

# Nätet som marknads- plats

*- de svenska pionjärererna*

Weje Sandén



Denna rapport i programmet Telematik 2001, tema: Telematik i näringslivet, utgör samtidigt KFB-rapport 1998:35 (ISBN 91-88371-08-5) och TELDOK Rapport 123 (ISSN 0281-8574).

Rapporten kostar 120 kr exkl moms.

TELDOK visar hur IT används och dokumenterar erfarenheter av tidig användning. Med stöd från Telia bidrar TELDOK till: dokumentation, publicering och spridning, studier och konferenser.

Hittills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat 180 rapporter som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik.

En glimt av TELDOKs senaste utgivning finns längst bak i denna rapport. Rapporterna sprids gratis till 5.000 mottagare, som bett att få dem kontinuerligt. Beställning av fler än ett ex faktureras.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar: ring 020 23 00 11 eller besök [www.teldok.framfab.se](http://www.teldok.framfab.se). Ange rapportnummer när Du beställer!

Ytterligare information lämnas gärna av ledamöterna i den brett sammansatta TELDOK Redaktionskommitté:

- Bertil Thorngren (ordf), CIC vid Handelshögskolan, [dbt@hhs.se](mailto:dbt@hhs.se)
- Göran Axelsson, Statskontoret, 08 454 46 90
- Joachim Benno, Konvergensutredningen, 08 405 37 34
- Hans Iwan Bratt, ITfacts, 08 753 18 51, 070 779 77 96
- Birgitta Frejhagen, InfoKomp AB, 08 725 87 00
- Johan Jörgensen, Interaktiv Tid, 08 442 85 70
- Anna Karlstedt, IMIT, 08 736 94 71, FAX 08 32 65 24
- Eva Lindencrona, SISU, 08 752 16 36
- Lennart Ohlsson, Företagarna, 08 406 18 07
- Agneta Qwerin, RSV DataService, 08 764 83 78
- Hasse Samuelsson, Svensk Industriförening, 08 440 11 70
- Herbert Söderström, Tilia Cadata, 0650 800 59
- Bengt-Arne Vedin, Metamatic AB, 08 661 28 18
- PG Holmlöv (sekr), Telia Research, [Pg.X.Holmlov@telia.se](mailto:Pg.X.Holmlov@telia.se), 08 713 51 29

**TELDOK Rapport • ISSN 0281-8574 • 1998 • Pris 50 kr**

*Mer information: <http://www.teldok.framfab.se/>*

*Rapportbeställning även: Lindegården 020 23 00 11*

*Rapporterna finns i Tures lada!*

# Företal

I sitt veckonyhetsbrev *The Rapidly Changing Face of Computing* ([www.compaq.com/rcfoc](http://www.compaq.com/rcfoc)) – om Saker Vi ALDRIG Förutsåg – återger Jeff Harrow ofta andras bedömningar av utvecklingen för elektronisk handel. Det är uppåt! Var fjärde Internet-användare beställde åtminstone något via webben hittills under 1998, och årets julhandel via Internet väntas bli fördubblad jämfört med 1997. Zona Research tror att storleken på "the overall electronic economy" mer än sexdubblas fram till år 2001 då den beräknas omfatta 204 miljarder dollar.

Också Weje Sandén, erfaren ekonomijournalist med IT som bevakningsområde, behandlar elektronisk handel i rapporten *Nätet som marknadsplats*. Men undertiteln anger kanske ännu bättre det som är särskilt värdefullt och läsvärt i rapporten – de svenska pionjörerna.

Weje Sandén beskriver nämligen ingående och byggt på tidigare inte redovisad statistik framväxten och framgångarna för en rad svenska webbsajter. De intervjuade pionjörerna har kanske bättre än andra förstått att utnyttja de nya affärsmöjligheter och den nya affärslogik som webben erbjuder – även om det också finns enastående amerikanska exempel i samma branscher (vilka Weje Sandén också dokumenterar).

*Nätet som marknadsplats* är utgiven i *Telematik 2001*, ett program som skapats och drivs av KFB (Kommunikationsforskningsberedningen) och TELDOK.

Inom *Telematik 2001* utges, främst under 1998, ett drygt dussin rapporter och "småskrifter" om IT och näringslivet; IT och hushållet; samt "informationssamhället – för och emot". Utgångspunkten är denna: studier av dagens tidiga användare och användningsområden kan ge vägledning för beslut och åtgärder som gäller morgondagen.

KFB ([www.kfb.se](http://www.kfb.se)) är en statlig myndighet som planerar, initierar, samordnar och stödjer övergripande forskning, utveckling och demonstrationsverksamhet (FUD), bl a om telekommunikation. TELDOK ([www.teldok.framfab.se](http://www.teldok.framfab.se)) dokumenterar med stöd av Telia erfarenheter av tidig IT-användning.

Trevlig läsning önskas!

Urban Karlström  
*Generaldirektör KFB*

Bertil Thorngren  
*professor, CIC, Handelshögskolan,  
ordf TELDOK Redaktionskommitté*

# Innehållsförteckning

Inledning .....	7
Nätet som marknadsplats .....	9
400 dagar som förändrade bank-Sverige .....	18
Minsta bankkontoret ett av världens största .....	28
Aktier bättre affär än sex .....	37
Gammal är inte alltid äldst.....	50
Elektroniska kedjor tar greppet om bokhandeln .....	58
Bokhandlaren utan böcker .....	67
Revolutionen i bilhallen .....	76
Störst vill bli bäst också på nätet .....	85
De glokala företagen .....	94
Hela världens laboratorium .....	101
Ny exportindustri tack vare Internet .....	107
Styr rakt på världsmarknaden .....	114
Den nya affärslogiken .....	122
En svensk doldis i världseliten .....	127
Blomstrande affärer på en ny marknad.....	134
Hemligheten med de osynliga kläderna .....	142
Reflektioner och visioner .....	148
Webb-visare.....	154
Bibliografi .....	159

# Inledning

*"The Internet is the hottest business location in the world"*, förklarade AT&Ts VD Michael Armstrong i sitt tal på Internet World i New York i oktober 1998.

Många är säkert benägna att hålla med honom. Det går numera knappt en dag utan att vi hör eller kan läsa om vad som utspelas på den elektroniska marknadsplatsen.

Själv skrev jag januari 1995 en artikel i tidskriften Decisions med rubriken "Nätet är den nya marknadsplatsen". I denna konstaterades att de kommersiella intressena för Internet har vaknat:

"Volvo och kosmetikföretaget Oriflame marknadsför sina produkter i USA på nätet, liksom Ericsson. Kabeltillverkaren Habia har också anslutit sig. Ytterligare minst tre svenska börsnoterade storföretag har långt framskridna planer på att gå ut med tjänster på nätet."

"Ändå har vi bara sett början", var slutsatsen i artikeln.

Föga anade jag – och de flesta andra – hur snabbt utvecklingen skulle gå. Idag låter det som om artikeln är skriven för evigheter sedan. Men det har bara gått knappt fyra år.

På denna korta tid har en handfull svenska företagspionjärer fått sällskap av tusentals svenska företag på Internet. Även om satsningarna varierar i ambition och omfång börjar nätet att bli en integrerad del i allt flera företags verksamhet.

Det har också hunnits skriva åtskilliga böcker och artiklar. Många är dock spekulationer om vad som kan förväntas ske och bygger på exempel av närmast anekdotisk karaktär från företagsvärlden. Det är påfallande hur samma exempel – nästan samtliga hämtade från USA – ständigt återkommer.

Syftet med denna bok har varit att dokumentera de praktiska erfarenheterna bland svenska företag av hur elektroniska handel förändrar distributionen och påverkar deras konkurrensförmåga, för att därigenom vidga perspektivet och tillföra fakta.

Titeln är Nätet som marknadsplats – de svenska pionjärerna. Boken bygger på ett stort antal intervjuer samt litteraturstudier. Sammantaget har ett 30-tal företag i olika branscher studerats. Av dessa har tio företag valts ut och dokumenterats utförligt. Dessutom be-

skrivs och diskuteras hur nätet påverkar förutsättningarna i olika branscher.

Tanken är inte bara att beskriva en spännande och i många stycken dramatisk utveckling i svenskt näringsliv under 1990-talets sista år. Förhoppningen är också att boken ska fungera som inspirationskälla, och i vissa avseenden kanske också väckarklocka, för företag som inte hunnit lika långt i arbetet att ställa om sig till de nya förutsättningarna.

För det är ingen tvekan om att Internet som den nya marknadsplatsen kommer att medföra långtgående förändringar för stora delar av näringslivet.

Jag vill avslutningsvis också att tacka huvudmännen bakom Telematik 2001 – Kommunikationsforskningsberedningen, KFB, och stiftelsen Teldok – för deras uppbackning och tålamod med detta projekt. Likaså min hustru Marta för hennes stöd och värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Stockholm i november 1998

*Weje Sandén*

# Nätet som marknadsplats

Financial Times den 27 mars 1996: ”*German exporters lose sales because of Internet*”, lyder en av rubrikerna på tidningens förstasida.

I artikeln rapporteras det att tysk industri – som sedan tidigare har brottats med en stark valuta och höga arbetskraftskostnader – hittat ytterligare ett skäl till varför deras produkter tappar marknad utomlands: Internet.

Enligt chefen för den tyska handels- och exportföreningen, Michael Fuchs, förlorar företagen lukrativa nischmarknader därför att det världsomspännande datornätverket gör det enklare att jämföra priser. Då blir konkurrensen svårare.

Tidigare hade tyska företag kunnat vara tämligen säkra på att få sälja. Men nu, efter att ha surfat på nätet, har potentiella kunder regelmässigt börjat hänvisa till att de erbjuds bättre priser från konkurrerande leverantörer, skriver Financial Times.

Huruvida klagomålen var befogade kan ifrågasättas. Då – i början av 1996 – var de kommersiella aktiviteterna på Internet mycket begränsade. I den mån dessa skulle ha påverkat den tyska exporten, torde det i så fall ha varit endast marginellt.

## En märkeshändelse

Men Financial Times artikel är ändå att betrakta som en märkeshändelse. Visserligen hade det även dessförinnan producerats åtskilliga spaltmeter om de nya möjligheter och hot som Internet innebär för företag och branscher.

Detta var dock första gången som en ledande näringslivsföreträdare gick ut och på fullt allvar skyllde på nätet för förlorade affärer och försämrad konkurrensförmåga.

**German exporters lose sales because of Internet**

By Peter Norman in Bonn

German exporters, battling against a strong currency and high labour costs, have found another cause for their declining

Sedan dess har Internets utveckling accelererat – fortare än vad de flesta kunde föreställa sig 1995/96. På bara ett par, tre år har nätet förvandlats från en samlingspunkt för i huvudsak entusiaster och teknikintresserade, till en global marknadsplats med omkring 100 miljoner människor som obehindrade av gränser och geografi utväxlar information och gör affärer, dygnet runt, året runt.

För varje dag som denna elektroniska marknad växer sig allt större, blir allt fler företag varse dess existens. I bransch efter bransch etableras nya aktörer som, genom att utnyttja den nya tekniken, utmanar de existerande företagen.

Analysföretaget Gartner Group räknar med att 1999 kommer 300 000 företag att använda sig av nätet för att göra affärer – tre gånger fler än 1998 – samt att antalet kommer att fördubblas till ca 600 000 stycken vid sekelskiftet.<sup>1</sup>

## **Förändrar konkurrensvillkoren**

Banker, fondkommissionärer, dator-, bil- och bokhandeln samt resebyråerna är några exempel på branscher där Internet är i färd med att förändra de grundläggande konkurrensvillkoren.

”Varje företag konkurrerar numera i två världar; en fysisk värld med produkter som man kan se och vidröra, och en virtuell värld som bygger på information”, konstaterade Jeffrey R Rayport och John J Svikla i en artikel i Harvard Business Review för några år sedan.<sup>2</sup>

Att inte finnas på nätet kan snart visa sig vara en allvarlig nackdel och i åtskilliga företagsledning är frågan numera föremål för strategiska diskussioner.

I en undersökning av Price Waterhouse, inför World Economic Forum i Davos februari 1998, tillfrågades 369 internationella storföretagsledare om deras syn på ”*electronic commerce*” – elektroniska affärer.

Närmare 70 procent bedömde att det kommer att ha en betydande inverkan på konkurrensen. En av fem var dessutom övertygad om att ”*electronic commerce*” fullständigt kommer att förändra förutsättningarna i deras branscher.<sup>3</sup>

Liknande slutsatser dras i den rapport som presenterades vid OECDs

---

<sup>1</sup> ”The Internet Retailing Report”, Morgan Stanley 1997, [www.ms.com](http://www.ms.com)

<sup>2</sup> ”Exploiting the Virtual Value Chain”, Harvard Business Review, nov-dec 1995

<sup>3</sup> ”Industrins gamla stötar tar hem spelet”, Veckans Affärer nr 11/1998



ministerkonferens om elektroniska affärer i Ottawa, Kanada i oktober 1998:

”Bara tre år gammalt har elektronisk handel potential att radikalt förändra de ekonomiska aktiviteterna och sociala förhållandena i samhället”, heter det inledningsvis.<sup>4</sup>

Den amerikanska investmentbanken Morgan Stanley är inne på samma linje:

”Vi tror att Internet kan bli den största och mest effektiva distributionsapparaten som skådats i världshistorien”, skriver Morgan Stanley i en analys av handeln på nätet.<sup>5</sup>

### Handeln 40-faldigas

Fortfarande befinner vi oss dock bara i förstadiet av denna process. OECD uppskattar i sin rapport att affärsverksamheten på Internet totalt omsatte 26 miljarder dollar (ca 200 miljarder kr) 1996/97. Det kan tyckas mycket, men motsvarar mindre än en halv procent av detaljhandelsförsäljningen i sju ledande OECD-länder<sup>6</sup> eller den samlade bruttonationalprodukten i Vietnam.<sup>7</sup>

Elektronisk handel prognos, miljarder dollar	
1996/97	26
2001/03	330
2003/05	1000
<i>Källa: OECD</i>	

Alla prognoser pekar dock på en mycket snabb ökning, även om nivåerna kan skilja sig kraftigt. Som framgår av diagrammet härintill räknar OECD med att handeln på nätet inom fem, sex år kommer att 40-faldigas till ca 1 000 miljarder dollar (ca 8 000 miljarder kr) – eller halva Tysklands BNP<sup>8,9</sup>.

Världshandelsorganisationen, WTO, uppskattar att nätet strax efter sekelskiftet kommer att stå för ca två procent av samtliga kommer-

<sup>4</sup> ”The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda”, OECD 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>5</sup> The Internet Retailing Report, Maj 1997, [www.ms.com](http://www.ms.com)

<sup>6</sup> USA, Storbritannien, Tyskland, Kanada, Japan, Frankrike och Finland

<sup>7</sup> The World in 1998, The Economist Publications

<sup>8</sup> ”The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda”, OECD 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>9</sup> The World in 1998, The Economist Publications

## Nätet som marknadsplats

### Pådrivare:

- Lägre driftskostnader
- Minskat beroende av distributionskanaler
- Effektivare marknadsföring
- Fysisk distribution
- Direktkontakt med marknaden



### Lockelser:

- Stor och väntande marknad
- Global närvaro
- Understödjande logistik

### Hinder:

- Begränsad bandbredd
- Marknadssegmentering
- Teknisk utvecklingsnivå
- Marknadens fördomar

Källa: Re-Wiring businesses

*Nätet som marknadsplats påverkas av flera faktorer. I boken "Rewiring Business" delas dessa i tre kategorier: pådrivare, lockelser och hinder.*

siella transaktioner i den industrialiserade världen<sup>10</sup>, och att 25-30 procent av de ekonomiska aktiviteterna i industriländerna om fem år kommer att påverkas starkt av den elektroniska handeln.

Analysföretaget Forrester Research förutspår för sin del att fem, sex procent av USAs BNP år 2005 kommer att vara Internet-baserad.<sup>11</sup> Samtliga bedömer också att affärer mellan företag, *business-to-business*, kommer att dominera stort över konsumenthandeln – *business-to-consumer*.

## Nätet är den nya marknadsplatsen

Oavsett vilken prognos som är den rätta är trenden tydlig:

En allt större del av företagets verksamhet kommer att ta plats på nätet, som därmed blir den nya marknadsplatsen.

Ekonomer brukar beskriva en marknad som en mötesplats för säl-

<sup>10</sup> "Electronic commerce and the role of the WTO", World Trade Organization, 1998, [www.wto.org](http://www.wto.org)

<sup>11</sup> Enligt George Colony, vd för Forrester Research vid möte på Grand Hotel i Stockholm 8 maj 1998

jare och köpare av varor och tjänster.<sup>12</sup> I dess ursprungliga betydelse var en marknad en till tid och plats regelbundet återkommande sammankomst för handel. Av det följer också att det avsåg ett bestämt geografiskt område. Efter hand har ordet fått en mer abstrakt innebörd, som tar utgångspunkt i de varor och tjänster som handlas. T ex aktie-, fastighets-, el- och arbetsmarknad.

Marknaden har genomgått stora förändringar genom århundradena.

Forskarna har hittills delat in utvecklingen i tre skeden:

**Det första** inträffade under medeltiden, då stadsbildningen och uppkomsten av Hansans handelsnät, ledde till ett växande marknadsutbyte.

**Det andra** dateras till 1500- och 1600-talen då det utvecklades nya handelsmönster som en följd av upptäckten av den ”Nya Världen” och den europeiska kolonisationen.

**Det tredje** tog sin början i den industriella revolutionen och har fortsatt fram till våra dagar med massproduktion, frihandel samt framväxten av världsomspännande varu- och valutamarknaderna.<sup>13</sup>

Historiskt har de största förändringarna inträffat i samband med att det utvecklats nya tekniker för distribution och kommunikation. Järnvägen, bilen, telegrafen och telefonen har alla bidragit till att förändra marknadens struktur och dess sätt att fungera.

Internet har förutsättningar att iscensätta det fjärde skedet i marknadens utveckling.

Tänkarna om en elektronisk marknadsplats är ingalunda nya. Företag har utväxlat dokument med varandra tidigare med hjälp av EDI (*Electronic Data Interchange*), som introducerades redan på 1960-talet. Banker har förmedlat betalningar mellan sig genom EFT (*Electronic Fund Transfer*).

## **Tidigare begränsningar försvinner**

Men i båda fallen krävs specialutvecklad och kundanpassad programvara, som är komplex och dyr att installera. Vidare förutsätter det att parterna på förhand bestämmer sig för att etablera en fast förbindelse. Därför har t ex EDI haft svårt att nå en bredare användning utanför ett antal storföretag och dess närmaste leverantörer.

---

<sup>12</sup> För en utförligare beskrivning se Nationalencyklopedin, band 13

<sup>13</sup> Ibid

Med Internet har alla dessa restriktioner försvunnit. Nu kan i princip vem som helst sätta igång och bedriva affärsverksamhet på en global marknad. Det som behövs är en dator, ett modem och en telefonanslutning. De kan kommunicera elektroniskt med ett obegränsat antal företag och personer, utan att behöva känna varandra. Detta till en bråkdel av de tidigare kostnaderna. Idag räcker det med några tusenlappar, även om det finns företag som satsar flera miljoner kronor på sina nättjänster.

”Internets i särklass viktigaste bidrag är att det har skapat en gemensam standard”, säger Ivan Wladavsky-Berger, chef för IBMs Internet-division och bl a styrelsemedlem i CommerceNet, som är en internationell intresseorganisation för främjande av affärer på nätet.

”För första gången finns nu förutsättningar för att IT ska bli allmänt tillgängligt, på samma sätt som telefonen och elkraften. Det har inte varit möjligt tidigare, då vi haft en rad olika, konkurrerande system”, fortsätter Ivan Wladavsky-Berger.

Med detta öppnas också nya möjligheter för företag att marknadsföra, sälja samt distribuera varor och tjänster. Likaså att hitta kunder, utföra service och support.

Det som gör Internet revolutionerande är att det dramatiskt ökar verksamhetsfältet och handlingsutrymmet för såväl säljare och köpare.

Kort sagt: Nätet som marknad innebär fundamentalt ändrade förutsättningar att bedriva affärsverksamhet:

- **Geografin minskar i betydelse**

Lokaliseringen – idag en nyckelfaktor i de flesta verksamheter – är inte längre nödvändigt för framgång. Företag kan etablera sig var helst de finner det bekvämast och inte nödvändigtvis nära marknaden. Eftersom det aldrig finns längre bort än till närmaste dator med Internet-anslutning, minskar behovet av vara på plats med butik eller kontor.

”Avståndets förlorade betydelse kommer sannolikt att utgöra den enskilt viktigaste kraften som formar samhället under första hälften av nästa århundrade”, argumenterar journalisten och författaren Frances Cairncross vid The Economist.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> ”The Death of Distance – How the Communications Revolution Will Change Our Lives”, Frances Cairncross, 1997

- **Tidsfaktorn förändras**

Många av dagens aktiviteter i näringslivet och i samhället är funktioner av tiden. Massproduktionen är en följd av att det är det snabbaste sättet att producera till lägsta kostnad. Detsamma gäller behovet av att finnas nära marknaden. Tiden definierar vad som är nära.

