. en ekonomi som minskar i omfång. Vid de tillfällen historiskt då deflation har drabbat länder har framtidstron upprätthållits genom en tillförsikt om

att utvecklingen kommer att vända. Hur påverkas ekonomin om en deflationistisk utveckling inte ser ut att kunna vändas i en inom snar framtid kommande tillväxt i antal arbetstillfällen och en ökande omsättning i företagen?

företag och koncept på olika marknader, vilket gör det svårt för företaget att själv inta en enhetlig front mot marknaden. I en rad böcker och artiklar, liksom i *Unleashing the Killer App*, beskriver man hur de mest framstående företagen gång på gång själva kannibaliserar sina egna marknadsledande produkter genom att i snabb takt gång på gång introducera nästa generations produkter och teknologier. Det är möjligt att framtidens företag inte bara tvingas kannibalisera sina egna produkter, utan även sina etablerade strukturer, strategier och styrmöjligheter (*Fortune*, 1999-09-06).

På de inhemska marknaderna

I Sverige har vi vant oss vid en hög grad av autonomi när det gäller våra möjligheter att reglera arbetsmarknaden. Våra fackföreningar och arbetsgivarorganisationer har stort inflytande på lönebildning och arbetstider. Arbetsförhållanden och anställningsvillkor regleras genom lagar som kommit till under en dialog med arbetsmarknadens parter.

Under senare år har vi sett hur även arbetsmarknaden har fått känna av påverkan från utlandet. Vi hör ofta i debatten att lönestrymmet begränsas av behovet av konkurrenskraft för industrin och att svenska anställda måste anpassa sina krav till förhållanden som råder internationellt. Även när det gäller skatte-

Vi misstog oss!

I *The Transparent Market* beskrev vi ur ett antal branschperspektiv hur olika branscher skulle komma att påverkas om människor och företag i allt större utsträckning väljer Internet för kommunikation och handel. Vi tittade på konsultbranschen. Vi såg ett antal skäl till att efterfrågan på konsulttjänster skulle komma att minska och vi förutsåg också en ökad prispress på konsulttjänster. Vi ser ännu inte någon tendens i den riktning vi beskrev, men vi förväntade oss inte heller att den typ av konsekvenser vi förutsåg skulle göra sig gällande redan inom ett års tid.

Ändå gjorde vi ett grovt misstag. Vi missade den utveckling som vi i denna bok beskriver som den viktigaste när det gäller ett minskat behov av strukturell analys och planerade strukturella åtgärder på en rad olika samhällsområden, den stadigt ökande tillgången på »färdiga strukturer«, det vill säga det vi här kallar för »dynamiska strukturer« och den ökade tillgång på data om vad som fungerar bra och vad som fungerar dåligt i en viss rutin eller process. En rad exempel pekar på att företag just nu är i färd med att på bred front införa dynamiska strukturer som styr arbetsflöden och som dessutom skapar en transparens inom företaget och mot leverantörer och kunder som gör att man utan större insatser kan ta reda på vad som ofta leder till felaktigheter, kostnader utöver budget och fördröjningar i processer.

När vi betraktar samhället på en högre nivå ser vi hur »marknadens osynliga hand« kommer att ersätta dominerande företags ansträngningar att skapa en effektivare struktur i sina branscher. Genom att »Lagen om företagens minskade storlek« tillåts verka ut kommer ledande företag att se sina möjligheter att strukturera marknaden genom förvärv, nedläggningar och samgåenden att kraftigt minska eller helt försvinna. I stället kommer marknadens struktur att avgöras genom köparnas val av de alternativa erbjudanden som bäst motsvarar deras behov. På klädsidan kommer konsumenterna att koppla ihop material med mönster och sömnadsföre-

tag, livsmedelsbranschen får sin utformning genom att kunderna väljer varor, distributionsalternativ och transportsätt från ett smörgåsbord av tillgängliga erbjudanden och kunder som vill köpa böcker eller musik plockar själva ned böcker eller musikstycken från nätet, bränner en egen CD, skriver själva ut boken eller anlitar ett lokalt CD-bränneri eller ett tryckeri för att skapa en mer professionell produkt.