Nätet innebär att tiden för att genomföra en transaktion minskar från timmar, dagar eller veckor till en elektrisk impuls. Det ökar tempot, snabbar på produktionscyklerna, gör att företag kan arbeta i nära samspel med varandra.

- **Interaktiviteten ökar dramatiskt**

Internet gör att företag kan etablera direktkontakt och kommunicera med både leverantörer och kunder. Det gäller även mindre företag och enskilda hushåll, som därmed får möjlighet att kommunicera och genomföra transaktioner var som helst i världen, när som helst. Därmed skapas bättre förutsättningar att bedriva relationsmarknadsföring – sk *one-to-one-marketing*. Med mer och lättare tillgänglig information ökar även kundernas makt.

- **Transaktionskostnaderna sjunker**

Marknadens ineffektivitet eller imperfektion innebär att det alltid är förenat med vissa kostnader för att genomföra ett köp eller en affär. Hur stora dessa transaktionskostnader är varierar. Standardiserade produkter, t ex aktier, har förhållandevis låga transaktionskostnader medan andra, t ex bilar och bostäder kan ha mycket höga kostnader.

Enligt britten Ronald H Coase, som 1991 fick Nobelpriset i ekonomi för sina rön i ämnet, finns sex typer av transaktionskostnader. Hit hör bl a kostnader för att söka, informera sig, utvärdera, förhandla om villkor samt genomföra affären.<sup>15</sup>

Nätet gör processen både enklare och snabbare eftersom informationen aldrig finns längre bort än ett klick med datormusen. Marknaden blir effektivare och transaktionskostnaderna sjunker- i vissa fall dramatiskt.

Det är vanligtvis förenat med mycket arbete att hitta den som erbj-

---

<sup>15</sup> För en utförligare redovisning se ” Unleashing the Killer App – digital strategies for market dominance”, Larry Downes & Chunka Mui, 1998

der bästa pris för en vara eller en tjänst. Det gör att sökprocessen oftast inskränks till de närmast belägna eller mest välkända leverantörerna.

På den elektroniska marknaden finns inga sådan begränsningar och sökkostnaderna är begränsande.

- **Prisstrukturen förändras**

Eftersom nätet underlättar jämförelser – inte bara lokalt eller regionalt utan också globalt – blir priserna transparenta. Det påverkar prisstrukturen, men behöver inte nödvändigtvis leda till lägre eller jämnare priser. Samtidigt ger Internet utrymme att skraddarsy produkter och tjänster – sk ”*mass-customisation*”, möjligheter till bättre marknadssegmentering och elektroniska auktioner. Det kan istället medföra en större prisdifferentiering på marknaden.

- **Produktiviteten förbättras**

Nätet ökar företagets effektivitet. Genom att publicera erforderlig information på nätet kan säljprocessen förbättras och öka produktiviteten hos försäljningspersonalen med faktor tio. På motsvarande sätt kan tiden för att behandla order sänkas dramatiskt. Färre fel och enklare hantering har i vissa fall lett till tidsbesparingar på mellan 50 och 96 procent.<sup>16</sup>

I många företag utgör kundservice och eftermarknadssupport en växande utgiftspost, inte sällan motsvarar de över tio procent av rörelsekostnaderna.<sup>17</sup> Genom att lägga vissa funktioner på nätet – t ex manualer – kan kostnaderna sänkas, samtidigt som servicegraden ökar.

- **Värdekedjan förkortas**

Då tillverkare och leverantörer kan gå direkt på kunden, eller hoppa över ett eller flera mellanled, innebär det att värdekedjan blir kortare och effektivare. Detta får konsekvenser för de traditionella mellanhänderna – mäklare, agenter, grossister, återförsäljare – vars främsta uppgift är att koppla ihop säljare med köpare. Deras funktion förändras och riskerar i nuvarande form att försvinna, om de inte själva förmår att anpassas om sig till de nya förutsättningarna.

---

<sup>16</sup> ”The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda”, OECD 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>17</sup> Ibid

- **Storleken är inte allt**

Storleken är inte längre avgörande för att lyckas på marknaden. Små företag kan på nätet erbjuda samma tjänster som tidigare var förbehållet stora organisationer med rikliga resurser. Det förstärkts ytterligare av det senaste decenniets utveckling att lägga ut verksamheter som inte tillhör kärnrörelsen på entreprenad, sk outsourcing. Företag behöver inte längre hålla sig med alla kompetenser själva, utan kan istället köpa dem som saknas från specialistföretag.

- **Etableringströskeln minskar**

Slutligen medför nätet att etableringströskeln sjunker. Även mindre företag och enskilda individer kan för en förhållandevis rimlig kostnad och med samma räckvidd som större organisationer nå en internationell marknad. Det ger ökat utrymme för nischaktörer.

Därmed inte sagt att det är lättare att nå framgång på nätet än i den fysiska världen. Å andra sidan är, som from Frances Cairncross konstaterar<sup>18</sup>, kostnaden att misslyckas väsentligt lägre.

Sammantaget innebär den nya marknadsplatsen att konkurrensen skärps och att den traditionella rollfördelningen i näringslivet utmanas av en sällan skådad omfattning.

I efterföljande avsnitt tittar vi närmare på hur nätet som marknadsplats påverkar enskilda branscher, samt vilka praktiska erfarenheterna och konsekvenser det har inneburit för svenska företag.

---

<sup>18</sup> "The Death of Distance – How the Communications Revolution Will Change Our Lives", Frances Cairncross, 1997

# 400 dagar som förändrade bank-Sverige

Det är november 1996. Östgöta Enskilda Bank har kallat till presskonferens på sitt Stockholmskontor. VD Ulf Lundahl möter upp tillsammans med en handfull medarbetare.

Syftet är att tillkännage startandet av Sveriges första ”riktiga” Internetbank. Dittills har det bara gått att ta del av kontouppgifter på nätet. Men på Hembanken, som ÖEB valt att kalla tjänsten, ska kunderna även kunna betala räkningar via post- och bankgiro samt flytta pengar mellan bankkonton.

På presskonferensen visas en demoversion av den nya banken. Fortfarande återstår en hel del arbete. De inkallade konsulterna sliter dag som natt för att bli klara i tid. Startdatumet har tidigare lagts till fredagen den 29 november 1996.

Skälet är att SEB några dagar före meddelat att dess Internetkontor kommer att öppna måndagen den 2 december. Och ÖEB-ledningen har gett sig sjutton på att de ska bli först. Därför denna kapplöpning med tiden.

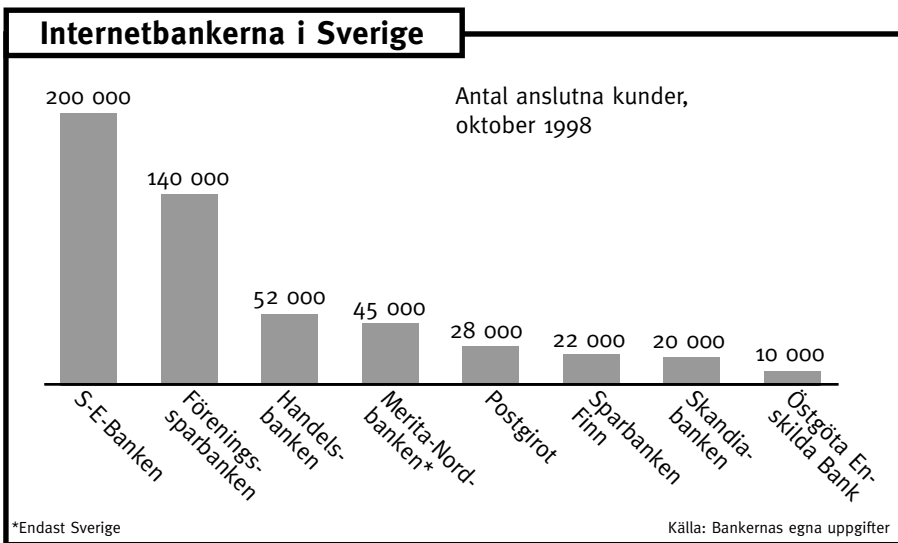
Få anade då vad Internet skulle komma att få för betydelse för bank-Sverige. Inte ens bankerna själva. Flertalet av konkurrenterna förhöll sig därför avvaktande. Den gängse attityden tycktes vara: skynnda långsamt.

De fick dock snart anledningen att tänka om.

För sällan har en ny tjänst mött ett så stort gensvar bland bankkunderna. SEB, som lanserade Internetkontoret till ackompanjering av en omfattande reklamkampanj, togs formligen på sängen av den kraftiga kundtillströmningen (se avsnittet ”Minsta bankkontoret ett av världens största” sid 28). Östgöta Enskilda Bank gick inte ut lika hårt i marknadsföringen, men fick ändå på kort tid ta emot tusentals anmälningar till Hembanken.

Plötsligt fick även konkurrenterna bråttom. Här gällde det att hänga på för att inte hamna på efterkälken och riskera tappa marknadsandelar. Uppgifter om att kunder bytte bank för att få tillgång till de nya tjänsterna gav ytterligare anledning till oro. I flera banker gick därför





*SEB håller tätpositionen bland Internetbankerna, både i absoluta och relativa tal. Ca 13 procent av bankens kunder är anslutna till nätet. Lika stor andel anger Skandiabanken och Sparbanken Finn i Skåne. De har dock färre kunder totalt sett.*

ut order om att tidigarelägga eller påskynda arbetet med att sätta upp en egen Internetbank.<sup>19</sup>

Under 1997 kom också successivt allt fler banker ut på nätet. Och när Handelsbanken och Nordbanken, som de sista storbankerna startade i slutet av december 1997, hade det endast gått 400 dagar sedan presskonferensen hos Östgöta Enskilda Bank.

### Rekordsnabb anslutning

Aldrig tidigare har en ny teknik fått så snabbt genomslag i bank-Sverige. Det tog över tio år för uttagsautomaterna att etablera sig och mer än fem år innan alla banker hade skaffat sig telefonbank. Därför var det kanske heller inte konstigt att många bankledningarna tvekade att ge sig på Internet.

Vid årsskiftet 1997/98 var ca 200 000 svenskar anslutna till Internetbankerna. Därefter har utvecklingen accelererat ytterligare. Tio månader senare – i oktober 1998 – hade antalet passerat 500 000 med

<sup>19</sup> Under arbetet med en artikel om Internetbankerna till Veckans Affärer i maj 1997 fick jag vid flera tillfällen detta beskrivet för mig. I ett fall betecknades situationen med ord som panik och kaos.

god marginal. SEB har behållit sitt försprång och svarade då för knappt 40 procent av alla Internetkunder. (se diagram sid 19)

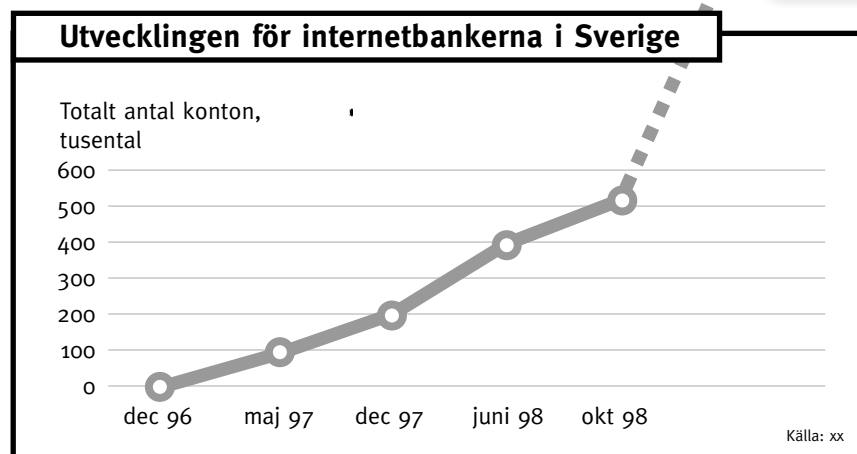
Hos SEB och ytterligare några banker har andelen redan passerat tio procent av samtliga kontoinnehavare.

”Räknar vi enbart lönekontokunderna ligger andelen för vår del runt 30 procent”, säger Magnus Gustavsson vid Sparbanken Finn i Lund, som 1996 blev först i Sverige med PC-bank, där kunderna kan ringa upp via modem och uträtta sina ärenden. Senare har även en Internet-version tillkommit.

Detta gör bankaffärer till den i särklass populäraste Internettjänsten i Sverige. Ingen annan kommer i närheten när det gäller antalet aktiva användare. Sverige är också ett av de länder som kommit längst i världen, både vad gäller användare och andelen Internetbanker.

Som jämförelse kan nämnas att Wells Fargo Bank, USAs ledande Internetbank och med en stark ställning i Silicon Valley, i början av hösten 1998 hade 500 000 Internetkunder, motsvarande ca tio procent av samtliga kunder. Och fortfarande finns färre än hälften av USAs ca 10 000 banker på nätet.<sup>20</sup>

Prognos år 2000:  
1,5 – 2 miljoner  
konton



*Svenskarna är bäst i världen på att göra bankaffärer över nätet. Vid årsskiftet 1997/98 var 200 000 kunder anslutna. Tio månader senare hade de mer än fördubblats. Vid sekelskiftet väntas mellan 1,5 och 2 miljoner vara uppkopplade till en Internetbank. Det är den berömda ketchup-effekten.*

<sup>20</sup> The Industry Standard, 21 september 1998, www.thestandard.com

## Utvecklad infrastruktur

Ett skäl till att svenska banker tagit täten är att Sverige har en utvecklad infrastruktur, t ex girosystemet, vilket gör det lättare att snabbt utveckla nya lösningar. Svenskarna har även tidigare legat långt framme när det gäller nyheter på banksidan. Både gireringssystemet och bankomaterna fick snabbare spridning här än i andra länder.

Den snabba tillväxten väntas också hålla i sig. Det finns prognoser som talar om mellan 1,2 och 2 miljoner Internetkunder vid sekelskiftet.<sup>21</sup>

”Vår ambition är att en miljon kunder ska göra sina bankaffärer över Internet efter milleniumskiftet”, säger Peter Nordblad, chef för Föreningssparbankens Internetbank. Sammanlagt har Föreningssparbanken fem miljoner kunder, varav 3,5 miljoner aktiva.

Potentialen finns. Enligt en studie av Öhrlings Coopers&Lybrand hösten 1998 utnyttjar än så länge bara 20 procent av Internetanvändarna nätet för att uträta bankärenden och betala räkningar. Däremot uppger 70 procent att de önskar göra det i framtiden.<sup>22</sup> När undersökningen gjordes hade 46 procent av svenskarna i åldrarna 18-74 år tillgång till Internet.<sup>23</sup>

Därtill kommer företagsmarknaden. Än så länge är det bara SEB, Föreningssparbanken och Östgöta Enskilda Bank som erbjuder Internetlösningar för företag. Men det är sannolikt en tidsfråga innan övriga har följt efter. Intresset uppges vara stort. I oktober 1998 hade de tre bankerna ca 18 000 företagskunder anslutna till nätet.

”Vi ser helt klart Internet som en huvudkanal i framtiden för banktjänster”, säger Peter Jerdhaf, marknadschef på Östgöta Enskilda Bank, som är ensamma om att tillhandahålla utlandsbetalningar och lönehantering över nätet för företag.

Skälet till att bank på Internet blivit så populärt brukar förklaras med att det är bekvämt, ger ökad tillgänglighet samt bättre kontroll och överblick för kunderna. Bankaffärer handlar nu för tiden huvudsakligen om att överföra information, snarare än att utväxla pengar. Andelen mynt och sedlar i förhållande till bruttonationalprodukten, BNP, har sjunkit stadigt de senaste 30 åren. Eftersom bankaffärer ock-

---

<sup>21</sup> Se t ex ”Massiv anslutning tillk Internetbankerna”, Veckans Affärer nr 21, 1997

<sup>22</sup> ”Internetmarknaden i Sverige”, Öhrlings Cooper&Lybrand, september 1998

<sup>23</sup> Ibid

så görs med regelbundenhet är det stora intresset egentligen föga överraskande. Det är få andra tjänster som lämpar sig bättre för nätet.

”För att vara uppriktig var blotta faktum att det är så besvärligt att gå på ett bankkontor tillräckligt för att locka kunderna till nätet”, säger Anders Lindqvist, VD för Telia Electronic Commerce och tidigare ansvarig för affärsutveckling vid SEB.

## Strategisk nödvändighet

Från att ha varit ett konkurrensmedel har Internet blivit en strategisk nödvändighet för bankerna. Kunderna förväntar sig helt enkelt att de kan ta del av kontoutdrag och betala räkningar på nätet. På samma sätt som de förutsätter att deras bank är ansluten till bankomat-systemet.

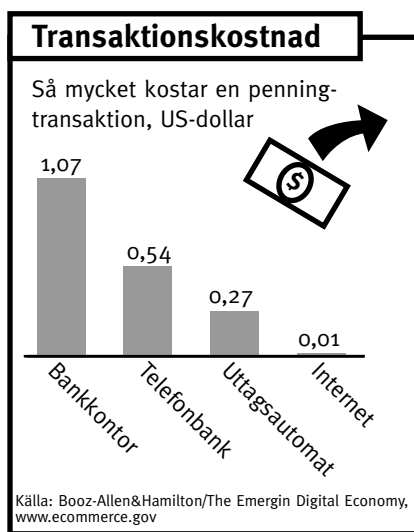
Servicenivån är en av de viktigaste faktorerna vid val av bank. Fler distributionskanaler innebär ökad bekvämlighet och därmed också större attraktionskraft hos banken.

Det har fått de nischbanker, som hittills avvaktat, att ta steget fullt ut. Hit hör Ikanobanken, JP Bank, Stadshypotek Bank samt den nya konstellationen med Wasabanken och Länsförsäkringar Bank och SalusAn-svar Bank, vilka alla kommer att ha Internetbanktjänster senast 1999.

”Mot marknaden är Internet inte längre något konkurrensmedel. Det stämmer. Däremot gementom andra banker eftersom verksamheten kräver volym”, säger Dan Tavares, chef för SEBs Internetkontor.

Bankerna försöker därför på olika sätt förmå fler att börja använda nätet. SEB har t ex erbjudit tre månaders gratis Internetabonnemang och i Storbritannien lockar amerikanska Citibank med ett års fritt surfande. Differentierad prissättning är ett annat sätt.

Men det handlar inte bara om att få upp volymerna. Bankerna har även ett starkt ekonomiskt incitament. Transaktioner över



*En transaktion på Internet slår allt annat. Kostnaden är bara en hundraedel jämfört med om den skulle ha gjorts på ett bankkontor.*

nätet är betydligt billigare än på bankkontor, uttagsautomat eller telefonbank. Av tabellen på sid 22 framgår att en Internettransaktion kostar bara en hundradel av ett bankbesök. Det beror bl a på att kunderna står för större delen av insatsen. Förutom att de betalar datorn och står för uppringskostnaderna, utför de även själva arbetet. Litet förenklat kan hävdas att bankernas kostnad begränsas till några bit av datakapacitet i det egna systemet.

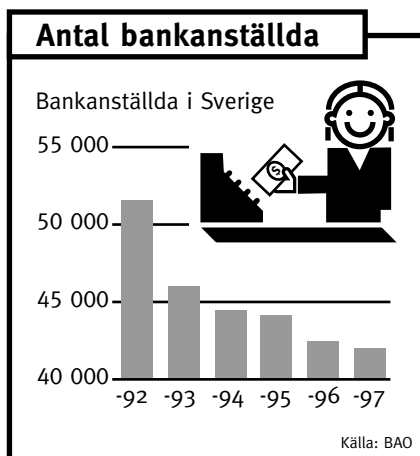
Dessutom ger Internet bankerna möjligheter att erbjuda fler tjänster och att bedriva relationsmarknadsföring genom *one-to-one-marketing*.

### Hälften av kontoren kan försvinna

Samtidigt frigörs personal och i förlängningen också lokaler. Det svenska banksystemet är sedan flera år inbegripen i en omfattande strukturomvandling. De senaste fem åren har antalet bankanställda minskat med 10 000 eller 20 procent, samtidigt som antalet bankkontor blir allt glädsare. Totalt har 1 200 bankkontor försvunnit de senaste 15 åren. Kvar finns ca 2 500 bankkontor. Men enligt flera bedömare kan uppemot hälften av dem komma att försvinna de närmaste fem tio åren. Det beror inte bara på Internet. Samgåendet mellan Föreningssparbanken och Sparbanken gör att 200 kontor bli överflödiga. Men nätet lär påskynda processen.

Teknikförändringarna inom bank- och finanssystemet har varit många. Varje gång det har introducerats något nytt – telegrafan, kreditkortet och uttagsautomaterna, bank på telefon – har systemet blivit effektivare och bekvämare.

Det har dock inte påverkat kontorets ställning särskilt mycket. Tvärtom har kontorsnätet under alla tider betraktas som en mycket viktig konkurrensfaktor. Eftersom kunderna vill kunna ta ut eller sätta in pengar under banktid, väljer de oftast ett kontor nära sitt arbete eller hem. Därför är det viktigt att finnas där kunderna finns.



*Antalet bankanställda har minskat med 20 procent under 1990-talet. Internet kommer att accelerera processen.*

Åtminstone har det varit så hittills. Internet kan orsaka en förändring. Kanske inte idag. Än så länge är Internet-bankernas utbud relativt rudimentärt och består av standardiserade produkter som att betala räkningar, flytta pengar, ta mindre lån samt köpa och sälja värdepapper.

## **Bredband ger nya tjänster**

Men i takt med att tekniken utvecklas och överföringskapaciteten ökar, skapas utrymme att erbjuda nya och individuellt anpassade tjänster. Den dagen videokonferenstekniken slår igenom och hemmen får tillgång till bredbandskapacitet ger det möjlighet att även erbjuda personlig rådgivning och placeringshjälp på distans.

Detta betyder inte att de fysiska bankkontoren kommer att försvinna helt. Det finns många situationer där den personliga kontakten trots allt är att föredra. Men det kommer inte att behövas lika många kontor och lika mycket personal som idag. För dem som blir kvar väntar dessutom en kraftig omställning. Kompetenskraven ökar när uppgiften övergår från att hantera rutinmässiga transaktioner till att ge kvalificerad hjälp och rådgivning.

Det är långt ifrån något enkelt förvandlingsnummer. Bankerna har traditionellt inte behövt "sälja in" sig i någon större omfattning. Kunderna har kommit ändå, eftersom det har inte funnits särskilt många alternativ.

I fortsättningen måste bankerna bli mer proaktiva, odla en ny sälj- och marknadsföringskultur samt kunna erbjuda verkliga mervärden för kunden. Men då krävs det både rätt attityd och kompetens.

"När vi får enkla pedagogiska lösningar på nätet, som t ex ger tips om hur du som kund bör fördela ditt sparande, kommer det att sätta en jättepess på kundrådgivarna på kontoren", säger Anders Lindqvist på Telia Electronic Commerce. "Det är en kostsam verksamhet för bankerna idag. Det vill därför till att kundrådgivarna kan skapa riktiga värden för att klara sig."

Det är ingen tvekan om att bankerna idag är utsatta för ett större konkurrenstryck än för 10, 20 år sedan. Banksparandet har t ex tappat stort till aktie- och fondsparandet, vilket berett väg för en lång rad fristående fondkommissionärer och fondförvaltare. De nya Internet-mäklarna uppger att en stor del av deras kunder kommer från bankerna.

## Finansportaler ett hot

Många av dessa mäklare ser nu – tack vare Internet – ytterligare möjligheter att erbjuda tjänster som hittills var förbehållna bankerna. Tydligast i sitt budskap hittills är amerikanska E\*trade, som deklarerat att de har ambitionen att bli den ledande finansiella portalen på nätet och därmed erbjuda banktjänster. Men det finns förhoppningar även bland svenska Internetmäklare om att kunna tillhandahålla bank- och finanstjänster.

Kunderna finns redan och det tidigare hindret – kravet på en egen distributionskanal – är inte längre oöverstigligt. Nätet räcker långt.

Eftersom det är fråga om mindre, starkt fokuserade företag, som till skillnad från bankerna inte har en stor organisation och en mängd olika verksamheter att ta hänsyn till, kan de bli en svår konkurrent. Det är åtminstone ett av de argument som brukar framföras i debatten.

Det finns amerikanska prognoser som hävdar att online-mäklarna strax efter sekelskiftet kommer att svara för mer än 50 procent av hushållens finansiella aktiviteter på nätet.<sup>24</sup>

Därtill kommer hotet från aktörer utanför den traditionella finansbranschen. Hit hör t ex teleoperatörer, IT-företag och de nya portalerna på Internet. De saknar visserligen den finansiella kompetensen, men kontrollerar istället kommunikationskanalerna eller har direktkontakt med kunderna.

Flertalet banktransaktioner görs redan över telenätet. För Microsoft, som är den dominerande leverantörerna av PC-program, borde det vara en ganska enkel sak att integrera en banktjänst i Windows eller Excel. Microsoft är också, i likhet med söktjänsten Yahoo och Intuit, som är USAs ledande leverantör av ekonomiprogram för hushåll, aktiva i att utveckla nya tjänster på Internet.

Microsoft och Yahoo har startat marknadsplatser för att förmedla fastigheter och bostäder. Microsofts Carpoint är idag en av USAs ledande *on-line-buying service* för bilar på nätet (se avsnittet Revolutionen i bilhallen sid 76) och Intuit söker göra sina webb Quicken till en portal eller inkörsport när det gäller finansiell rådgivning genom att samla mängder av information och länkar. Steget till att även erbjuda

---

<sup>24</sup> "Net brokers threaten banks", CNET 15 september 1998, [www.news.com/News/Item/0,4,26416,00.html](http://www.news.com/News/Item/0,4,26416,00.html)

direkta banktjänster är därmed inte särskilt långt. Tvärtom borde det vara av stort intresse, eftersom bankaffärer till skillnad från bil- eller fastighetsköp, är regelbundet återkommande.

### **Lojalitetet ett triumfkort**

Det skulle sannolikt kräva medverkan av en eller flera banker, eftersom inget av företagen har egna resurser och kompetens. Men i så fall i rollen som underleverantör. Däri ligger också hotet, eftersom bankerna då tappar direktkontakten med kunderna samtidigt som konkurrensen med andra blir tydligare. Kunderna kan med ett enkelt klick på musen jämföra villkoren med de andra finansiella tjänsteleverantörerna på den aktuella portalen.

Andra potentiella konkurrenter är flygbolag, kreditkortsföretag, bensinbolag och butikskedjor – stor och trogen kundkrets, välutvecklade försäljningskanaler och starka varumärken. ICAs och KFs kort har blivit en stor framgång genom att locka med bättre ränta på insatt kapital än vad bankerna erbjuder.

”Banking är nödvändigt för den moderna ekonomin, däremot inte banker”, konstaterade också amerikanska Business Week i en uppmärksammat artikel för några år sedan.<sup>25</sup>

Bankerna har dock ett starkt trumfkort: kundlojaliteten. Trögrörligheten i systemet är stor och det finns undersökningar som visar att kunderna är mer lojala mot sin bank än t ex mäklare.<sup>26</sup>

Att utmåla bankerna som förlorare på förhand är också fel, anser Anders Lindqvist på Telia Electronic Commerce. På samma sätt som Internet ger utomstående chans att ta upp konkurrensen med bankerna, ger det också de senare ökade möjligheter att utveckla och vårda relationerna med kunderna. Genom att paketera och skraddarsy olika tjänster, som aktiehandel, fondförvaltning, försäkringar och andra krediter, efter varje enskild kunds behov och önskemål, kan bankerna komma att ta hand om en större del av kundernas tillgångar.

### **En annan logik och affär**

”Hittills har debatten handlat om att distribuera traditionella tjänster på ett nytt sätt. Men eftersom deras kunderna börjat göra affärer på ett

---

<sup>25</sup> ”The Future of Money”, Business Week 12 juni 1995

<sup>26</sup> ”Breking the Bank”, Red Herring oktober 1998



nytt sätt måste också bankerna förändra sig”, säger Anders Lindqvist. ”Istället för att stirra på distributionsledet borde de satsa på att utveckla nya produkter. Då har de en jättechans.”

Wells Fargo Bank gjorde en test i inför Mors dag 1998. Kunderna erbjöds att beställa blommor direkt från Internetbanken varvid 700 nappade.<sup>27</sup> Men det finns andra möjligheter. Ett tänkbart scenario är att en bank för sina kunders räkning förhandlar till sig förmånliga villkor vid bilköp. Via nätet kan de samla upp intresseanmälningar, och med stöd av dessa ta upp förhandlingar direkt med biltillverkaren. Citibanks erbjudande om gratis Internet-abonnemang är en variant på att erbjuda mervärden utöver de traditionella banktjänsterna.

Men det kräver inte bara en annan logik. Det är också en annan affär.

I efterföljande avsnitt beskrivs hur SEB tacklar den nya situationen.

---

<sup>27</sup> Ibid

SEB

# Minsta bankkontoret ett av världens största

SEB-ledningen hoppades på 10 000 kunder till sitt Internetkontor under det första halvåret. Men det sprack redan på öppningsdagen den 2 december 1996. På flera kontor uppstod långa köer och i Kista, Sveriges IT-centrum i nordvästra Stockholm, blev trängseln så stor att personalen fick ställa sig ute på gatan och samla in anmälningsblanketterna.

”Sedan dess har vi slutat att göra prognoser”, säger Dan Tavares, tidigare marknadschef för Sesam telefonbank och sedan mars 1998 ansvarig för SEBs Internetverksamhet. ”De blir ändå irrelevanta. Om tre, fyra år kommer alla svenskar att ha möjlighet att göra bankaffärer över nätet.”

Ingen annan svensk Internetsatsning har rönt lika stor uppmärksamhet här hemma eller utomlands. Efter två månader var Internetkontoret Europas största.<sup>28</sup> Och även om konkurrensen ökat sedan dess har SEB lyckats behålla en tät position.

”Vi räknas fortfarande som en av de fem största Internetbankerna i världen”, säger Dan Tavares.

Banken har också belönats med ett flertal utmärkelser<sup>29</sup> och de utländska studiebesöken har avlöst varandra. Många hävdar att SEB, mer än någon annan, bidragit till att öka intresset och viljan att göra affärer på nätet.

## Slump och tur med tiden

Ändå var det till viss del en slump och tur med tiden som gjorde att det blev just S-E-Banken som kom att ta ledningen. Från början var det

---

<sup>28</sup> Veckans Affärer 20 maj 1997

<sup>29</sup> Internetkontoret utsågs av flera tidningar till årets Internetsatsning, bl a Internet World och Corporate Computing. På Comdex i Frankfurt i fick S-E-Banken 3.e pris i kategorin teknisk design. Anders Lindkvist utsågs av Finanstidningen och GE Capital till årets finansiella innovatör 1997 och till en av Sveriges 12 främsta marknadsförare av tidningen Vision.



SEBs entré på nätet. Kunder kan här välja mellan olika tjänster.

inte alls aktuellt att satsa på Internet. Det fanns tveksamheter både vad gäller säkerheten och intresset. Tanken var istället att starta en PC-bank där kunderna skulle koppla upp sig med modem direkt mot bankens dator, för att eventuellt senare anslutas till Internet. Dessutom rörde det sig om en försöksverksamhet.

Men i takt med att arbetet fortskred och det visade sig att säkerhetsproblemen visst gick att lösa på ett tillfredsställande sätt, framstod Internet trots allt som ett bättre alternativ. Och i april 1996 övergavs definitivt planerna på PC-banken. När S-E-Banken under hösten nåddes av rykten om att Sparbanken höll på med någonting liknande, beslöt man att forcera arbetet med Internetkontoret.

”Vi såg att vi hade chansen att bli först. Det sporrade oss alla, inklusive den högsta ledningen”, säger Anders Lindqvist, som då var ansvarig för affärsutveckling på S-E-Banken och ledde arbetet med Internet. Numera är han VD för Telia Electronic Commerce.

## Affären – inte tekniken – knäckfrågan

Bankledningens uppbackning och engagemang var en förutsättning för

projektet. Inte tekniken. Knäckfrågorna var istället rent affärsmässiga. Vilka risker var förenade med en Internetbank? Hur skulle den kunna påverka S-E-Bankens förtroendekapital och image på marknaden?

Det var några av de överväganden som ledningen först måste ta ställning till, innan den gav sitt klartecken. Riskbedömningen krävde också tid. För att inte tappa tempo arbetades det parallellt med att bygga system och göra alla nödvändiga förberedelser. Man såg också till att tidigt involvera folk från olika delar av banken.

”När vi hade kick-off visade det sig att 100-talet personer hade lagt minst tre, fyra arbetsveckor var under 1996. Så det var en massiv satsning från bankens sida och inte bara något som drevs av ett Internetgäng”, säger Anders Lindqvist.

S-E-Bankens Internetkontor lanserades också med ett rejält pådrag av annonser och annan marknadsföring.

”Vi öppnar 10 000 nya bankkontor” var budskapet, som alltså visade sig vara en stark underdrift. Redan efter två månader tog den speciella säkerhetsdosa slut, som kunderna behöver för att logga in sig på Internetkontoret, varför banken fick skynda sig att beställa flera. Redan efter ett år, i december 1997, var antalet kunder närmare 90 000. Ledningen fann det då för gott att avsluta försöket och istället upphöja Internetkontoret till en permanent verksamhet. Det är organisatoriskt jämförbart med de andra två distributionskanalerna, kontorsrörelsen och telefonbanken, och ingår i affärsområdet Retail.

”Det finns inget företag idag som inte säger att de prioriterar Internet. Men vi visar det både i ord och handling genom att inordna det i den ordinarie verksamheten”, säger Dan Tavares.

## **Början på ketchup-effekt**

Antalet kunder har fortsatt att öka. Tillväxten ligger runt 5 – 6 000 i månaden och i oktober 1998 var närmare 200 000 anslutna till SEBs Internetkontor. Här ingår även de 30 000 kunder som tidigare fanns hos Tryggbanken, med som efter samgåendet mellan Trygg-Hansa och SEB tillhör Internetkontoret. Tillsammans utgör internetkunderna ca 13 procent av bankens totalt ca 1,5 miljoner privatkunder.

”Det är också fråga om en naturlig tillväxt. Vi har inte behövt marknadsföra tjänsten särskilt mycket”, säger Dan Tavares. ”Istället märker vi av ett ökat gruppträck. Varför ska inte jag ha, när alla andra har det, tycks många resonera. Vad vi ser kan alltså vara början till en ketchup-effekt.”

Men det är inte bara det stora intresset som har överraskat SEB.

Kunderna är också äldre och mer aktiva än väntat. Enligt en undersökning våren 1998 var 76 procent av Internetkontorets kunder män och 24 procent kvinnor. Den stora skillnaden förklaras med att männen fortfarande dominerar på nätet. Dock är kvinnornas andel ökande, enligt Dan Tavares.

I början fanns också en överrepresentation bland de yngsta kategorierna. Men denna håller på att försvinna. Den största tillväxten idag sker bland 30-60-åringarna, vilket ses som ett tecken på att Internetanvändningen börjar mogna.

För att påskynda processen har banken träffat ett treårigt samarbetsavtal med SeniorNet Sweden, som är en förening för främjande av internetanvändning bland personer över 55 år. Ett led i samarbetet är att banken marknadsför SeniorNets eget datorpaket med internetlösning genom att uppmana 100 000 egna äldre kunder att köpa paketet och lära sig använda bankens internet-tjänster.

*Kundernas åldersfördelning våren 1998*

Ålder	Andel, %
18-24	16
25-29	19
30-35	20
36-45	21
46-60	21
>60	4
<i>Källa: SEB</i>	

### **Bankens bättre kunder**

Den typiske Internetkunden är tjänsteman och har en inkomst ca 40 procent över genomsnittet för bankens kunder. Då ligger redan SEBs kunder högt i statistiken. Den geografiska spridningen är också stor.

”Det är ingen tvekan om att Internetkunderna tillhör våra bättre kunder. Det ser vi också på att de är transaktions- och placeringsintensiva och gör mycket affärer.”

Inloggningarna har ökat kraftigt, med en toppnotering då 40 000 kunder loggade in under en dag.<sup>30</sup> Fördelat på SEBs 260 kontor motsvarar det över 150 besökare per kontor och dag!

Uppemot 30 procent av alla privatkunders räkningar betalas över Internet. Var femte Internetanvändare – eller ca 40 000 kunder – utnyttjar möjligheten att köpa och sälja aktier eller fondandelar. Inter-

<sup>30</sup> Avser fram till oktober 1998

netkontoret har tidvis svarat för uppemot tio procent av antalet aktieaffärer inom SEB.

Hela 50 procent av kunderna använder också Internetkontoret minst en gång i veckan och 95 procent minst en gång i månaden. Fem procent uppger dessutom att de loggar in varje dag – framför allt personer som ägnar sig åt aktiv kapitalförvaltning.

## **Kan bygga relationer**

”Hälften av kunderna har alltså interaktion med SEB 52 gånger per år. Förutom att det medför fler transaktioner, innebär det också att relationerna stärks eftersom de oftare har kontakt med banken än de brukade ha tidigare”, säger Dan Tavares. ”Det visar att det – tvärtom vad som ofta hävdas – visst går att bygga relationer på nätet. För oss öppnar det nya möjligheter att utveckla förbindelserna med kunderna.”

Många gör sina affärer främst på söndagskvällar men även under bankens normala öppettider.

Det vanligaste skälet till att använda Internet är att det är enkelt och bekvämt. Det ger också bättre överblick och man får bekräftelse på att betalningarna sker i tid. I det avseendet är bank-på-nätet överlägset bank-på-telefon.

”Det går inte att jämföra. Telefonen är jättebra för enstaka, snabba ärenden. Men det går inte att ha för omfattande tjänsteutbud. Därför är också utvecklingsmöjligheterna begränsade”, säger Anders Lindqvist.

I arbetet med Internetkontoret har SEB tagit hjälp av fokusgrupper. Både vana användare och kunder som aldrig tidigare prövat på Internet har fått ge synpunkter. Dessa har varit till ovärderlig hjälp.

”Det är lätt att bli fascinerad av teknikens möjligheter. Kunderna ser däremot till grundfunktionerna och betonar enkelheten. Vi har därför medvetet försökt hålla miljön så ren som möjligt och bestämde tidigt att undvika alltför grafiskt avancerade lösningar”, säger Anders Lindqvist.

Upplägget är därför i stort sett oförändrat sedan starten. Fler funktioner skulle kunna läggas in. Men SEB har hittills avstått. Ett av de få undantagen är att kunderna numera även kan söka och få borgenslån beviljade på nätet.

Marknadsundersökningarna visar att kunderna är mycket nöjda med Internetkontoret.

”Vanligtvis hamnar bankerna runt 60-65 procent när man mäter

kund-nöjd-index, vilket är lågt. Men när vi frågade senast var 90 procent av SEB kunder nöjda. Så det är ingen tvekan om att Internet-satsningen betytt mycket imagemässigt och stärkt vår roll på marknaden”, säger Dan Tavares.

### **Utmaning ta hem vinsterna**

Ännu har den inte medfört några påtagliga förändringar i bankens övriga aktiviteter. Besökarna på kontoren påstås aldrig ha varit så många som idag. Men i takt med att allt fler transaktioner görs över nätet kommer bankens rutiner att ytterligare påverkas. Däremot har antalet samtal till Sesam Telefonbanken stagnerat eller t.o.m minskat.

”Teoretiskt sett innebär Internet sänkta kostnader både för kontoren och andra back-office-funktioner inom banken. Sedan gäller det att ta hem dessa. Det är en utmaning i sig. Det arbetet återstår fortfarande”, säger Dan Tavares.

På SEB är man dock övertygad om att de fysiska kontoren har en framtid, men att de kanske inte kommer att vara lika många som idag.

”En ung kvinna i en av fokusgrupperna förklarade att hon även om hon skulle betala sina räkningar över Internet, ville ha en riktig bankkamrer att prata med om hon t ex behövde låna för att köpa hus”, säger Anders Lindqvist. ”Vi ska inte underskatta värdet av den fysiska representationen, även om det inte alltid är av rationella skäl.”

Klart är att bankkontorens roll kommer att förändras till att hantera mer kvalificerade ärenden, bedriva rådgivning samt sälja försäkringar. Det är, bland andra, av det skälet som SEB köpte Trygg-Hansa.

”Men jag tror också att vi kommer att få se helt nya produkter. Utvecklingen går nu fort och det enda jag är säker på är att det inte bara kommer att handla om bank och försäkring. Det lär även finnas andra roller att ta för bankerna”, säger Dan Tavares.

Under tiden fortsätter arbetet med att utveckla användningen av Internet. Hur många som är engagerade vill SEB inte uppge av konkurrensskäl.

”Men vi har vuxit kraftigt och har 40 personer som bara arbetar med distributionskanalen Internet och affärsutveckling”, fortsätter Dan Tavares.

### **Ökad kommunikation**

I januari 1998 lanserades också en sk ”*virtual community*” – en sam-

lingsplats på nätet kallad *Forum för Placerare*, som riktar sig till aktie- och fondintresserade. Förutom nyheter, kursinformation och råd från SEBs placeringsexperter har varje medlem en egen hemsida från vilken de kan bevaka sin aktieportfölj och även koppla ett larm till denna om kurserna skulle dra iväg. Dessutom är det möjligt att chatta – dvs direkt kommunicera – med andra medlemmar i forumet.