När vi nu ägnar oss åt självkritik känns det trösterikt att vi inte är ensamma om att ha tagit miste. Ett antal författare och debattörer har i artiklar och böcker förutspått att en kategori människor som benämns »symbolanalytiker«, till vilka ofta författarna räknar sig själva, kommer att möta en stadigt ökande efterfrågan och en likaledes ökande betydelse i samhället. Bland företrädarna för denna skola i Sverige har vi bland annat identifierat Lorenz Lyttkens och Stigbjörn Ljunggren.

Vår tes kan ifrågasättas, men vi förutser att »marknadens osynliga hand« kommer att bygga betydligt effektivare strukturer än vad mänskliga symbolanalytiker någonsin skulle kunna. En betydande utmaning finns dock kvar för den symbolanalytiker som vill ta sig an den: skapa det ekonomiska system som gör det möjligt för samhället att realisera möjligheterna som erbjuds av en ökande elektronisk handel och kommunikation, utan att vi hamnar i en problematisk situation av deflation, arbetslöshet och social oro. Det handlar alltså om att skapa nya regelverk, nya synsätt och nya system på en rad områden. Om vi lyckas med det kommer ett minskande behov av arbete att leda till att såväl symbolanalytiker som vanliga dödliga kan ägna en större del av sin tid åt andra sysselsättningar än det dagliga arbete som vi i dag lägger en stor del av vår vakna tid på.

Har den monetära ekonomin en framtid i ett eventuellt e-sambälle?

I VÅR STRÄVAN att analyshänseende spänna bågen till bristningsgränsen vill vi ta upp ett resonemang som skymtar fram i slutet av boken *Frozen Desire. The Meaning of Money* av James Buchan. Boken är en historisk översikt över penningens utveckling och betydelse i historien. Författaren visar både på dess nyttiga funktion i ekonomin och på hur penningens existens och den monetära ekonomin ibland har fått oönskade konsekvenser för människor.

Det avslutande kapitlet inleds med orden:

This essay draws to its close. It has been a pleasure and a labour, and I can think of no happier fate for it than it to be found wanting by the experts, and yet survive for a while as a sort of by-way of the study of money, like an alley one enters to escape the blinding, crowded street. If I have laid too much stress on money's disservices to humanity, I ask for understanding: for money has no lack of professional devotees.

Trots denna, på engelskt manér blygsamma deklaration observerar Buchan efter att ha citerat Keynes:

Rates of interest on money have been falling since the epoch of Hammurabi. There have been sharp and protracted rises, but the *tendency* has been downward, and would appear to aim towards zero as an arrow its target. The amalgamation of computer science and telephony known as the Internet, though now just a collection of electronic club-rooms, may soon break down the Chinese Walls surrounding national markets and make them instantaneous; render warehousing as superfluous as branch banking; and thus redistribute working capital and reduce the rate of interest and the rate of profit.

Värdet på pengar baseras på människors önskan att äga pengar. Pengar symboliserar i detta fall det långsiktiga värde som byggs upp genom utveckling av produkter, idéer och affärs-koncept. Om möjligheten att bygga upp kapital minskar, ef-

tersom möjligheterna att skydda en idé eller en produkt och göra den till sin egen försvinner, vad händer då med den monetära ekonomin? Om behovet av arbetsinsatser minskar, så att intresset av att arbeta överstiger möjligheten att ta betalt för arbetstiden, vad händer då med den monetära ekonomin? Om möjligheten att få avkastning på ett kapital minskar så att människor inte längre ser något värde i att arbeta långsiktigt för att utveckla idéer och företag för att bygga upp ett kapital, vad händer då med den monetära ekonomin?