Verksamheten har bedrivits på prov med 10 000 kunder och har enligt uppgift slagit mycket väl ut.

”Det finns många bra informationsleverantörer på nätet. Likaså de med bra handelssystem. Däremot finns ingen som gjort som vi och integrerat informationen med handel”, säger Dan Tavares, som räknar med att *virtual community* efter utvärdering kommer att fortsätta i någon form.

Tanken med satsningen är också att skapa ökad lojalitet genom det sociala nätverk som byggs med kunderna. Genom att låta dem chatta, kommer de inte bara närmare varandra och banken. Dessutom får också SEB en insikt i vad kunderna gillar och ogillar. Den informationen kan i sin tur användas för att förbättra och utveckla relationerna med kunderna ytterligare.

Trots att Internetkunderna idag utför mycket av det arbete som banktjänstemännen gjorde tidigare – t ex skriva in alla uppgifter på betalningsuppdragen och skicka iväg dem – har de hittills inte belönats ekonomiskt för att de använder nätet, utom vid aktieaffärer, där kunderna erbjuds ett något lägre courtage än vad de skulle ha betalat på ett kontor. Dock är det inte så lågt som hos vissa Internetmäklare. Trots detta har kunderna strömmat till. SEB säger sig dock inte vara främmande för olika prissättningar beroende på om kunden använder Internetkontoret eller de vanliga bankkontoren.

”Om det är så att det blir billigare på Internet, ska vi också dela med oss till kunderna. Och det kommer bli att ske förändringar inom betalservice och i prissättningen av blanco-lån”, säger Dan Tavares, som också kan tänka sig andra lösningar:

”Alla pratar om prisdifferentiering mellan olika distributionskanaler. Vad många glömmer bort är att nätet möjliggör olika prissättning inom samma kanal.”

## Öppna för partnerskap

Belastningen på Internetkontoret är alltid som störst före månadsskif-



tet, när kunderna loggar in för att betala sin räkningar. Det ställer stora krav på systemets kapacitet och tillgänglighet. Genom att t ex erbjuda kunderna "happy hours" med någon form av förmån, skulle trafiken kunna styras till andra tidpunkter, då belastningen inte är lika stor.

Dan Tavares pekar också på möjligheten att ingå partnerskap med andra företag för att på så sätt utverka fler förmåner för kunderna. Ett sådant är SEBs samarbete med Tele2, som innebär att nya kunder på Internetkontoret får tre månaders gratis Internet-abonnemang.

Sedan september 1997 är Internetkontoret också tillgängligt för företagskunder. SEB för var först ut med tjänsten och i oktober 1998, dvs efter ett år, var cirka 12 000 företag anslutna. Och de ökar med 500-1 000 i månaden.

"Även här har gensvaret varit bättre än vad vi räknade med. Det kan jämföras med SEB-Vision, där företag kan koppla upp sig direkt mot bankens datorsystem och göra sina affärer. Det tog SEB-Vision 15 år att komma upp i 15 000 användare", säger Dan Tavares.

## **Först i världen med valutahandel**

Möjligheterna att utveckla nya tjänster på Internet för företag bedöms också vara minst lika stora som på privatkundmarknaden. En sådan, som SEB säger sig vara först med i världen, är valutahandel över nätet.

Det är en utpräglad nischprodukt – potentialen uppskattas till 500 företag, som löpande köper och säljer valutor. Lösningen bygger på samma teknik som Internetkontoret. Företagen skriver ett avtal med S-E-Banken och får en säkerhetsdosa för varje person som tillåts göra valutaaffärer.

Valutahandlaren loggar sedan in på nätet, väljer valuta och datum. Max beloppet är 5 Mkr och företagen kan handla i de 18 vanligaste valutorna. Bekräftelse på transaktionen lämnas omedelbart. Dessutom har kunderna tillgång till ständigt uppdaterade valutakurser.

Normalt ringer kunden till banken som sedan skickar eller faxar en bekräftelse, som måste undertecknas och skickas tillbaka. Genom att i stället använda nätet sparar såväl kunden som banken tid och pengar. Enligt uppgift blev tjänsten lönsam redan första halvåret.

SEBs ambition är att bli den ledande banken på elektroniska transaktioner över Internet. Engagemanget är därför stort, även hos koncernledningen, enligt Dan Tavares:

”Det är ett fenomenalt fokus och tryck från bankens VD, Lars Thunnell. Han är mycket väl insatt i vad som händer hela tiden. Det tror jag också är viktigt för att vi ska lyckas.”

**[www.sebank.se](http://www.sebank.se)**

# Aktier bättre affär än sex

År 1997 var en milstøpe för Internet som marknadsplats. För första gången i dess korta historia överträffade handeln med aktier sex, som den mest inkomstbringande verksamheten på nätet.

De tre åren dessförinnan var sex helt dominerande, enligt en undersökning av Ernst & Young.<sup>31</sup>

Möjligheten för privatpersoner att agera sin egen börsmäklare, genom att själva handla aktier över nätet, är utan tvekan en av de hittills framgångsrikaste tjänsterna på den nya marknadsplatsen. Internet har demokratiserat finansvärlden genom att öppna spelfältet med lättillgänglig information som tidigare var förbehållet stora placerare och institutionella handlare.

- **Det är bekvämt och snabbt.**

Kunderna kan logga in sig direkt från vilken dator som helst, var som helst. De är inte beroende av att först komma i kontakt med sin bank eller mäklare.

- **Det ger ökad tillgänglighet.**

Order kan läggas dygnet runt, året runt. Kunderna får besked så snart en affär har gjorts och deras aktieinnehav uppdateras löpande. De slipper vänta på att avräkningsnotor och kontoutdrag ska skickas ut. Genom Internet kan privatpersoner få samma nyheter som professionella mäklare.

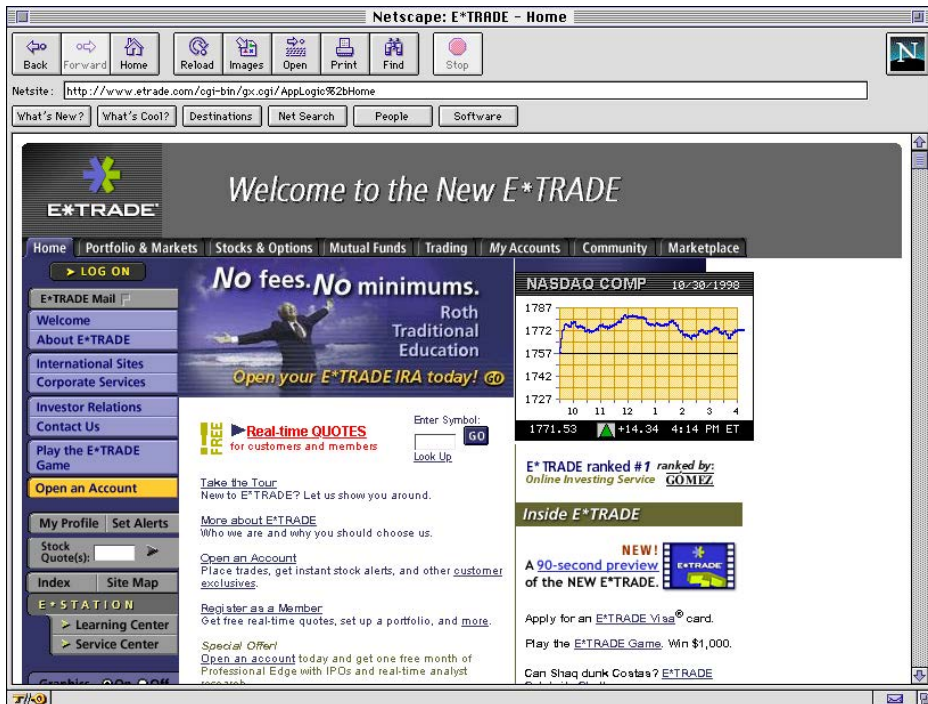
- **Det är billigt.**

Eftersom kunderna gör jobbet själva, utan någon mänsklig inblandning, kan courtaget – som är den avgift mäklaren tar ut för att förmedla affären – sänkas.

Det är dessutom få saker som lämpar sig så väl för elektronisk handel som aktier och andra finansiella tjänster. Det handlar nämligen om

---

<sup>31</sup> Vancouver Sun 4 juni 1998



*E\*trade var pionjär i USA med aktiehandel på Internet. Nu satsar företaget att bli en finansiell portal med en rad andra tjänster; lån, försäkringar och kreditkort.*

kända och standardiserade produkter där pris och kvantitet är de enda variablerna. De kräver heller inget fysiskt varuutbyte.

Därför nämns aktiehandel, tillsammans med banktjänster, också allt oftare som *"the killer application"* – den avgörande tillämpning för att Internet ska bli ett generellt och kommersiellt medium.

Men det innebär samtidigt drastiskt ändrade villkor för de traditionella mäklarna och fondkommissionärerna. I mer än 100 år har de haft mer eller mindre monopol på handeln med noterade aktier och andra värdepapper. I skydd av detta har de tjänat stora pengar även på enkla transaktioner och grundläggande information om marknaden.

Det senaste decenniets avregleringar på finansmarknaderna har i kombination med Internet skapat en helt ny konkurrenssituation.

## Mäklari ingen framtidsbransch

"Hela mäklarbranschen kommer snart att finnas på Internet. Och jag syftar då inte bara på lågprismäklarna – utan er alla", deklarerade IBM-

chefen Lou Gerstner när han var en av huvudtalarna på amerikanska Security Industry Associations årsmöte i New Orleans i november 1997.

Detta kommer att få långtgående konsekvenser både för företag och individer.

”Aktiemäkleri lär i framtiden inte vara något som ni vill att era barn ska ägna sig åt”, var IBM-chefens slutord till den församlade mäklar-kåren.<sup>32</sup>

Därför är det kanske inte så konstigt att det var en nykomling i branschen, E\*trade i Silicon Valley, och inte någon av de etablerade mäklarfirmorna på Wall Street, som var först med att erbjuda aktiehandel på nätet.

”Internet fanns inte på mitt företags radarskärm för tre år sedan,” medgav Guy Knight, vice VD för Charles Schwab Europe när han talade på Scandinavian Interactive Media Event, SIME, i Stockholm i juni 1998.

På 1970-talet revolutionerade Charles Schwab den amerikanska finansmarknaden genom att introducera ”*discount brokerage*” – lågpris-mäkleri bl a via telefon. Men när det gäller handel på nätet var det alltså E\*trade som blev pionjären.

Nuvarande E\*trade startade 1992 med en idé om ett erbjuda elektronisk aktiehandel för privatpersoner via onlinetjänster som American Online och Compuserve. Men det var först när E\*trade 1996 satte upp sin egen webbtjänst på Internet som verksamheten tog ordentlig fart.<sup>33</sup> Företaget fick snart också en rad efterföljare – även i Charles Schwab, som lanserade sin Internettjänst i december 1995.

Därefter har utvecklingen gått mycket snabbt. På bara några få år har det skapats i USA en helt ny industri av online-mäklare. Hösten 1998 fanns ca 75 amerikanska mäklarfirmor som erbjöd aktiehandel på Internet och hade sammanlagt närmare 4 miljoner kunder.

Enligt den amerikanska investmentbanken Piper Jaffray svarade näthandeln för 17 procent av ”*retail*”-marknaden (privatkundmarknaden) 1997. Samtidigt som volymerna ökade med 60 procent sjönk courtageavgifterna med i genomsnitt 54 procent under 1997 – eller från 30-35 dollar till 10-15 dollar per affär.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Cnet news [www.news.com](http://www.news.com)

<sup>33</sup> För en presentation av E\*trade se [www.etrade.com](http://www.etrade.com)

<sup>34</sup> [www.piperjaffray.com](http://www.piperjaffray.com)

## 25 procent på nätet

Tillväxten har därefter fortsatt och i slutet av 1998 beräknade Internet-handeln ha svarat för 25 procent av privatkundernas aktieaffärer

E\*trade har idag också fått se sig distanserat av framför allt Charles Schwab, som numera är störst på Internet. Bara under 1997 fördubblades antalet kunder för att i maj uppgå till 1,6 miljoner med sammanlagt 116 miljarder dollar i tillgångar. Totalt hade Charles Schwab då ca 5 miljoner kunder med över 400 miljarder dollar i inestående tillgångar.<sup>35</sup>

Tillväxten i branschen är snabb. Vid sekelskiftet tror Schwab att 80-90 procent av dess transaktioner kommer att ske över nätet, mot knappt 50 procent första kvartalet 1998. Samtidigt väntas antalet transaktioner att öka från ca 50 000 till 4 miljoner per dag!<sup>36</sup>

Enligt Piper Jaffrays prognos kommer 14 miljoner amerikaner att använda Internet för att göra sina aktieaffärer år 2001. Samtidigt väntas kommissionsintäkterna att fyrfaldigas till 2,2 miljarder dollar. Det skulle i så fall motsvara 60 procent av "discount brokerges"-marknaden.

Internet-handels snabba utveckling har också skapat oro bland de traditionella mäklarfirmorna på Wall Street. John Steffens, vice ordförande i Merrill Lynch, USAs största mäklarfirma med närmare 15 000 aktiemäklare och nio miljoner konton, har vid flera tillfällen gått till hård attack mot vad han betecknar som faran med att köpa och sälja aktier över internet, utan professionell assistans.

"Gör-det-själv-investeringsmodellen utgör ett hot mot Amerikas finansiella liv", sade Steffens vid ett tillfälle.<sup>37</sup> Han har även jämfört Internet-handeln med att spela på kasino i Las Vegas.

"Det är som att satsa på rött eller svart vid ett roulettbord."<sup>38</sup>

John Steffens kritik mot Internet riktar sig främst mot att det lockar kunderna att handla för mycket och för ofta. Men man kan inte bortse ifrån att den nya aktiehandeln utgör en konkurrent till Merrill Lynch traditionella verksamhet.

## Swedbank pionjären

I Sverige introducerades Internethandel först våren 1996. Sedan dess

---

<sup>35</sup> [www.schwab.com](http://www.schwab.com)

<sup>36</sup> Financial Times 18-19 april 1998 samt Guy Knight

<sup>37</sup> "Merrill Says Online Trading Is Bad for Investors", Wall Street Journal 23 sept 1998

<sup>38</sup> Ibid

har utvecklingen i stort sett följt USA med ett undantag. Här var det en etablerad mäklarfirma, Swedbank Fondkommission, som ägdes av dåvarande Första Sparbanken (numera Föreningssparbanken), som tog initiativet. Det var i maj 1996.

Tre månader senare, i augusti, följde Öhmans Fondkommission efter genom att grunda NordNet Securities. Öhmans hade dittills bara arbetat med institutionella placerare. Därför innebar det en satsning på en för firman ny marknad – privatpersoner och småsparare.

Öhmans övervägande och erfarenheter beskrivs utförligt i avsnittet ”Gammal är inte alltid äldst”. Senare samma höst tillkom även Hagströmer & Qviberg samt S-E-Banken. Detta stod sig till maj 1997 då Internetkunderna beräknades till totalt ca 10 000.<sup>39</sup>

Men sedan dess har antalet Internetmäklare mer än fördubblats. I oktober 1998 – drygt två år efter Swedbanks debut – fanns det elva banker och fondkommissionärer som tillhandahöll Internethandel i svenska aktier. Däribland de första två svenska renodlade Internetmäklarna; de startade våren 1998 med bl a E\*trade som förebild.

Det är Avanza Fondkommission, med flera avhoppare från NordNet och finansierad med norskt kapital, samt Teletrade, som är en bifirma till xTrade Solutions, som i sin tur ägs av fond- och kapitalförvaltaren Danielsson & Partners.<sup>40</sup>

## **Flest Internetmäklare i världen**

Trots att Sverige redan i slutet av 1998 hade fler Internet-mäklare per invånare än USA eller något annat land<sup>41</sup>, var ännu fler på väg att etableras. Både MeritaNordbanken och Östgöta Enskilda Bank har uttalat planer på att starta aktiehandel som komplement till deras banktjänster på nätet. Även amerikanska E\*trade avser att under 1999 dra igång i Norden, med avstamp i Sverige. Det handlar om en svensk-amerikansk satsning.

”Det finns fortfarande stora möjligheter för den här marknaden att växa”, säger Judy Balint, chef för E\*trade International.

E\*trade har redan tidigare träffat samarbetsavtal för att etablera sig

---

<sup>39</sup> ”Glöm mäklarna – handla på nätet”, Veckans Affärer 2 juni 1997

<sup>40</sup> ”Skärmarnas krig”, Veckans Affärer 18 maj 1998

<sup>41</sup> Aktiespararen 10, 1998

i Storbritannien, Tyskland samt på de nya aktiemarknaderna i Östeuropa.

Rykten gör också gällande att Charles Schwab funderade på att gå in på den svenska marknaden.

”Internets enorma möjlighet ligger ju i att det är geografiskt överskridande”, sade Guy Knight på Charles Schwab Europe i juni 1998. Han ville dock inte kommentera vilka planer företaget hade för Europa. En första etablering har gjorts i Storbritannien.

Enligt The Economist har utvecklingen i Sverige, tillsammans med Tyskland, kommit längst i Europa. Det torde också vara en av förklaringarna till det utländska firmornas intresse. I övriga Norden fanns våren 1998 sammanlagt bara sex Internetmäklare; en i Danmark, två i Finland och tre i Norge. Även tekniskt ligger de svenska mäklarna i frontlinjen. Handeln är helt automatiserad, till skillnad mot t ex Storbritannien där varje order hittills hanteras manuellt även om de skickas över nätet.<sup>42</sup>

Till skillnad från USA saknas statistik över antalet svenska Internet-kunder.

Uppskattningarna hösten 1998 pekar på mellan 50 000 och 100 000 kunder, med reservation för att det kan förekomma en viss dubbelräkning. En del kunder har konton hos flera mäklare.

Jämfört med hela det svenska aktieägarkollektivet ter sig inte antalet särskilt stort. Enligt Aktiefremjandets mätningar äger 4,1 miljoner svenskar aktier, vilket innebär att Sverige har den högsta andelen aktiesparare i världen.

Men det handlar då till största delen om indirekt ägande genom fonder eller om mindre, passiva aktieinnehav. De aktiva privatpersonerna med litet större aktieportföljer är betydligt färre. Och det är i huvudsak dessa som borde vara intresserade och ha mest att vinna på att göra sina affärer över nätet.

### **Fortsatt snabb anslutning**

”De aktiva privatpersonerna brukar vi uppskatta till mellan 200 000 och 500 000. Det är om dem fondkommissionärerna slåss,” säger Ragnar Gustavi, VD för Aktiefremjandet.

Om vi antar att majoriteten av Internetkunderna tillhör denna grupp,

---

<sup>42</sup> Ibid



betyder det i så fall att minst 25 procent redan använder sig av Internet. En fortsatt snabb tillväxt förutspås – i likhet med USA.

”Om tre år, dvs år 2001, tror jag Internet kommer att svara för 60 procent av privatkundmarknaden,” säger Per Nordlander, VD för Avanza Fondkommission. Lika optimistik är Erik Saers, VD för Aktiespar Fondkommission, som räknar med 50 procent redan vid sekelskiftet.

Att potentialen är stor är framgår också av en undersökning från våren 1997, gjord på uppdrag av Aktiefrämjandet av Johan Carlsson och Thomas Scherp vid Uppsala Universitet. En tredjedel av de 130 000 svenskar som då ägde aktier för mer än 50 000 kronor uppgav att det var intresserade av att göra sina affärer över Internet. Endast 34 procent var direkt negativa. Resten var osäkra eller ansåg sig ha för litet kunskap för att kunna ta ställning.<sup>43</sup>

När undersökningen gjordes var aktiehandel på Internet fortfarande nytt och förhållandevis okänt. Sedan har både kunskapen och acceptansen ökat. Det är därför inte osannolikt att andelen positiva idag är ännu högre.

## **Rika villigare använda nätet**

Av studien framgår också att intresset står i proportion till aktieinnehavet: Ju större aktieportfölj, desto större vilja att handla på Internet.

Det bekräftas av NordNet och andra mäklarfirmor. Deras kunder tillhör i stor utsträckning den för mäklarbranschen lönsammaste – och följaktligen attraktivaste – kategorin av privata placerare.

Det förefaller också rimligt. De som gör många affärer kan spara mycket pengar på att använda nätet, medan det är tveksamt om det är mödan värt för dem som gör bara någon enstaka transaktion per år.

Till skillnad från institutionella placerare, vars courtageavgifter sedan länge är en förhandlingsfråga, har privatpersoner inte haft särskilt mycket att välja på. Trots konkurrensen på marknaden var courtaget tidigare i stort sett lika hos alla banker och fondkommissionärer. Beror på aktieslag låg det på 0,45-0,65 procent av ordervärdet, med en minsta avgift på 200 kronor.

Men inte nu längre. Internet handeln har resulterat i en ökad pris-differentiering och dramatiskt sänkta transaktionskostnader även för

---

<sup>43</sup> ”Glöm mäklarna – handla på nätet”, Veckans Affärer 2 juni 1997

småsparare. Det handlar om prissänkningar på uppemot 70-75 procent och i vissa fall ännu mera. Aktiespar, Avanza och Teletrade var 1998 prisledare med courtage på 0,12 procent. Men det går att komma undan ännu billigare.

För affärer upp till 100 000 kronor tar Teletrade en fast avgift på 85 kronor, motsvarande som lägst ett courtage på 0,085 procent. Tidigare skulle samma affär ha kostat 450-650 kronor. Det innebär en besparing på 80-90 procent.

Likaså betalar en kund hos NordNet som vill köpa eller sälja t ex 10 000 Ericsson-aktier till kurs 160 kronor, en engångsavgift på 350 kronor, mot tidigare 7 200 kronor. Vinst för kunden: 6 850 kronor eller 95 procent.

### **Lojalitetskonflikt ett hinder**

Det är dock inte alla Internetmäklare som valt att konkurrera med priset. Hagströmer&Qviberg och Matteus tar samma courtage oavsett om handeln sker på Internet eller på traditionellt sätt. Det motiveras med att kunderna istället erbjuds andra mervärden. Men det torde också vara en avvägningsfråga. H&Q, men framför allt Matteus, har nischat in sig på förmögna privatpersoner. Om de skulle sänka courtaget på Internet, riskerar de att kunderna istället söker sig dit. Följden blir då färre affärer och sämre lönsamhet i kärnrörelsen.

Bankernas brottas med ett liknande problem. En stor del av deras aktiehandel går idag via bankkontoren. Det är en lönsam verksamhet. För att undvika konflikt har S-E-banken och Handelsbanken valt att gå halvvägs genom att sänka courtaget något – dock inte lika mycket som de övriga Internetmäklarna. Undantaget är Föreningssparbanken, som från hösten 1998 sänkt courtaget från 0,18 till 0,14 procent samt Skandiabanken, som tar 0,15 procent och en minimiavgift på 50 kr.

”Vi har inga problem med lojalitet i huset och kontor att ta hänsyn till. Därför kan vi ta en lägre avgift”, säger Lars Holmqvist, marknadschef på Skandiabanken.

Redan tidigare hade Sverige bland de lägsta courtageavgifterna i världen. Internet har gjort att dessa pressats ytterligare, även om det ännu inte har satt några synbara spår i fondkommissionärernas verksamhet eller resultat.

Det beror på att hushållen bara står för en mindre del av handeln på Stockholmsbörsen. Istället dominerar institutionerna stort med ca 85

procent av omsättningen. Följaktligen är det också dessa som genererar största intäkter till mäklarkåren.

Visserligen är konkurrensen på institutionsmarknaden också stenhård. Den genomsnittliga courtagesatsen i branschen har sjunkit under sex år i rad.<sup>44</sup>

Bara under 1996-97 föll courtaget vid institutionshandel med ca 30 procent, enligt Alfred Berg, som är en av de största mäklarna på Stockholmsbörsen.<sup>45</sup> Det beror i sin tur på den ökade konkurrensen. Sedan början av 1990-talet har antalet mäklarfirmor på börsen i stort sett fördubblats till närmare 50 stycken, varav ett stort antal utländska.

Det som hittills fått ekvationen att gå ihop är de kraftigt ökade volymerna på börsen, som flerfaldigats under 1990-talet. Det har mer än väl kompenserat fondkommissionärerna för de sänkta courtagen och den ökade trängelsen på marknaden. Det är också förklaringen till att branschen gjorde ett nytt rekordår 1997.<sup>46</sup>

## **Tuffare börsklimat kan slå tillbaka**

Men detta kan snabbt ändras. Ett tuffare börsklimat med vikande eller stagnerande omsättning skulle slå tillbaka direkt på resultatet. I ett sådant läge kan Internethandel komma att ha stor betydelse på marginalen. Det gäller i synnerhet mäklarfirmor som har en betydande andel privatpersoner som kunder.

Enligt uppskattningar i branschen står Internet redan 1998 för mellan 20 och 30 procent av samtliga privatpersoner aktieaffärer.<sup>47</sup> Därmed skulle vara i nivå eller t.o.m överträffa USA.

Men Internet ska inte bara ses som ett hot. Det fungerar också som ett smörjmedel genom att göra marknaden mer effektiv, anser Ragnar Gustavii, Aktiefrämjandet.

”Det intressanta med Internet är inte att det i första hand leder till lägre priser, utan att det lockar till sig nya kategorier av kunder”, säger Ragnar Gustavii. ”Allt enligt teorin om priselasticiteten. När priserna sjunker ökar redan de aktiva sin omsättning, samtidigt som det drar till sig nya aktörer. Resultatet blir att basen för aktiehandeln breddas.”

---

<sup>44</sup> Aktiespararen 1/98 och Veckans Affärer 18 maj 1998

<sup>45</sup> ”Alfred Berg vill synas i showen”, Veckans Affärer 16 mars 1998

<sup>46</sup> ”Skärmarnas krig”, Veckans Affärer 18 maj 1998

<sup>47</sup> ”Internet: Nätmäklare blir allt flera, Dagens Nyheter 9 sept 1998

”Vad vi ser, både i Sverige och USA, är att Internetmäklarna drar till sig nya kunder, kvinnor och invandrare, vilka tidigare inte varit aktiva på marknaden.”

Enligt Aktiefrämjandets VD finns flera förklaringar till detta. Det är ytterst få i den svenska finansvärlden som inte är svenskar sedan många generationer. Många invandrare känner sig därför osäkra eller rent av dåligt bemötta i kontakten med mäklare. På Internet behöver de inte konfronteras med någon. När det gäller kvinnor är de effektivare i sitt agerande.” De har inte samma behov av att få sin duktighet bekräftad i samtal med mäklare”, tror Ragnar Gustavii.

### **Förändrar spelplanen**

Klart är emellertid att näthandeln ändrat spelplanen för fondkommissionärerna. Transaktionen, som hittills varit en av mäklarnas viktigaste inkomstkällor, har snabbt förlorat i värde. Den är på väg att bli en stapelvara, ”*a commodity*”, som amerikanerna uttrycker det. Eftersom kunderna själva kan utföra transaktionen på nätet, har den tappat sitt värde som konkurrensmedel. Åtminstone vid enklare affärer.

I de fall det handlar om större poster, där det krävs en aktiv insats för att para ihop säljare med köpare, lär mäklaren fylla en roll också i framtiden. Men då är det snarare kunskapen om var dessa finns som kunden betalar för – och inte själva transaktionen.

Ska de traditionella fondkommissionärerna kunna hävda sig i konkurrensen från Internet-mäklarna, måste de därför söka sig högre upp i värdekedjan och utveckla andra tjänster som de kan ta betalt för. Som t ex analys och personlig rådgivning. Att bara fungera som mellanhänder räcker inte längre. Det måste också till någon form av mervärde.

### **Nästa: Fullservicemäklare**

Problemet är att också Internet-mäklarna raskt rör sig i samma riktning. När det inte går att pressa priserna mycket mer, satsar man istället på att öka antalet funktioner och andra kringtjänster för att attrahera nya kunder. Allt ifrån realtidskurser och affärsnyheter till handel i optioner eller räntebärande papper. Flera amerikanska mäklarfirmor, däribland Morgan Stanley, har även börjat lägga ut sina analyser på nätet, som kunderna kan få ta del av mot en låg avgift och i vissa fall gratis. Analyserna har tidigare varit förbehållna större kunder.

”Jag är övertygad om att vi redan om något år kommer att få se

fullservicemäklare på nätet, de kommer att erbjuda samma tjänsteutbud som en traditionell fondkommissionär – fast billigare och bättre”, säger Per Nordlander, VD för Avanza Fondkommission.

Amerikanska E\*trade går ett steg längre och satsar på att bli en destination för alla typer av finansiella tjänster, en sk portal. För att attrahera andra än enbart de egna kunderna, kommer uppemot 90-95 procent av informationen på den omgjorda webben att vara tillgänglig för vem som helst. E\*trade räknar också med att aktiehandelns andel kommer att sjunka framöver till förmån för andra intäkter, som t ex annonser på webben. E\*trade har även ambitioner att erbjuda banktjänster. Redan kan kunder teckna huslån och försäkringar.

”Fondkommissionärerna är oerhört traditionella och ser bara till courtaget och räntenettet. Men det går att utveckla andra inkomstkällor. Hos E\*trade kan man numera t ex köpa flygbiljetter”, säger Sven Chetkovitch, marknadschef på Avanza Fondkommission.

Samtidigt innebär varje ny tjänst en merkostnad, vilket påverkar lönsamhetskalkylen för Internetmäklarna. Kampen om kunderna driver även upp marknadsföringskostnaderna kraftigt. Snittkostnaderna för att fånga en ny kund kan uppgå till 250 dollar (2 000 kr) eller ännu mera, enligt amerikanska uppgifter.<sup>48</sup> Då krävs en hel del aktieaffärer för att kunden ska bli lönsam.

Svenska Internet-mäklare lär dessutom få räkna med ökad konkurrens utifrån. E\*trade gör ingen hemlighet av sin ambition att knyta ihop egna nationella samarbetsparternas för att kunna erbjuda aktiehandel på flera börser. En svensk kund ska därmed lika enkelt kunna köpa aktier i WM-data på Stockholmsbörsen, som i Microsoft på amerikanska Nasdaq.

Likande planer förekommer hos svenska fondkommissionärer. Först ut var Nordiska Fondkommissions nätjänst Aktie Direkt och Teletrade, som från hösten 1998 erbjuder handel i amerikanska aktier. Men internationella aktörer som E\*trade eller Charles Schwab lär kunna erbjuda flera alternativ.

Både den traditionella fondkommissionärerna och de nya Internetmäklarna får därför räkna med fortsatt skärpt konkurrens och krav på anpassning till 2000-talet nya förutsättningar på aktiemarknaden.

---

<sup>48</sup> ”Net brokers threaten banks”, CNET News 15 sept 1998

# Svenska mäklartjänster på Internet

Oktober 1998

<b>Fondkommissionärer</b>		
<i>Namn</i>	<b>Aktiespar</b>	<b>Hagströmer &amp; Qviberg</b>
Tjänst	Aktiespar Online	HQ Online
Adress	www.aktiespar.com	www.hq.se
Start	September 1997	November 1996
Courtageavg, %	0,12 <sup>49</sup> /0,14 %	0,20 %+ 50 kr/transaktion
Minimiavg	48 kr	Ingen
	200 kr/år <sup>50</sup>	100 kr/mån
Depåkrav	Ingen	Ingen
<i>Namn</i>	<b>Nordiska</b>	<b>Matteus</b>
Tjänst	Aktie Direkt	Matteus Online
Adress	www.aktiedirekt.com	www.matteus.se
Start	December 1997	Juni 1997
Courtageavg	0,15 %	0,45-0,65 %
Minimiavg	90 kr	Ingen
Depåavgift	Ingen, men krav på minst 5 avslut/år	Ingen
Depåkrav	50 000 kr	200 000 kr
<i>Namn</i>	<b>Öhmans</b>	
Tjänst	Nordnet	
Adress	www.nordnet.ohman.se	
Start	Sept 1996	
Courtageavg	0,15 % eller 350 kr för affärer upp till 5 Mkr	
Minimiavg	95 kr	
Depåavgift	Ingen	
Depåkrav	10 000 kr	

<sup>49</sup> För medlemmar i Aktiespararnas Riksförbund

<sup>50</sup> Ingen avgift om courtaget överstiger 2000 kr/år

<b>Banker</b>		
<i>Namn</i>	<b>Föreningssparbanken</b>	<b>Handelsbanken</b>
Tjänst	Nettrade	Handelsbanken
Adress	www.nettradeswedbank.se	www.handelsbanken.se
	Maj 1996	December 1997
Courtageavg	0,14 %	0,3 %
Minimiavg	95 kr	150 kr
Depåavgift	Ingen	0,45 % av depåvärdet
Depåkrav	20 000 kr	Ingen
<i>Namn</i>	<b>S-E-Banken</b>	<b>Skandiabanken</b>
Tjänst	Internetkontoret	Skandiabanken
Adress	www.sebank.se	www.skandiabanken.se
Start	December 1996	Juni 1998
Courtageavg	0,3 %	0,15
Minimiavg	100	50 kr
Depåavgift	0,125 % av depåvärdet	Ingen
Depåkrav	Ingen	Ingen
<b>Renodlade Internetmäklare</b>		
<i>Namn</i>	<b>Avanza</b>	<b>xTrade Solutions</b>
Tjänst	Avanza	Teletrade
Adress	www.avanza.com	www.teletrade.nu
Start	Februari 1998	Maj 1998
Courtageavg	99 kr för varje inter- vall upp till 250 000 kr	85 kr för affärer upp till 100 000 kr, därefter 0,12 % <sup>51</sup>
Minimiavg, kr	99 kr	85 kr
Depåavgift	Ingen	250 kr/ Ingen vid minst 3 avslut/år
Depåkrav	10 000 kr	25 000 kr
<i>Källa: Internet World, juni 1998, Veckans Affärer nr 21, 1998 samt information från företagen</i>		

<sup>51</sup> Gäller aktier på Stockholms Fondbörs. För övrig handel utgår ett högre courtage

E. Öhmans J:or Fondkommission

# Gammal är inte alltid äldst

Traditioner behöver inte vara ett hinder för nytänkande. Det visar E. Öhman J:or Fondkommission, som är den äldsta oberoende mäklarfirmen på Stockholms Fondbörs, grundad 1906. Exakt 90 år senare blev den också en av de första i Sverige med aktiehandel på Internet.

”Att det kom att bli just Öhmans tror jag beror på att det finns ett visionärt tänkande i huset”, säger Madeleine Ekholm, tidigare chef för NordNet Securities, som är en bifirma till Öhmans i vilken Internet-handeln bedrivs.

Men det är inte enda förklaringen. Framför allt hade Öhmans inget att förlora på att ge sig ut på nätet – däremot allt att vinna.

## Ny kundkategori

Öhmans är en medelstor fondkommissionär med drygt 100 anställda, som ägs av bröderna Claes och Ulf Dinkelspiel med familjer. Firman arbetar uteslutande med svenska och utländska institutionella placere-re. Verksamheten består av handel med aktier och andra finansiella instrument, fond- och kapitalförvaltning, analys samt företagsfinansiering (corporate finance).

Internetsatsningen vänder sig till en helt annan kundkategori: privatpersoner och andra småsparare, som själva vill köpa och sälja aktier på börsen utan fördyrande mellanhänder.

Därmed finns heller ingen risk för intern konkurrens, som skulle kunna skada den existerande affärsverksamheten. Tvärtom innebär Internet istället en möjlighet för den anrika mäklarfirmen att ta sig in på en ny marknad där man tidigare inte var representerad.

”När detta stod klart, var inte heller beslutet så svårt att ta”, tillägger Madeleine Ekholm.

NordNet öppnade den 26 augusti 1996 och blev den andra Internetmäklaren i Sverige. Swedbank Fondkommission var först med sin tjänst Nettrade i maj 1996.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Swedbank FK ingår numera i Föreningssparbanken, tidigare Sparbanken Sverige



## **Ingen omedelbar succé**

Ingen visste då hur stort intresset för aktiehandel på nätet egentligen var. Målet sattes till 2 000 kunder första året. Istället blev det över 5 000.

”Ändå var inte succén omedelbar. Det dröjde några månader till dess tidningarna började skriva, innan det lossnade”, säger Madeleine Ekholm.

Länge levde NordNet, som inte är en egen juridisk person utan en enhet inom Öhmans, på mun-till-mun-metoden och medias uppmärksamhet. Det var först sommaren 1997 som Öhmans aktivt började marknadsföra Internettjänsten i annonser och genom andra kanaler.

Sedan dess har kunderna fortsatt att strömma till och NordNet har av allt att döma lyckats behålla sitt försprång.<sup>53</sup> I början av oktober 1998 – dvs efter två år – hade antalet kunder passerat 10 000.

## **Bara nya kunder**

”Varenda en av dem är dessutom ny för Öhmans”, understryker Peter Horwitz, som efterträdde Madeleine Ekholm i februari 1998, i samband med hennes mammaledighet.

Det är däremot inte alltid konkurrenternas Internetkunder. I deras fall rör det ofta om tidigare kunder till mäklarfirmen som även kopplat upp sig på nätet. Vanligtvis brukar det ta flera år för en nystartad fondkommissionär att bygga upp en lika stor kundkrets. Enligt Öhmans är det framför allt bankerna som har fått släppa till.

Den överväldigande majoriteten, eller drygt 70 procent av NordNets användare är män. Knappt 20 procent är kvinnor. Resten är företag och andra juridiska personer. Snedfördelningen förklaras med att kvinnor i större utsträckning väljer fonder framför aktier. De gör inte heller lika många affärer och är inte lika snabba att ta till sig ett nytt medium som Internet.

## **Antalet kvinnor ökar**

”Men vi märker på antalet förfrågningar att intresset bland kvinnorna är ökande. Vi har t ex en dam som är född 1917 och som gör alla sina aktieaffärer på Internet. För ett år sedan var kvinnornas andel bara tio procent.”

---

<sup>53</sup> Det är inte alla fondkommissionärer som uppger antalet Internet-kunder. Bedömningen är dock att NordNet i oktober 1998 var den störste mäklaren på nätet i Sverige.

Medelåldern på kunderna ligger annars runt 40 år. De är också välbeställda – genomsnittsdelen är på ca 250 000 kronor. Dessutom är de betydligt mer aktiva än den typiske aktiespararen, vilket överraskat Öhmans. I genomsnitt görs ca 1 500 affärer per dag. Men det har förekommit toppnoteringar på över 2 500 avslut. Under de först nio månaderna 1998 stod NordNet för ca 2,4 procent av alla avslut på Stockholms Fondbörs. NordNet kom därmed på 14:e plats bland börsens aktivaste medlemmar.<sup>54</sup> Rekordet, mätt i omsättning, var fram till oktober 1998 närmare 200 Mkr under en dag.

”Vi vet inte hur kunderna handlade tidigare. Det kan ju vara så att mediet i sig stimulerar till att göra fler affärer. Om du lägger en order ena dagen, för att nästa dag koppla upp dig igen för att se hur det har gått, kanske du passar på att göra en affär till i bara farten”, säger Madeleine Ekholm.

Klart är att det är rör sig om de för bankerna och fondkommissionärerna mest lönsamma och attraktiva kunderna på privatmarknaden.

## **Många invandrare**

”Dessutom ser vi en ökad tillströmning av större kunder, som ofta är inne och gör affärer flera gånger om dagen. Även storleken på transaktionerna ökar. En kund gjorde t ex avslut i 20 000 Astra-aktier”, säger Peter Horwitz.

Tre av tio kunder är invandrare. Det är en kraftig överrepresentation jämfört med hela det svenska aktieägarkollektivet.

Hos Öhmans har man ingen entydig förklaring till detta. Ett skäl kan vara språket. På Internet kan de vara anonyma och undgå risken för missförstånd och eventuella fördomar.

Den stora tillströmningen har gjort att NordNet fått bygga ut systemen i omgångar och sätta in mer personal för att klara de allt större volymerna. 14 personer arbetar med NordNet Securities, i egna lokaler, men i direkt anslutning till Öhmans i ett av de två PUB-husen i Stockholm. Härtill kommer de som är engagerade i systemunderhåll och -utveckling, vilket sköts av en extern leverantör.

Fyra personer arbetar med kundtjänst och fem fungerar som SAX-mäklare. De senare tar emot och lägger in de order i systemet som kunderna ringer in istället för att skicka direkt på Internet.

---

<sup>54</sup> Marknadsandel uttryckt i omsättning var under samma period 0,54 procent

## **Intensiv kundkontakt**

Huvudparten av affärerna – mer än 90 procent – görs dock över nätet.

NordNet har även en anställd som på heltid sitter och svarar på e-post. En normal dag kommer det uppemot 100 brev.

Ofta är det frågor och synpunkter av olika slag. Men det kommer även in många förslag på förbättringar, vilket har stor betydelse för produktutvecklingen. Nordnet försöker tillmötesgå förslagen så mycket som möjligt. Sker det något dramatiskt på marknaden eller om tekniken krånglar kan det bli avsevärt fler.

Ambitionen är att svara inom två timmar. Depåansökningar ska behandlas samma dag och de som begär ansökningshandlingar ska ha dessa påföljande dag. Drar det ut på tiden finns det risk för att kunden tappar intresset och vänder sig till någon annan.

”Mediet kräver att du är blixtnabb i din service. På Internet existerar inga lojaliteter. Kunderna är hos oss av ett enda skäl; att det är billigt och enkelt”, säger Madeleine Ekholm.

Förutsättningarna är därmed drastiskt annorlunda jämfört med traditionell fondkommissionärsverksamhet som i högg grad bygger på personliga och förtroendefulla relationer mellan mäklare och kund. Men några sådana finns inte på nätet. Därför gäller det att bygga kundlojalitet med andra medel.