Buchan avslutar sin bok med en kort betraktelse:

One day, who knows, the human race might stir. My heroes and heroines wake up from their sleep and rub their eyes. Honour pushes credit away with an indescribable grimace of disgust, charity runs shrieking from the Charity Ball and virtue and solvency discuss a separation, which becomes permanent. Liberty puts down her shopping-bag and rests her bunioned feet. The Owl of Minerva opens one eye, then the other, and extends her tattered wings for flight. And, as these dreams dissolve, the Age of Money, which came after the Age of Faith, will itself draw, as all things under the sun, to an end.

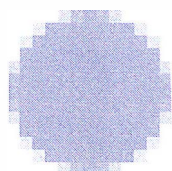
Även i ett elektroniskt samhälle behövs det någon form av pengar, men det är kanske inte givet att vi lyckas ta med oss vårt nuvarande ekonomiska system genom en successiv minskning av ekonomins volym. Dock finns det risk att vårt nuvarande monetära system, med förmögenheter i dagens valutor, inte kan klara av en eventuell långvarig deflation. Vi kanske tvingas »starta upp« nya system efterhand som ekonomins volym minskar.

lindring för utländska »gästarbetare« i internationella företag påverkas vi.

Vi har på olika ställen i boken pekat på faktorer som påverkar våra möjligheter att påverka den svenska arbetsmarknaden i vidaste perspektiv. När vi inom en nära framtid riskerar att få konkurrens från utlandet på en rad områden som vi vant oss att betrakta som svenska angelägenheter, t.ex. livsmedelsproduktion och distribution eller sekreterartjänster, och när det på områden där vi tidigare haft konkurrens skapas förutsättningar att göra denna konkurrens mångdubbelt hårdare, bör vi bereda oss på att ifrågasätta i stort sett allt vi trott oss veta om hur svensk arbetsmarknad ska styras och om hur svensk arbetsmarknadspolitik ska utformas.

På en rad andra marknader har vi, vilket vi tidigare nämnt, av sagt oss våra egna kontrollmöjligheter. Detta gäller t.ex. på finansmarknaderna, där kapital i dag kan flyta fritt över gränserna. Det är inte helt osannolikt att vi tvingas börja omvärdera tidigare beslut för dessa avregleringar och försöka, i samförstånd med våra handelspartners, återreglera vissa marknader. Om det finns andra alternativ, samt hur lyckosamma eventuella återregleringar skulle kunna bli, måste framtiden få utvisa.





KÄLLOR

- Bailey, James. *After Thought. The Computer Challenge to Human Intelligence*. Basic Books, New York, 1996.
- Barker, Joel Arthur. *Paradigms. The Business of Discovering the Future*. Harper Business, New York, 1993.
- Bechtel, William & Abrahamsen, Adele. *Connectionism and the Mind: An Introduction to Parallel Processing in Networks*. Blackwell, Cambridge, Mass., 1991.
- Buchan, James. *Frozen Desire. The Meaning of Money*. Farrar Straus Giroux, New York, 1997.
- Cairncross, Frances. *The Death of Distance*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Campbell, Jeremy. *The Improbable Machine*. Touchstone Simon & Schuster, New York, 1990.
- Castells, Mauel. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers, Oxford, 1996.
- Chattell, Alf. *Creating Value in the Digital Era: Achieving Success Through Insight, Imagination and Innovation*. Macmillan Business, London, 1998.
- Choi, Soon-Yong; Stahl, Dale O. & Whinston, Andrew B. *The Economics of Electronic Commerce*. Macmillan Technical Publishing, Indianapolis, 1997.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Commerce.net. *The Impact of the Internet on Customer Service*. Palo Alto, 1998.
- Commerce.net. *With Liberty and Email for All*. Palo Alto, 1998.
- Czerniavska, Fiona & Potter, Gavin. *Business in a Virtual World*. Macmillan Business, London, 1998.
- Davis, Stan & Meyer, Christopher. *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. Perseus Books, New York, 1998.