”De som kommer att vinna kriget – för det är vad som pågår – är de som lyckas skapa en relation till sina kunder och samtidigt hålla ett lågt pris.”

## **Fler gratistjänster**

Många försöker genom att locka med olika tilläggstjänster kostnadsfritt; mer aktuella börskurser, ekonominyheter och analyser. Detta är en tydlig trend både i Sverige och internationellt. När det inte går att pressa priset ytterligare, återstår endast att tillföra mervärden.

NordNet är inget undantag. I takt med att konkurrensen skärpts har också utbudet av tjänster ökat och servicen förbättrats. Aktiekurserna uppdateras numera en gång per minut, mot var 30:e minut tidigare. Eftersom Stockholms Fondbörs tar betalt för tjänsten innebär det ökade kostnader.

”Vissa produkter som vi adderar kommer sannolikt aldrig att bli lönsamma. Men de är ändå nödvändiga ur marknadsföringssynpunkt”, säger Peter Horwitz. ”Däremot har den snabbare kursuppdateringen

visat sig lönsam. Det har lett till ökad aktivitet och fler affärer bland kunderna.”

Courtaget var tidigare 0,15 procent eller minst 95 kr per affärer. Men från maj 1998 är maxcourtaget 350 kr per affär upp till 5 miljoner kronor. Förut skulle det ha kostat upp till 7 500 kr. Minimicourtaget ligger däremot kvar på en oförändrad nivå. För optionsaffärer är courtaget 0,95 procent eller minst 95 kr. Här är Nordnet billigast av alla Internetmäklare.

Depåkravet har sänkts från 30 000 kronor till 10 000 kronor. Och numera kan kunderna inte bara handla i börsnoterade aktier, utan också i aktier på SBI-listan, Nya Marknaden och Innovations-Marknaden.

Handel i optioner, möjlighet att belåna aktieportföljen via Internet, aktieindex och kursdiagram över alla värdepapper som handlas i NordNet är andra nyheter under 1998. Likaså ekonominyheter och bolagsinformation i realtid från Reuters samt analyser från Börsveckan.

De senare är tjänster som NordNet också får betala för, men som är gratis för kunderna. Tidigare hade Öhmans inga planer på att inkludera nyheter. Men eftersom flera av de nya Internetmäklarna bjuder på detta, har NordNet blivit tvungna följa efter.

En annan ny tjänst är NordNet Ränta, med möjlighet att placera även i räntebärande papper, som ett komplement till aktieinvesteringar. Inledningsvis erbjuds handel i statsobligationer och statsskuldväxlar, men fler värdepapper kommer.

## **Först med obligationshandel**

NordNet är därmed först i Sverige med ett elektroniskt handelssystem som är direktkopplat till SOX, Stockholms Fondbörs obligationsmarknad.

Hittills har penningmarknaden varit förbehållen institutionella placerare och företag med stor likviditet. Lägsta insatsen har varit 1 Mkr. Men tack vare Internet kan den nu göras tillgänglig för nya grupper. Handelsposterna har sänkts till 100 000 kr och courtaget är 45 kr för affärer upp till 1 Mkr.

”Jag tror inte det här kommer att bli någon stor grej hos den vanlige privatspararen. Men det kommer säkert att locka förmögna privatpersoner och mindre företag som har överlikviditet att placera”, säger Peter Horwitz.

För Öhmans är detta samtidigt ett sätt att söka stärka sin position

och förbättra lönsamheten i räntehandeln. Firman är idag en av de få kvarvarande bankoberoende aktörerna på marknaden. Flertalet andra har dragit sig ur i takt med att lönsamheten i branschen har sjunkit under 1990-talet.

## **Öppna för institutionerna**

NordNet Ränta är även tillgängligt för institutionella placerare, som kan välja att handla över Internet eller fast förbindelse. Det är ett avsteg från principen att NordNet bara ska vända sig till privata placerare för att undvika att konkurrera med Öhmans övriga verksamhet. Det motiveras med att institutionerna är nödvändiga för att få fart på affärerna.

”Sanningen är också att de vill ha ett bra och effektivt transaktions-system”, säger Peter Horwitz. ”På så sätt betyder det att vi rör oss upp i marknaden mot traditionella storplacerare.”

Han utesluter inte heller att NordNet på sikt kommer att sättas på eget bolag för att skapa större handlingsfrihet och minska risken för intressekonflikter med Öhmans.

”Gränserna mellan lågprismäklare och fullservicemäklare håller på att suddas ut. Enbart Internethandel kommer inte att vara något konkurrensmedel. Därför gäller det att höja förädlingsgraden, så att vi kan erbjuda mer kvalitativa tjänster som vi även kan ta betalt för.”

## **Målet fullvärdigt finanshus**

Peter Horwitz vision är att göra NordNet till ett fullvärdigt finanshus. Men det kräver fler produkter och tjänster. Bl a undersöks möjligheterna för att starta handel i nordiska och andra utländska aktier.

Detsamma gäller möjligheten att erbjuda köp och försäljning i svenska och utländska fonder – och då inte bara de som Öhmans förvaltar.

Även när det gäller analysen – som är ett viktigt inslag inom traditionellt aktiemäklari – finns funderingar på nya lösningar. Peter Horwitz utesluter inte någon form av integration med Öhmans analysverksamhet. Men tjänsten kommer i så fall inte att bli gratis.

”Vi tittar på olika möjligheter till paketering av enklare produkter. Tricket är att hitta en betalningsform som kunderna accepterar.”

Ett bonussystem eller lojalitetsprogram som premierar trogna och aktiva kunder, skulle kunna vara ett alternativ. Sådana kan utformas på olika sätt. En variant är att kunderna får samla courtagekronor, som

växer i takt med antalet affärer de gör. Dessa kan sedan användas som betalning för analyser eller andra kvalificerade tjänster. En annan är att införa olika bonusgränser, där varje ny nivå ger olika förmåner, vilket i sin tur kanske sporrar till att göra flera affärer. Syftet är att kunderna ska känna sig uppskattade och samtidigt tycka att det är lönsamt att vara NordNet trogna. Det bidrar samtidigt till att stärka lojaliteten.

### **Lönsamma kunder bör få mer**

”Vår största kund lade bara under 1997 närmare 400 000 kronor i courtage. Det motsvarar 1,2 miljoner kronor hos en traditionell fondkommissionär, vilket betyder att han har gjort väldigt många affärer. En sådan kund är ju följaktligen mycket lönsam för oss och bör därför också ha några favörer, framför den som bara bidrar med 300 kronor”, säger Madeleine Ekholm.

Även om NordNet lär möta hårdare konkurrens i fortsättningen, har Internet-satsningen helt klart stärkt Öhmans ställning på marknaden. Inte bara genom att ha fått ett stort antal nya kunder och därmed ha kunnat öka firmans marknadsandel. NordNet har också tillfört Öhmans en kanal för att sälja och sprida aktier till privatpersoner i samband med börsintroduktioner. Det är en stor tillgång när corporate finance-avdelningen förhandlar om denna typ av uppdrag.

Framgångarna har också bidragit till att öka intresset för hur Internet kan användas inom andra delar av organisationen. Sedan hösten 1997 distribueras även analyser till Öhmans institutionella kunder över nätet. Fördelarna är många. Kunderna får dem snabbare samtidigt som Öhmans sparar kostnader. Dessutom kan distributionen segmenteras, där vissa kunder får analysen omgående, andra först efter några timmar, och en tredje grupp kanske först nästa dag.

Öhmans särredovisar inga omsättnings- eller resultatsiffror för NordNet. Men med en volym på cirka 1 500 affärer per dag och det faktum att merparten görs till minimicourtaget 95 kronor, motsvarar det på årsbasis uppemot 40 miljoner kronor i intäkter. Enligt uppgift går den löpande verksamheten ihop. Däremot är det en bit kvar till dess att alla investeringar betalat sig. Bara under 1998 satsas lika mycket som det första året när systemet byggdes.

”Att tillhöra toppskiktet kostar pengar – både i teknik och marknadsföring”, säger Madeleine Ekholm.

## Återkommande tekniksatsningar

Detta är också en av skillnaderna mot traditionell fondkommissionärsverksamhet. När systemet väl är på plats, kan man också skörda resultaten. Men Internet kräver ständigt nya investeringar. Dels för att kunna växa och lägga till nya funktioner och produkter, dels för att tekniken utvecklas så snabbt. En ny version av en webbläsare tvingade NordNet att skriva om stora delar av programmet. Ändå måste det ursprungliga systemet pensioneras efter bara två år.

”Därför behöver vi komma upp i 20 000 kunder för att bli riktigt lönsamma” säger Peter Horwitz som siktar på ett ha passerat 11 000 kunder i slutet av 1998. Jag tror inte att alla på marknaden har insett vad som kommer att krävas av dem.”

Ett priskrig skulle kunna kullkasta även dessa kalkyler. Men risken bedöms som liten, även om några av de senaste konkurrenterna pressat priset ytterligare och lagt sig strax under NordNets. Det går inte att komma mycket lägre, utan att kompensera sig på annat sätt, t ex genom att ta ut depå- eller abonnemangsavgift vilket också några av konkurrenterna redan gör. Ett annat alternativ vore att börja handla i eget lager, men då ökar risken i rörelsen.

Hotet ligger snarare i om bankerna bestämmer sig för att ta upp tävlan med Internet-mäklarna, anser NordNet. Hittills har de inte följt med och sänkt sina priser i samma utsträckning. Men om och när de gör det för att inte tappa fler kunder, kan konkurrensen på marknaden bli avsevärt hårdare. Deras styrka är att de kan erbjuda ett större produktutbud med både banktjänster och aktiehandel.

”Det som talar emot är att de aldrig gjort någonting på fondmarknaden trots ökad konkurrens från andra aktörer. Dessutom måste de ta hänsyn till kontoren. Hur påverkas de om avgiften på Internet sänks till en tredjedel? Idag är aktiehandeln en mycket lönsam verksamhet för dem”, säger Madeleine Ekholm.

**[www.nordnet.ohman.se](http://www.nordnet.ohman.se)**

# Elektroniska kedjor tar greppet om bokhandeln

Det kan te sig som en historisk paradox att en produkt baserad på en mer än 500-årig uppfinning och av många ansedd som hotad av den nya tekniken, blivit nätets bästsäljare. Men faktum är att boken är en av de produkter som rönt störst framgång på den nya marknadsplatsen.

Det är till viss del den 35-årige amerikanen Jeff Bezos förtjänst. Den förre börsmäklaren på Wall Street blev pionjär med bokförsäljning på Internet när han i juli 1995 öppnade Amazon.com.

Tre år senare, i oktober 1998, hade Amazon.com vuxit till världens tredje största bokhandelsföretag<sup>55</sup> med en omsättning motsvarande 450 miljoner dollar, eller 3,6 miljarder kronor på årsbasis.<sup>56</sup> Dittills hade företaget betjänat drygt 3,1 miljoner kunder i över 160 länder. Av dessa uppgavs dessutom över 60 procent vara återkommande köpare.

Prognoserna pekar också på en fortsatt snabb tillväxt. 1999 väntas Amazon.com omsätta runt 650 miljoner dollar (5,2 miljarder kronor) för att om tre år, 2001, öka till 1,3 miljarder dollar (10,4 miljarder kronor).<sup>57</sup> Det ska bli uppnått genom internationell expansion och nya produkter.

## Första framstöten i Europa

En första framstöt har gjorts i Europa genom förvärv av Storbritanniens näst största Internetbokhandel, Bookpages, samt av den tyska motsvarigheten Telebook, som även har verksamhet i Spanien. Det amerikanska konceptet – bl a utformningen av webben – har introducerats och namnen ändrats till Amazon.

Dessutom har Amazon.com från sommaren 1998 även börjat sälja musik-CD. Förutom tre miljoner boktitlar – ”*Earth Biggest Bookstore*”

---

<sup>55</sup> ”Surf’s upp!”, Forbes 27 juli 1998

<sup>56</sup> Baserat på försäljningen under andra kvartalet 1998

<sup>57</sup> ”Click here for wacky valuation”, Business Week 20 juli 1998





*Amazon.com kallar sig världens största bokhandel. De har gjort succé – inte minst på børsen – med att sälja böcker över nätet. Nyligen har företaget etablerat sig i Europa.*

som det heter i företagets marknadsföring – ingår numera 125 000 CD-skivor i sortimentet. Det är tio gånger fler än vad en välsorterad skivaffär normalt lagerför.

Härnäst väntar videofilm. Ett förvärv har redan gjorts av Internet Movie Database. På sikt kan även dataprogram bli aktuella, enligt analytiker som följer företaget.

Framgångarna har gjort Amazon.com till den ledande symbolen för handeln på Internet och företaget är idag förebild för entreprenörer långt utanför den egna branschen. Affärsmagasinet Forbes ger en förklaring:

”Det tog Wal-Mart (USAs framgångsrikaste varuhuskedja, förf anm) tolv år och 78 butiker att nå en årsomsättning på 148 miljoner dollar. Amazon.com har klarat detta på bara tre år – och utan att behöva öppna en enda butik.”<sup>58</sup>

Visserligen har företaget ännu inte gjort någon vinst. Första halv-

<sup>58</sup> ”Surf’s upp!”, Forbes 27 juli 1998

året 1998 förlorade Amazon.com 30 miljoner dollar, motsvarande 15 procent av försäljningen på drygt 200 miljoner dollar. Analytikerna räknar inte heller med ett positivt resultat förrän år 2001.

### **Värderas högre än konkurrenterna**

Det har dock inte minskat investerarnas tilltro, tvärtom. I början av oktober 1998 hade Amazon.com ett börsvärde på 5,1 miljarder dollar (40 miljarder kr), vilket var 1,8 miljarder dollar (14 miljarder kr) mer än vad Barnes & Noble och Borders – USAs två största bokhandelsföretag – värderades till sammantaget.<sup>59</sup> Detta trots att de två bokkedjorna omsätter 18 gånger mer än Amazon.com.

Uppenbarligen är marknaden betydligt mer optimistisk när det gäller framtiden för nykomlingen Amazon.com än för t ex Barnes & Noble, som varit i branschen i över 125 år.

Det finns flera skäl till varför just böcker har blivit en sådan succé på Internet:

- Boken är en välkänd och starkt standardiserad produkt. Alla vet vad en bok är.
- Böcker är förhållandevis billiga och är ofta föremål för impulsköp.
- I böckernas värld finns någonting för alla och därför är alla potentiella kunder.
- Böcker är billiga och enkla att distribuera. De är inte skrymmande, kräver inga invecklade förpackningar och kan därför skickas med vanlig post.
- Bokbranschen är starkt fragmenterad både i förlags- och distributionsledet. Det är därför svårt att orientera sig om hela utbudet i de traditionella försäljningskanalerna.

Det är inte så många andra konsumentprodukter som passar in på denna beskrivning. Närmast kommer musik-CD och videofilm.

Amazon.com har följaktligen också fått mängder av efterföljare. Det finns uppskattningsvis 14 000 nätbokhandlare i världen.<sup>60</sup> Allt ifrån de som är specialiserade på en viss typ av litteratur, t ex religion eller data,

---

<sup>59</sup> Barnes & Noble börsvärde var 2,5 miljarder dollar och Borders 1,9 miljarder dollar.

<sup>60</sup> Financial Times 21 augusti 1998

till traditionella bokhandelsföretag, som insett att de också måste finnas på nätet för att kunna möta de nya konkurrenterna. Amazon.com's största konkurrent på Internet är idag Barnes & Noble, som öppnade sin nätbutik sommaren 1997.

Även Borders, USAs andra stora bokhandelskedja, har numera givit sig in i kampen om bokköparna på Internet. Hittills tycks dock Amazon.com inte bara ha lyckats behålla sitt försprång utan också öka det ytterligare.

### **30-tal nätbokhandlare i Sverige**

I Sverige finns idag ett 30-tal bokhandlare representerade på nätet. Men utvecklingen går snabbt och det tillkommer ständigt nya. Bland de första att ansluta sig var Science Fiction-bokhandeln som också har en vanlig bokhandel, samt familjeägda Wettergrens, som har flera butiker i västra Sverige.

Senare har flera andra stora bokhandelsföretag följt efter, som Akademibokhandeln, Fritzes, Boktjänst och Bokia. Den sistnämnda är en frivillig kedja med fristående bokhandlare.

Men det var först i slutet av 1997, då de första renodlade nätbokhandlarna gjorde entré på den svenska marknaden, som det blev ordentlig fart på aktiviteterna.

Hit hör Bokhandeln.com, startad på initiativ av Bonniers och Pock-etgrossisten. Bonniers har sedermera sålt sin andel. Vidare Adlibris, som ägs av fem privatpersoner med bakgrund i IT-branschen, Internetbokhandeln, som är ett samprojekt mellan förlag, distributör, bokhandlare och antikvariat samt Bokus.com.

Av dessa framstår Bokus.com som den mest ambitiösa satsningen med det största utbudet av svensk och engelskspråkig litteratur, drygt 1,5 miljoner titlar – och den största finansiella uppbackningen. En närmare beskrivning av Bokus och dess verksamhet ges i efterföljande kapitel: "Bokhandeln utan böcker".

De nya aktörerna har ökat trycket ordentligt i bokhandelsbranschen. Visserligen är näthandeln än så länge ganska blygsam i Sverige. Av en total bokförsäljning på ca 4,6 miljarder kronor i konsumentledet, bedöms Internet svara för två procent eller ännu mindre.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Svensk Bokhandel när 11/98, [www.svb.se](http://www.svb.se)

## Stor del av facklitteraturen

Men andelen ökar och inom vissa områden, såsom kurs- och kvalificerad facklitteratur, har Internet redan tagit mellan 15 och 20 procent av marknaden, enligt Börje Fors, VD för KF Media som äger Akademi-bokhandeln, Sveriges största bokhandelsföretag.<sup>62</sup>

En stor del av dessa böcker är på engelska, varför en betydande del av försäljningen tagits över av utländska nätbokhandlare, som Amazon.com eller brittiska Internet Bookshop, vars priser oftast är väsentligt lägre än i den svenska bokhandeln. Text är böcker befriade från moms i Storbritannien, vilket bara det ger en prispödel på 25 procent.

Och trots att den utländska litteraturen bara utgör en mindre del av den svenska försäljningen, har detta fått återverkningar i branschen. Konkurrensen från utlandet har tvingat Akademi-bokhandeln, som är störst i Sverige på kurslitteratur, att sänka priset på de 200 populäraste titlarna samt öka satsningen på engelskspråkig litteratur.

KF Media har dessutom gått in som huvudägare i konkurrenten Bokus. När affären tillkännagavs i mars 1998 motiverades med att det är nödvändigt att vara med när en ny kanal för bokförsäljning byggs upp.

Fyra månader senare – i juli 1998 – togs ytterligare ett struktur-grepp. KF Media köpte då Boktjänst, som är Sveriges tredje största bokhandelsföretag. I likhet med Akademi-bokhandeln är Boktjänst stora på kurslitteratur och har en omfattande försäljning till skolor och bibliotek. Också denna affär torde vara betingad av förändringarna på marknaden.

Den nya konkurrensen uppmärksammas också i den statliga bokutredningen, Boken ITiden (SoU 1997:141):

”För bokmarknaden i Sverige innebär den ökade Internetförsäljningen från utlandet ett hot. Upprätthållandet av nationella skattesatser som väsentligt avviker från omvärlden kan innebära en ökad Internetförsäljning. Det finns risk att bokhandeln kommer att fungera som en utställningsplats för utländska böcker så att kunder köper via Internet från utlandet”, konstaterar utredaren Anna-Greta Leijon, som uppmanar regeringen att utreda momsfrågan.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Svensk Bokhandel när 6/98, [www.svb.se](http://www.svb.se)

<sup>63</sup> a.a sid 14.

## Strukturförändringar inget nytt

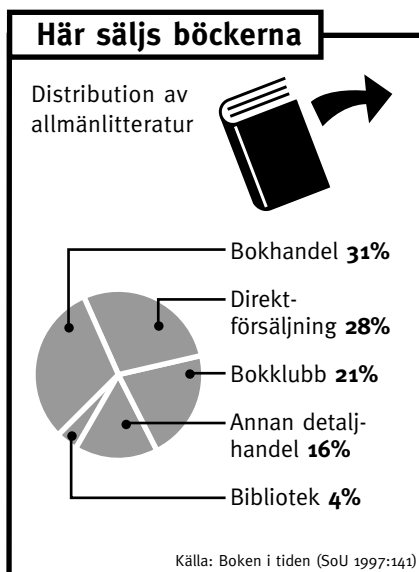
Då handlar det, som sagt, ändå bara om en mindre del av den svenska bokmarknaden. Skulle Internet komma att ta 10-15 procent också av försäljningen av svensk allmänlitteratur (skön-, fack- och barnböcker), torde följderna för bokhandelsbranschen bli långt mer kännbara.

Strukturförändringar är i och för sig nytt. När bokpriserna släpptes fria förlorade bokhandeln ensamrätten att sälja böcker. Det öppnade för konkurrens från förlagens bokklubbar, som expanderade starkt framför allt under 1970-talet, men också från annan detaljhandel, exempelvis varuhus och dagligvaruhandel, som det senaste decenniet i allt högre utsträckning börjat sälja böcker.

Idag svarar bokhandeln för bara 40 procent av försäljningen. Bokklubbarna står för 22 procent, Pocketgrossisten och övriga återförsäljare för 13 procent och varuhus för närmare 10 procent. Resten fördelar sig på annan direktförsäljning, utlandsförsäljning samt bibliotek.<sup>64</sup> Detta kan jämföras med t ex Danmark där bokhandeln fortfarande har uppemot 75 procent av försäljningen, vilket beror på att danskarna hållit fast vid fastpris-systemet.

Men även om den traditionella bokhandeln har förlorat marknadsandelar, har antalet boklådor och butiker varit i stort sett konstant de senaste 20 åren, runt 400 stycken, inklusive specialbokhandlar.

De flesta är dock små. En tredjedel omsätter mindre än en miljon kronor och 60 procent 3 miljoner kronor eller därunder. Bara en handfull säljer för mer än 25 miljoner kronor per år.



*Bokhandel svarar numera bara för en mindre del av distributionen av böcker. Andra kanaler dominerar. Ännu har inte Internet bunnit slå igenom i statstiken. Men det är en tidsfråga.*

<sup>64</sup> Boken ITiden (SoU 1997:141) sid 98

## Usel lönsamhet

Lönsamheten är också svag – för att inte säga usel – enligt den kartläggning som gjordes för Boken ITiden. En tredjedel av företagen gick med förlust 1996 och ytterligare en tredjedel hade en vinstmarginal på mellan noll och två procent. Bara tio procent av bokhandlarna nådde en marginal på sju procent eller högre.

I utredningen konstateras också att en bokhandel som omsätter under två miljoner kronor är svår att driva enligt företagsekonomiska principer. Kalkylen går helt enkelt inte ihop om inte ägarna skjuter till kapital eller bjuder på sitt eget arbete.

Därför är det inte konstigt att många känner oro inför konkurrensen från Internet. Eftersom nätbokhandlarna inte har samma kostnader för butiker och personal samt slipper hålla eget lager, vilket är en tung kostnadspost i branschen, kan de också pressa priserna. Och en ökad priskonkurrens skulle sannolikt bringa flera bokhandlare i svårigheter och leda till en omfattande utslagning i branschen. Det är i alla fall några av de farhågor som framförts i debatten.

Detta är också något som bokutredaren Anna-Greta Lejion tycks ha tagit intryck av. Hon föreslår nämligen att principen om fri prisättning ska kunna frångås genom att ”tillkomst, distribution, och försäljning av böcker” undantas från paragraf sex i konkurrenslagen. Om det realiseras – förslaget har dock mött hård kritik i branschen – skulle det kunna bromsa nätbokhandlarnas framfart.

Men även om priset är en viktig faktor – kanske viktigare än i den traditionella handeln eftersom kunderna lättare kan jämföra priserna – har nätbokhandlarna också en rad andra konkurrensfördelar.

## Utbudet viktigare än priset

När Jeff Bezos rangordnar Amazon.com´s styrkefaktorer kommer låga priser först på tredje plats. Både titelbredd och tillgänglighet anses väga tyngre. Samma bedömning gör svenska Internetbokhandlare.

Det är inte heller givet att det alltid är billigare att köpa via nätet. En OECD-undersökning i USA av priserna på böcker, CD och datorprogram kom till slutsatsen att det inte var någon påtaglig skillnad jämfört med de traditionella försäljningskanalerna.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> ”Electronic Commerce: Prices and Consumers Issues for three products: Books, Compact Discs and Software”, DSTI/ICCP/IE(98)4/Final, www.oecd.org

Och som framgår av tabellen är nätbokhandlarna genomgående dyrare jämfört med ett antal Stockholms-bokhandlar på Henning Mankells senaste kriminalroman *Brandvägg*. Det som fördyrar är frakt-kostnaderna. Mankell används visserligen av många bokhandlare som lockvara, genom att pressa priserna. En mindre populär författare hade kanske givit ett annat resultat.

### Nätbokhandlarna dyrast

Bok: Henning Mankell: <i>Brandvägg</i>			
	Pris	Frakt	Summa
Bokus	199:-	39:-	238:-
Adlibris	189:-	39:-	228:-
Internetbokhandeln	199:-	28:-	227:-
Kihlstens Bokhandel, Högdalen	223:-	–	223:-
Åhléns, Stockholm	219:-	–	219:-
Akademibokhandeln, Stockholm	199:-	–	199:-
Fruängens Bokhandel	189:-	–	189:-

*Prisuppgifterna är från juli 1998.*

Däremot står sig den traditionella bokhandeln slätt när det gäller utbudet. En medelstor svensk bokhandel håller i bästa fall 7–10 000 titlar i lager, medan de allra största som Akademibokhandeln och Heden-grens i Stockholm har ca 100 000 titlar. Det ska jämföras med nätbok-handlarna som har ett sökbart utbud som oftast är mångfalt större. Bokus.com's databas innehåller t ex 15 gånger fler böcker än vad Aka-demibokhandeln kan erbjuda.

### Många fördelar

Enligt amerikanska bedömare är det också förmågan att ge mycket mer information om böcker, som är Internet-bokhandlarnas stora fördel i jämförelse med traditionell bokhandel. Det är just denna information som skapar efterfrågan.

Dessutom är Internetbokhandlarna tillgängliga dygnet runt, året

runt och var helst kunden befinner sig. Det enda som krävs är en dator med Internetanslutning. Detta har stor betydelse särskilt för dem som bor på platser där det saknas en riktig bokhandel. Det gäller t ex en stor del av vårt land:

Av Sveriges 288 kommuner saknar 57 en bokhandel över huvud taget. I ytterligare 20 kommuner är dagligvaruhandeln den enda försäljningskanalen.<sup>66</sup> Tack vare Internet har dessa nu tillgång till samma utbud och service, som de som bor i mer lyckligt lottade kommuner.

Här uppvisas, med all tydlighet, nätets demokratiserande förmåga.

Den traditionella bokhandelns framtid hänger i hög grad på dess inbygda möjligheter till förnyelse och utveckling. De som nöjer sig med att enbart förmedla böcker från förlag till kund, utan att addera något extra värde, lär få det tufft. I det avseendet är Internet-bokhandlarna både effektivare och mer kreativa. Att ge sig in i ett priskrig torde heller inte vara någon framkomlig väg.

### **Måste utveckla servicen**

Istället gäller det att utveckla de sidor av den traditionella bokhandeln där den har ett övertag: service och rådgivning, en trevlig samvaro, möjligheten att snyggt exponera böcker. Kort sagt göra bokhandeln mer attraktiv för kunden.

En stor andel av bokförsäljningen är spontanköp och i det avseendet har bokhandeln bättre förutsättningar än nätbokhandeln att skapa köpimpulser. Den mänskliga kontakten vid köpet är oersättbar.

Det finns också speciella tillfällen där nätbokhandeln aldrig kommer att ha en chans att konkurrera med den traditionella bokhandeln, t ex försäljningen dagen före julafton.

En del traditionella bokhandlare har förstått det genom att bli utnyttja nätbokhandlarnas snabba logistiksystem för att snabbt få fram böcker. Det betyder att även de – och deras kunder – kan dra fördel av de elektroniska bokhandelskedjorna.

---

<sup>66</sup> Boken ITiden (SoU 1997:141) sid 141



# Bokus

## Bokhandlaren utan böcker

De äger inte en enda bok. De har ingen annan butik än på nätet. De var inte ens först. Ändå har de väckt stor uppmärksamhet och t.o.m. utmålats som ett hot mot läsandet i Sverige.

Jerker Nilsson, VD för Bokus – Sveriges största virtuella bokhandel – tar emellertid saken med ro:

”Totalmarknaden för böcker kommer istället att öka eftersom prisen förändras. Dessutom saknar många kommuner idag en bokhandel. Genom oss kan alla få tillgång till böcker oavsett var de bor.

The screenshot shows the Netscape browser window displaying the Bokus.com website. The browser's address bar contains the URL `http://svensk.bokus.com/se/`. The website's header features a navigation menu with links for 'start', 'boksök', 'magasin', 'kundtjänst', and 'guidad tur'. Below the header, there is a search bar with the text 'Din varukorg är tom' and a 'TILL KASSAN' button. The main content area is divided into several sections: a large 'bokus.com' logo, a 'erbjudande' section with book covers, a 'snabbsök' section with radio buttons for 'Författare' and 'Ord i svensk', and a 'Känd poet: Jag gick sängvägen!' advertisement. The footer contains 'LÄGG I VARUKORG' buttons and a 'Nytt jobb?' notice.

*Bokus.com är Sveriges svar på amazon.com, med 1,6 miljoner titlar på engelska och svenska. Företaget är på väg att etablera sig i övriga Norden. Första steget togs hösten 1998 i Finland.*

Det märker vi redan. Vi har oproportionellt många kunder på små orter i t ex inre Norrland och på Gotland.”

Men det är kanske inte konstigt att etablissemanget oroas. I USA har böcker på nätet blivit en storsäljare genom framför allt Amazon.com. Och Bokus tycks redan första året ha etablerat sig som en av Sveriges största bokhandlare.

### **Växer snabbare än amazon.com**

”Jämför man med hur långt Amazon.com hade kommit efter motsvarande tid är vi större. Inte bara i relativa utan även i absoluta tal. Vi har dessutom en större procentuell andel av den svenska bokmarknaden än vad de har av den amerikanska”, säger en nöjd Jerker Nilsson.

Affärsidéerna är snarlika. En stor titelbredd, låga priser och snabba leveranser. Detsamma gäller upplägget. Modern teknik i kombination med avancerad logistik. Internet är en av förutsättningarna, en annan är en långtgående arbetsfördelning genom outsourcing av olika funktioner på specialistföretag. Däremot skiljer sig inriktningen. Amazon.com riktar sig till alla typer av bokköpare samtidigt. Bokus har – inledningsvis – valt att satsa på den professionella marknaden. Och då särskilt Sveriges 350 000 studerande vid högskolor och universitet.

### **Priskänsliga storkonsumenter**

”Studenterna är stora bokkonsumenter, marknaden för ny, akademisk litteratur är värd cirka 700 miljoner kronor. De behöver speciallitteratur och de är priskänsliga”, förklarar Jerker Nilsson. ”99 procent av alla högskolestuderande har också tillgång till Internet, vilket är en viktig faktor. Dessutom saknar många av de nya, små högskolorna i landet en välsorterad bokhandel.”

Idén till att starta en bokhandel på Internet väcktes under 1996 av Kajsa Leander och Ernst Malmsten, som sedan tidigare driver bokförlaget LeanderMalmsten i Lund. Som studenter hade de reagerat över de i deras tycke höga bokpriserna. Jämförelser visade också att den engelskspråkiga kurslitteraturen var dyrare i Sverige än i t ex Danmark, Norge, Tyskland och Frankrike.

Efter att ha presenterat och finlipat affärsidén tillsammans med bl a finansmannen Dag Tigerschiöld<sup>67</sup>, bildades Bokus formellt i april

---

<sup>67</sup> Dag Tigerschiöld är även en av delägarna i Axis Communications, se sid 127

1997. Jerker Nilsson, som var marknadschef på Bibliotekstjänst och dessförinnan på Studentlitteratur, rekryterades som VD. Två konsortier med privat kapital – det ena under ledning av Dag Tigerschiöld, det andra av finansmannen Gert Blomén i Scandinavian Merchant Group – garanterade finansieringen. Hur mycket pengar det rörde sig om vill ingen uppge, bara att det handlade om ”ganska många miljoner kronor.”<sup>68</sup>

Därefter följde ett intensivt arbete under våren och sommaren 1997 med att bygga upp organisationen, sluta avtal med leverantörer och samarbetspartners i Sverige och utomlands, samt bygga IT-systemen. Allt för att hinna bli klar till studiestarten i augusti.

”Vi bedömde att det var bråttom. Risken fanns annars att någon annan skulle hinna före. Dessutom ville vi vara med från terminsstarten när de flesta gör sina första inköp. Det skulle ge oss en bättre bas att stå på, än om vi kom igång senare under hösten”, förklarar Jerker Nilsson.

## **Ökande volymer**

Strax efter klockan tolv den 18 augusti 1997 öppnade bokus.com. Den första beställningen kom redan efter en minut. Sedan fortsatte de att strömma in med några minuters mellanrum.

Första veckan såldes drygt 1000 böcker. Volymen har sedan dess ökat kraftigt och låg våren 1998 mellan 1000 och 2000 böcker per dag. Under de knappt fem månaderna 1997 såldes för närmare 30 Mkr. För 1998 spås en omsättning på minst 100 Mkr.<sup>69</sup> Det är också vad ledningen har siktat på att nå kortsiktigt.<sup>70</sup> Bokus är därmed den dominerande nätbokhandeln med en markandsandel på uppskattningsvis 70 procent.<sup>71</sup>

Enligt Jerker Nilsson omfattar kundregistret närmare 80 000 namn och det ökar för varje vecka. Bokus konkurrensfördel är det enorma utbudet i kombination med låga priser. Sortimentet omfattar ca 1,6 miljoner titlar, vilket gör den till Sveriges i särklass mest välsorterade

---

<sup>68</sup> Enligt uppgift i Svensk Bokhandel ([www.svb.se](http://www.svb.se)) i mars 1998 ska satsningen dittills ha kostat 15 miljoner kronor och man räknar med att det kommer att kosta 40-50 miljoner kronor för att nå lönsamhet.

<sup>69</sup> Resumé, nr 23, 1998

<sup>70</sup> Finanstidningen 7.11.1997

<sup>71</sup> Resumé, nr 23, 1998

boklåda. Drygt en miljon är engelskspråkiga, fördelade på cirka 30 000 brittiska och 30 000 amerikanska förlag. Resten är svensk litteratur.

### **Allt finns i databasen**

En bra bokhandel har kanske 50 000 titlar och de största, som Akademibokhandeln och Hedengrens i Stockholm, det dubbla. Skillnaden är att Bokus inte lagerför några böcker. Företagets huvudsakliga tillgång är istället den egna bokdatabasen, som i sin tur hämtar uppgifter från ett flertal databaser i Sverige, Storbritannien och USA. Dessa kompletteras med information direkt från olika förlag. Bokdatabasen uppdateras varje eller varannan vecka beroende på vilket land böckerna kommer ifrån. Ambitionen är dock att korta tiden och helst få dagliga uppdateringar; då minskar risken för att en bok hinner sälja slut. För att underlätta för studenterna publicerar Bokus även ett tusental litteraturlistor på nätet från större kurser på högskolor runt om i landet.

Enligt företagets egna beräkningar ligger priserna i genomsnitt 10-15 procent under den traditionella bokhandeln när det gäller det breda, svenska utbudet. På speciallitteratur och utländska böcker är skillnaden väsentligt större, ibland över 100 procent.

Detta är möjligt tack vare att Bokus också har lägre kostnader, hävdar Jerker Nilsson. Verksamheten binder inget kapital i lager och kräver ingen butik. Dessutom har alla böcker en köpare, vilket gör att företaget slipper returer eller att bli sittande med osålda upplagor. Det är annars ett stort problem i den traditionella bokhandeln. För att komma i åtnjutande av rabatter lockas bokhandlarna att beställa stora upplagor, men som inte alltid går att sälja.

### **Kräver inte samma täckningsbidrag**

Visserligen har Bokus kostnader för personal och datasystem. Distribution och marknadsföring är också tunga poster. Men verksamheten kräver ändå inte samma täckningsbidrag som en traditionell bokhandel. Bruttomarginalen i branschen ligger runt 40-45 procent. Bokus klarar sig med drygt hälften, och kan ändå tillgodogöra sig en högre nettomarginal – ett par procent mot cirka en procent i den traditionella bokhandeln, hävdar Jerker Nilsson.

”Det beror på att vi tillämpar en klassisk högvolym-lågmarginalstrategi. Det finns stora skalfördelar i frakten, men också när det gäller

Netscape: bokus.com

Location: <http://svensk.bokus.com/se/>

What's New? What's Cool? Destinations Net Search People Software

start boksök magasin kundtjänst

Guidad tur

Din varukorg är tom TILL KASSAN (titta i varukorg)

sökresultat

Din sökning Visar: 1 - 20 av 36

tillbaka till sök nästa sida

Titel	Författare	Förlag, tryckår, bindn.	Pris (inkl. moms)	LÄGG I VARUKORG
'Road & Track' on Mercedes, 1962-62	Clarke, R.M. (Edt)	Brooklands Books, 1987, Paperback	249,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
'Road & Track' on Mercedes, 1963-70	Clarke, R.M. (Edt)	Brooklands Books, 1987, Paperback	249,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
'Road & Track' on Mercedes, 1971-79	Clarke, R.M. (Edt)	Brooklands Books, 1987, Paperback	249,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
'Road & Track' on Mercedes, 1980-87	Clarke, R.M. (Edt)	Brooklands Books, 1987, Paperback	249,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
Cousin Mercedes and the White Russian	Heinsohn, A.G.	Western Islands, US, 1982, CLOTH	245,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
Essential Mercedes : Coupes, Cabriolets & Saloons 53-67	Taylor, James	Motorbooks Intl, 1998, Paper	161,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
Essential Mercedes SL : 190SL and Pagoda Models - The Cars and Their Story, 1966-71	Meredith, Laurence	Bay View Bks, 1997, Paper	161,00 SEK	LÄGG I VARUKORG
German Trucks and Cars in World War II: v.4: Mercedes at War (R Frank) Tr. fr. German	Frank, Reinhard	Schiffer Pub, US, 1992, Paperback	171,00 SEK	LÄGG I VARUKORG

Document: Done.

*Det är bredden och tillgängligheten, snarare än priset som säljer böcker på Internet. Vilken annan bokhandel kan t ex erbjuda 30-talet titlar om bilmärket Mercedes?*

inköp. Hur mycket vi tjänar eller vilken täckningsgrad vi har initialt har inte så stor betydelse. De viktiga är istället att vi har en tillväxt med stort T, eftersom vår marginal ökar med ökad volym. Vi har kapacitet att trefaldiga, t o m femfaldiga volymerna.”

Amazon.com arbetar efter samma modell, men har trots fenomenal tillväxt ännu inte nått lönsamhet. Det förklaras med att konkurrensen är mycket hårdare och marginalerna lägre i USA än i Sverige.

”Det räcker med att vi säljer för åtta miljoner kronor i månaden för att täcka kostnaderna och det gör vi idag”, säger Jerker Nilsson.

Snabb distribution är också en viktig del i konceptet. Bokus lovar leverans inom fem dagar. Det gäller även engelska och amerikanska böcker, som i den vanliga bokhandeln kan ta flera veckor att få hem.

Detta ställer stora krav på logistiken, som också har varit den svåraste uppgiften att lösa. Ansvaret ligger på UPS, som är världens största privata distributionsföretag, och Posten Logistik OLC, som är specialist på extern logistik.

### **Omfattande logistik**

När beställningarna kommer in vidarebefordras dem till någon av företagets 30-tal huvudleverantörer eller eventuellt via Bokus inköpskontor i Storbritannien och USA till förlaget, som expedierar dem omgående. UPS hämtar upp bokpaketen och flyger dem med expressservice via tyska Köln till Kastrup flygplats i Köpenhamn. Från Storbritannien tar det tolv timmar och från USA två dygn. I och med att böckerna samlas ihop i större kollin blir kostnaden lägre än om de skickas en och en, som t ex Amazon.com tvingas göra. Från Kastrups fortsätter transporten med lastbil till Posten Logistik OLC i Arlöv utanför Malmö. För att klara hanteringen har Posten Logistik behövt göra en del investeringar i sin anläggning. I Arlöv paketeras böckerna om och adresseras innan de skickas vidare till kunderna.

Betalningen sker mot faktura. Villkoren för privatpersoner är tio dagar för företag och organisationer 30 dagar. Även faktureringen sköts av en extern partner, Posten ReskontraService, som ingår i Postgirot. Enligt Jerker Nilsson fungerar systemet utmärkt:

”Visst har vi kundförluster, men de är mycket små. Betalningsmoralen i Sverige är väldigt hög.”

### **Outsourcing som strategi**

I den virtuella organisationen ingår ytterligare ett antal samarbetspartners. Ansvaret för tekniken vilar på Internet-företaget Netch Technologies i Lund, som även byggt NK-Hallens nätbutik, och Sigma Exallon Information, som är en databasspecialist. För den grafiska designen svarar brittiska Me Company, som också anlitas av Coca Cola, Nike och Nintendo.