- De Kare-Silver, Michael. *E-Shock*. Macmillan Business, London, 1998.
- Finanstidningen* (Lars Fimmerstad). »20 spänn för Guillou.« 7 september 1999.
- Forsebäck, Lennart. *Cybershoppare, intermediärer & digitala handelsmän*. KFB & Teldok, Stockholm, 1998.
- Fortune (Useem, Jerry). *Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself*. www.pathfinder.com/fortune/, 1999/09/06.
- Fredholm, Peter. *Elektronisk handel: Status och trender*. KFB & Teldok, Stockholm, 1998.
- Gartner Group. *A CEO's Internet Business Strategy Checklist: The Leading Questions*. www.gartnerweb.com, 1999.
- Gartner Group. *Is e the Only Letter?* www.gartnerweb.com, 1999.
- General Electric. »*Extending the Enterprise*«: GE TPN Post Case Study. GE Lighting, www.tpn.geis.com
- Gilpin, Robert. *The Political Economy of International Relations*. Princeton University Press, Princeton, 1987.
- Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive*. Currency Doubleday, New York, 1999.
- Handy, Charles. *The Age of Unreason*. Century Business, London, 1991.
- Hock, Dee W. *Institutions in the Age of Mindcrafting*. San Francisco, 1994.
- IT-affärer. *Byggvarubus slår leverantörer under bältet*. nyheter.idg.se/display.pl?ID=990827-ITA1.
- IT-kommissionen. *Hur skall man finansiera välfärden i det globaliserade IT-samhället?* Ett samtal om IT-utveckling och offentlig ekonomi anordnat av IT-kommissionen och ESO, IT-kommissionens rapport 12/98, SOU 1998:153.
- Johansson, Magnus; Nissen, Jörgen & Stureson, Lennart. »IT-ism«: *Informationstekniken som vision och verklighet*, KFB & Teldok, Stockholm, 1998.

- Kress, Katherine. *Consumer Direct Shopping Behavior in the Age of Interactivity*. Institute for the Future, Palo Alto, www.iftf.org, 1999.
- Larsson, Mats & Lundberg, David. *The Transparent Market*, Macmillan Business, London, 1998.
- Lynch, Daniel, C. & Lundquist, Leslie. *Digital Money*. John Wiley & Sons, New York, 1996.
- Martin, James. *Cybercorp*. Amacom, New York, 1996.
- McKnight, Lee W. & Bailey, Joseph P. *Internet Economics*. MIT Press, Cambridge, 1997.
- McRae, Hamish. *The World in 2020*. Harper Collins, London, 1995.
- Miller, Gary J. *Hierarkins ekonomi: Att styra effektiva organisationer*. SNS Förlag, Stockholm, 1996.
- Mittman, Robert & Cain, Mary. *The Future of the Internet in Health Care*. California Health Care Foundation, Oakland, www.chcf.org/www.iftf.org, 1999.
- Mossberg, Maja-Brita. *One Book at a Time: Print on Demand*. Teldok, Stockholm, 1998.
- MSNBC (Teri Goldberg). *Reverse Shopping*, www.msnbc.com, 5 oktober 1999.
- OECD. *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*. Paris, 1999.
- Peppers, Don & Rogers, Martha. *Enterprise One to One*. Currency Doubleday, New York, 1997.
- Ricardo, David. *Principles of Political Economy and Taxation*. Prometheus Books, New York, 1996.
- Rifkin, Jeremy. *The End of Work*. Tarcher Putnam, New York, 1996.
- Saffo, Paul. *Sensors: The Next Wave of Infotech Innovation*. Institute for the Future: 1997 Ten-Year Forecast, Palo Alto, www.iftf.org, 1997.
- Sandberg, Åke. *Nya Medier: Rapporten om multimedie- och Internetföretagen i Sverige*. Arbetslivsinstitutet, Solna, 1997.

- Sandén, Weje. *Nätet som marknadsplats*. KFB & Teldok, Stockholm, 1998.
- Schein, Esther. *Special Net Delivery*. PC Week On-Line, www.zdnet.com, 1998.
- Segerlund, Carl-Ölje. *Välfärd via nätet*. KFB & Teldok, Stockholm, 1998.
- Shapiro, Carl & Varian, Hal R. *Information Rules*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Smith, Adam. *The Wealth of Nations: Books I–III*. Penguin Classics, London, 1997.
- Soros, George. *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*. Little Brown and Company, London, 1998.
- Ström, Pär. *Vinna eller försvinna i IT-åldern*. Liber Ekonomi, Malmö, 1999.
- Tapscott, Don. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw Hill, New York, 1996.
- Tapscott, Don; Lowy, Alex & Ticoll, David. *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*. McGraw Hill, New York, 1998.
- Thomas, Hugh. *An Unfinished History of the World*. Papermac, London, 1995.
- Toffler, Alvin & Toffler, Heidi. *Tredje vågens samhällsbygge*. Svenska förlaget, Stockholm, 1997.
- Wacker, Watts & Taylor, Jim., *The 500 Year Delta: What Happens After What Comes Next*. Harper Perennial, New York, 1998.
- Yardeni, Edward E. *Economic Consequences of The Internet*. www.yardeni.com, Topical Study no 31, 1996.
- Yardeni, Edward E. *New Era Recession? Deflation, Irrational Exuberance, & Y2K*. www.yardeni.com, Topical Study no 37, 1997.

- Yardeni, Edward E. *The Economic Consequences of the Peace: In 1999 & Beyond*. www.yardeni.com, Topical Study no 43, 1999.
- Yardeni, Edward E. *New, Improved Stock Valuation Model*. www.yardeni.com, Topical Study no 44, 1999.
- Yardeni, Edward E. & Moss, David A. *The New Wave Manifesto*. www.yardeni.com, Topical Study no 15, 1988.
- Yardeni, Edward E. & Moss, David A. *The Triumph of Adam Smith*. www.yardeni.com, Topical Study no 19, 1990.
- zd Net News (Margaret Kane). *Amazon offers cheap store space*, www.zdnet.com, 29 september 1999.

Den transparenta ekonomin är utgiven i april 2000 av SNS Förlag.
REDAKTÖR Ulf Bergqvist. OMSLAG & GRAFISK FORM Patrik
Sundström. PAPPER Linné, 120 g (inlaga); Scandia 2000, 270 g
(omslag). TYPSNITT Janson Text & Gill Sans (inlaga); Railroad
& News Gothic (omslag). TRYCK Kristianstads Boktryckeri AB,
Kristianstad, 2000.

Med Internets tillväxt öppnar sig en ny möjlighet för företag att sälja varor och tjänster och för allmänheten att finna förmånliga erbjudanden. Allting tyder på att internethandeln kommer att växa kraftigt och förändra våra vanor på många områden.

Uttrycket *den transparenta ekonomin* sammanfattar mycket av egenskaperna som kännetecknar handeln över Internet. Vi är inte längre hänvisade till det varu- och tjänsteutbud som finns på orten, utan kan jämföra med hela världen. Företag kan snabbt och billigt etablera sig och nå kunder överallt. De som aktivt arbetar med internettjänster kommer att kunna föreslå kombinationer och kompletteringstjänster som förr var otänkbara.

Den transparenta ekonomin påverkar inte bara handeln, utan även samhället i stort, på gott och ont – arbetsmarknaden, planeringen av butiker, affärskvarter och samhällen och inte minst företagets organisation. Det är e-handels möjligheter och konsekvenser som Mats Larsson och David Lundberg diskuterar i *Den transparenta ekonomin* – en bok om en framtid som redan har tagit fart och som vi måste förstå för att kunna styra.

Mats Larsson har varit affärs- och organisationskonsult, under senare år med inriktning på strategiska IT-frågor. Nu arbetar han som affärskonsult på Acando. David Lundberg har arbetat med managementfrågor kring IT-strategi och tidigare sysslat med affärsutveckling inom telekomindustrin. 1998 publicerade de tillsammans boken *The Transparent Market – Management Challenges in the Information Age*.