”Vår strategi för outsourcing är enkel. Vi ska syssla med affärsutveckling och marknadsföring. Det vi inte behöver i kärnrörelsen lägger vi ut på andra”, förklarar Jerker Nilsson

Den egna verksamheten har närmare 40-talet medarbetare, varav 15 på heltid. Resten är deltidsarbetande studenter. Drygt hälften arbetar med kundservice. Bokus har ett eget Call Center i Lund med 20

anställda, öppet dygnet runt, året om. Hit kan kunder även ringa och beställa böcker på ett 020-nummer. Det är alltså inte nödvändigt att ha en Internetanslutning för att handla. Vid eventuell överbelastning slussas samtalen vidare till telemarketingföretaget Bite, som agerar backup. Men ambitionen är att i största möjliga utsträckning svara för kundkontaktarna själv.

### **Eget call center**

Det är inte i första hand för att sälja, som Bokus valt att bygga upp ett eget Call Center. Dess främsta uppgift är att fånga upp kundernas synpunkter om vad som är bra eller dåligt samt göra återkommande marknadsundersökningar.

”Vi tjänar inga pengar på Call Centret idag, men det är en del i arbetet att bygga kvalitet och skapa förtroende hos kunderna. Det är också en stark återkoppling mellan vad de hör och vad vi gör”.

Bokus lägger också stor vikt vid kundvård. Varje beställning bekräftas med ett e-mail inom tre dagar. Ytterligare ett meddelande går i väg samtidigt när boken skickas. Om leveransen av någon anledning fördröjs eller om den aktuella titeln är slut på förlaget meddelas också detta.

”Om du får ett e-mail om att vi tyvärr inte kan ordna boken blir du irriterad, men inte jätteirriterad. Går det däremot 14 dagar och du inte har hört något blir du riktigt arg. Därför är det oerhört viktigt att kommunicera med kunderna. Lojalitet är ett okänt begrepp på nätet. Trasslar vi till det försvinner de till en konkurrent.”

### **Digitalt magasin**

På Bokus hemsida publiceras också en elektronisk litteraturtidning, Bokus Magasin, med en egen redaktion på tre personer. Tidningen innehåller recensioner, boktips, bästsäljarlistor, intervjuer och minissäer, och förnyas kontinuerligt. Även här är syftet att knyta närmare relationer med kunderna och stimulera till merförsäljning.

Förutom kontoret i Lund har Bokus ett kontor i London med sex anställda, och två frilansande medarbetare i New York. Dessa svarar för inköp av böcker direkt från förlag och håller kontakt med leverantörer. De arbetar även med att spåra leveranser som inte har kommit och böcker som t ex är slut hos en leverantör, men som kanske finns hos någon annan. Ibland kan det krävas fyra, fem kontakter innan det blir napp.

## **Kommunicera över nätet**

Kommunikationen inom företaget sker i stor utsträckning över Internet. Även det interna datasystemet är webbaserat och sammankopplat med det publika shoppingsystemet. Det innebär att medarbetarna i London och New York bara behöver en persondator med internetanslutning för att kunna arbeta.

Bokus försäljning består till största delen av utländsk litteratur. Det beror på att många kurs- och läroböcker är på engelska. Företaget konkurrerar framför allt med Akademibokhandeln och Boktjänst, som båda är stora på studentlitteratur, samt andra större bokhandlar med utlandsavdelningar.

Även Amazon.com och brittiska Internet Bookshop är i viss mån konkurrenter. Nätbokhandlarnas entré har också påverkat prissättningen i branschen. Akademibokhandeln har svarat med att sänka priset på de 200 populäraste kursböckerna, samt med en ökad satsning på engelskspråkig litteratur.

## **Proffsmarknaden dominerar**

Hittills har studenterna och proffsmarknaden – företag, organisationer, bibliotek och andra institutioner – stått i fokus för Bokus marknadsföring. De svarar för vardera ca 40 procent av försäljningen.

Konsumentmarknaden svarar för de resterande 20 procent. Ambitionen är dock att öka denna andel. I det syftet drogs under våren/sommaren 1998 igång en första reklamkampanj, riktad mot breda målgrupper.

”Människor har ju två roller. I jobbet behöver de en typ av böcker, privat vill ha de något annat. Om vi kan fånga upp dem professionellt, bör vi ha goda möjligheter att också vinna dem privat. Det finns många som säljer svenska böcker på nätet. Men vi är de enda som har hela bredden av svensk och engelskspråkig litteratur”, säger Jerker Nilsson.

Våren 1998 utökades också ägarkretsen då KF Media, som ingår i Kooperativa Förbundet, blev störste ägare med 45 procent av aktierna i samband med en nyemission som tillförde Bokus 30 Mkr. I KF Media ingår bl a Akademibokhandeln, som är en av Bokus konkurrenter. Avsikten är dock enligt parterna att driva de båda verksamheterna skilda från varandra, även om det kan bli aktuellt med samarbete på t ex inköpssidan.



## **Expansion i Norden**

Kapitaltillskottet ska användas för vidareutveckling av Bokus. Diskussioner pågår om att bredda utbudet till att, i likhet med Amazon.com även omfatta cd och videofilmer. I så fall skulle Bokus bli en direkt konkurrent till Boxman, som är den ledande näthandlaren i Sverige på detta område. Bokus.com har även för avsikt att växa internationellt.

Ett första steg togs i augusti 1998, lagom till ettårsjubiléet, med öppnandet av Bokus.com i Finland.

”Efter ett år i Sverige, är det ett naturligt steg att satsa på en geografisk expansion”, säger Jerker Nilsson. ”Potentialen för internethandel är stor i Finland – det finska folket är det mest Internet-uppkopplade i världen.”

Bokus framgång, som belönades med SIMEs, Scandinavian Interactive Media Event stora pris i juni 1998, beror på en kombination av en målmedveten affärsstrategi och resurser.

”Vi har lyckats därför att vi haft möjlighet att starta på tillräckligt hög nivå, med mycket folk och mycket pengar. Att bara lägga ut See-ligs databas kan vem som helst göra för 100 000 kronor. Men det räcker inte. Man måste ge något mer. Förutom svensk allmänlitteratur har vi hela utbudet av engelsk och amerikansk litteratur. Därför är det också svårare att göra copy-cat på oss”, säger Jerker Nilsson.

**[www.bokus.com](http://www.bokus.com)**

# Revolutionen i bilhallen

Peter Ellis, pionjär med att sälja bilar på Internet, skrädder inte orden:

”Det nuvarande distributionssystemet är det mest ineffektiva som människan har skapat.”

Efter mer än 30 år som vanlig bilhandlare borde Peter Ellis veta vad han talar om.

Som mest ägde han 16 återförsäljare i Kalifornien och Arizona, och var under en tid USAs största säljare av Chrysler och Jeep. Men lågkonjunkturen i början av 1990-talet stod honom dyrt. Försäljningen rasade och till slut tvingades Ellis sätta företaget i konkurs 1994.

Besviken på det traditionella försäljningssystemet, med kedjan tillverkare – återförsäljare – kund, som var dyrt och hade många missnöjda kunder, började Peter Ellis undersöka alternativa distributionssätt. Hans slutsats var att kunderna vill ha kontroll över köpprocessen och slippa ha påstridiga försäljare hängande över sig.

## **Bättre och kundvänligare**

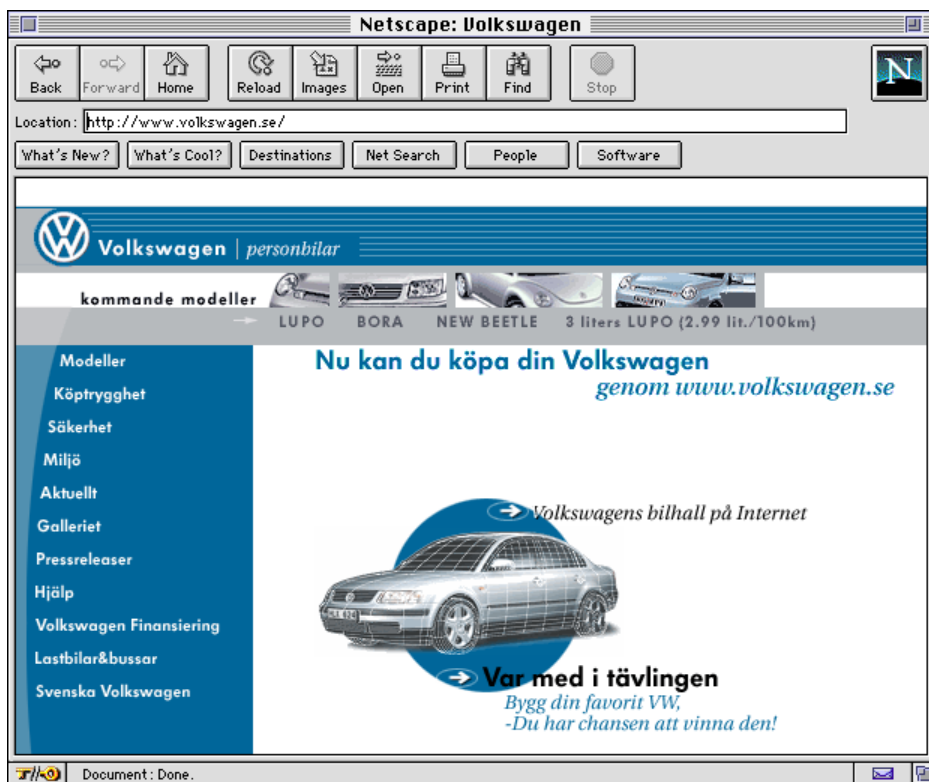
Övertygad om att Internet skulle erbjuda ett bättre och kundvänligare alternativ lanserade han 1995 Auto-By-Tel, senare namnändrat till [autobytel.com](http://autobytel.com).

Idag är [autobytel.com](http://autobytel.com) USAs största Internetbaserade marknadsplats för nya och begagnade bilar samt relaterade tjänster såsom finansiering, service och försäkringar.

Under 1998 kommer företaget att ha tagit emot två miljoner förfrågningar om köp av bilar och årligen förmedlas affärer till ett värde motsvarande 5 miljarder dollar, eller 40 miljarder kronor.

Av Dun & Bradstreet har [autobytel.com](http://autobytel.com) rankats som USAs fjärde snabbast växande nya småföretag. Nyligen utsågs det också till ”*the king of the online car-buying sites*” av amerikanska New Media Magazine i konkurrens med AutoWeb, Microsofts Carpoint och CUC:s AutoVantage, som alla erbjuder liknande tjänster på den amerikanska marknaden.

Och nu håller konceptet även på att introduceras internationellt.



*Volkswagen Sverige blev i oktober 1998 först av biltillverkarna med nybilsförsäljningen på nätet.*

Storbritannien och Skandinavien står först på tur. I Norden sker starten under 1999 på initiativ av svenska Bilia. Därefter väntar Frankrike, Japan och eventuellt också Sydamerika.

”Tack vare Internet har jag kunnat förverkliga min dröm om att förändra köpprocessen och skapa ett system som gagnar kunderna”, sammanfattar Peter Ellis, som kan räkna in GE Capital, American International Group, brittiska Inchcape Motors och svenska Bilia bland delägarna i autobytel.com. Bilia har satsat 40 Mkr i det amerikanska moderbolaget.

## Lättare informera sig

För bara några år sedan skulle folk skratta åt idén att köpa en bil på nätet. Fortfarande reagerar de flesta som för första gången konfronterats med möjligheten med tveksamhet.

Bil köper man inte varje dag och framför allt inte osedd, utan att

först ha undersökt och provkört den. Det är en stor skillnad mot böcker eller datorprogram, där man vet vad man får och som heller inte kostar så mycket. Men bilar är dyra och varje affär kräver därför noggranna jämförelser och överväganden, brukar det invändas.

Det är just av dessa skäl som nätet har blivit så populärt hos många bilköpare. Ju mer tröttsamt och krävande det är att köpa en produkt i den fysiska världen, desto större är sannolikheten att kunderna vänder sig till ett online-alternativ.

Bilar har högt informationsinnehåll och en lång köpprocess. Tack vare Internet slipper kunderna besväret med att åka runt till olika återförsäljare för att orientera sig om utbudet och villkoren. Istället kan de hämta informationen på Internet, för att därefter uppsöka den handlare som förefaller bäst och genomföra själva köpet.

Det sparar inte bara mycket tid, utan gör också beslutsprocessen enklare. Utbudet ökar väsentligt. Kunderna får bättre överblick av marknaden, eftersom de kan söka av och jämföra fler bilhandlare. Dessutom kan de genom nätet få tillgång till mycket annan information – tester, tekniska specifikationer och ekonomiska kalkyler – som eljest är svårt att hitta. Det gör det lättare att fatta ett köpbeslut.

Det är också på detta som de nya Internetbaserade marknadsplatserna baserar sin affärsidé; ta bort många av de dyra och obehagliga transaktionskostnaderna vid köp av en bil. Ambitionen är att på ett och samma ställe samla all den information som potentiella bilköpare kan tänkas behöva.

### **Samtliga märken representerade**

Hos [autobytel.com](http://autobytel.com) finns därför samtliga bilmärken representerade och inte bara ett eller ett par, som hos traditionella bilhandlare. När kunden väl hittat och bestämt sig för en ny eller begagnad bil skickar de en köpförfrågan via Internet. Intresseanmälan slussas vidare till någon av de ackrediterade [autobytel.com](http://autobytel.com)-återförsäljarna, som enligt avtal ska kontakta kunden inom 24 timmar för att ge ett konkurrenskraftigt och färdigprutat pris.

”De slipper därmed allt käbbel och köpsläende, som många bilköpare tycker är jobbigt och obehagligt”, säger Peter Ellis.

På begagnade bilar lämnas tre månaders eller 500 mils garanti, samt pengarna tillbaka om kunden ångrar sig inom 72 timmar. Via Internet kan bilköparna även ansöka om finansiering samt teckna försäkring.

Priserna ligger mestadels 5-10 procent lägre än i övriga handeln och det beror på att säljkostnaderna också är lägre.

”Utgifterna för marknadsföring är bara en tiondel mot normalt. Dessutom är autobytel-säljare betydligt mer produktiva. De kan sälja uppemot 30-35 bilar i månaden, mot nio, som är genomsnittet för amerikanska bilhandlare”, förklarar Peter Ellis. ”Därför kan de också hålla lägre priser och ändå tjäna mer på varje affär.”

Det finns beräkningar som visar att transaktionskostnaderna kan sänkas med upp till 75 procent.

Autobytel.com har idag ca 2 700 anslutna återförsäljare i USA, och täcker därmed i stort sett hela den amerikanska marknaden. Det är traditionella bilhandlare som betalar för att vara med i systemet. Förutom en fast avgift får de också betala en viss summa för varje affär som förmedlas. Det är så autobytel.com huvudsakligen finansierar sin verksamhet. Dessutom utgår provision på de försäkringar och billån som förmedlas.

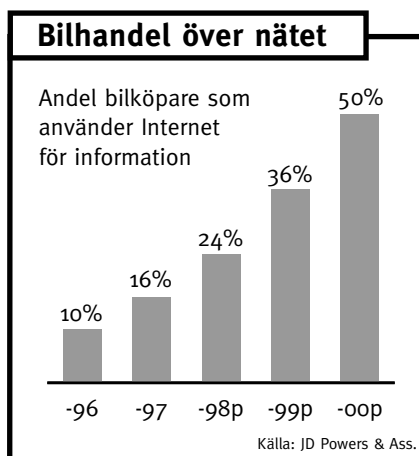
För att bli ackrediterad måste återförsäljaren uppfylla ett antal villkor, öppna en autobytel-avdelning, avdela särskild personal, samt förbinda sig att hantera kunderna på ett visst sätt. Istället för provisionsbaserad försäljning, har säljarna fast lön med bonus.

## Incitamentet ökad försäljning

Incitamentet för bilhandlarna är framför allt ökad försäljning – det finns exempel där autobytel.com kommit att stå för halva verksamheten – lägre kostnader och nöjdare kunder.

”34 procent av förfrågningarna leder till en affär inom 48 timmar, mot 20 procent i den vanliga bilhandeln”, säger en nöjd Peter Ellis, som också kunnat konstatera att de elektroniska marknadsplatserna redan påverkat prissättningen i branschen.

”Vi får dagligen mail från per-



*Allt fler kommer i framtiden att använda Internet för att hämta information inför bilköpet. Amerikanska JD Powers & Ass räknar med att varannan bilköpare kommer att göra det år 2000.*

soner som berättar att de gått till sin bilhandlare och sagt att de varit i kontakt med oss. De har då omedelbart fått ett lägre pris.”

Enligt analysföretaget J.D Powers använde 10 procent av de amerikanska bilköparna Internet 1996 för att inhämta information. 1997 var andelen 16 procent för att år 2000 väntas öka till minst 50 procent. Internet har alltså snabbt blivit en maktfaktor i bilbranschen.

Det var också Chrysler-chefen Robert Eatons budskap när han talade vid amerikanska National Automobile Dealers Associations årsmöte 1998.

”Hela försäljningsprocessen som alltid haft många mörka, gömda skrymslen, håller på att bli fullständigt transparent”, förklarade Eaton och fortsatte:

”Kunderna kommer att ta över kontrollen över processen och vi kommer att bocka och tacka och göra precis som kunderna säger att vi ska göra – om vi vill överleva i den här branschen”<sup>72</sup>.

Men *autobytel.com* och de andra ”*online car-buying service*”-företagen är inte de enda som har insett att Internet håller på att revolutionera bilhandeln. I Sverige finns ett flertal webbtjänster där tillverkare, enskilda återförsäljare, mediaföretag, teleoperatörer och branschorganisationer publicerar information och annonser för nya och begagnade bilar.

## **Internationell uppmärksamhet**

Volvo har rönt stor internationell uppmärksamhet för sin tidiga och okonventionella marknadsföring på nätet. Och sedan sommaren 1998 pågår ett pilotprojekt i Belgien med möjlighet att beställa bil på nätet, varefter den tillverkas enligt kundens specifikation. Lastbilstillverkaren Scania säljer sedan våren 1998 begagnade lastvagnar över nätet. 120 återförsäljare i sex länder är anslutna.

Andra exempel är Dagens Nyheters DN Motor och tidningen Motorbörseren. Likaså MRFs (Motorbranschens Riksförbund) Biltorget, Scandinavian Onlines Svensk Bilweb samt Svenska Bilhandlare på Internet, bakom vilka står Jirhalls InternetBilMarknad och Svensk Reklamdistribution. Samtliga erbjuder dock enbart begagnade bilar. Undantaget är Svensk Bilweb, som fr o m hösten 1998 även förmedlar nya bilar genom ett 50-tal anslutna handlare, samt Volkswagen Sverige

---

<sup>72</sup> ”Chryslers gives Internet a plug”, Cnet 1 februari 1998, [www.news.com](http://www.news.com)

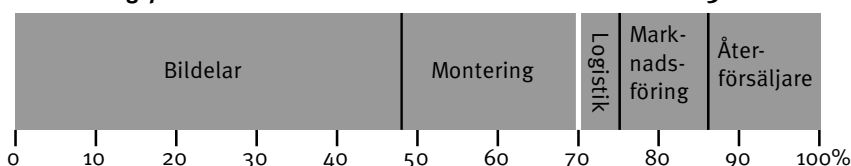
## Så fördelas kostnaden för en bil

Kostnader för en ny bil



**Tillverkning 70%**

**Distribution 30%**



Källa: Financial Times

*Biltillverkare har rationaliserat hårt i tillverkningsledet. Nu har turen även kommit till distributionsledet, som svarar för hela 30 procent av nybilspriset.*

som i oktober samma år blev först av biltillverkarna att starta försäljning av nya bilar på Internet.

Därtill kommer ett stort antal återförsäljare, såsom Bilja, Saab-Ana, Kindwalls, som söker hitta nya former för att utveckla kundrelationerna via nätet.

Kundernas missnöje med det traditionella försäljningssystemet är den drivande kraften bakom förändringarna. Med de ökade valmöjligheter som Internet erbjuder, både vad gäller produkter och finansiell information, kommer det också att förändra köpbeteendet.

Men det ligger även i tillverkarnas intresse att få till stånd en förändring. De brukar ju betrakta återförsäljare som ett nödvändigt ont, liknande flygbolagens relation till resebyråerna.

### Lite gjort inom distributionen

Till skillnad från produktutveckling och produktion, där konkurrensen från Japan tvingat bilindustrin i Europa och USA till krafttag, har det hittills inte gjorts särskilt mycket för att effektivisera distributionen. Tvärtom har taktiken länge varit att knyta upp så många bilhandlare som möjligt, i förhoppning om att detta skulle stimulera konkurrensen och därmed öka försäljningen och marknadsandelarna. Följden har blivit en överetablering i branschen. Dessutom är det dyrt att underhålla ett stort återförsäljarnät.

Distributionskostnaderna från fabrik till kund uppgår idag till uppemot 30 procent av nybilsvärdet. Hur de fördelar sig framgår av diagrammet.

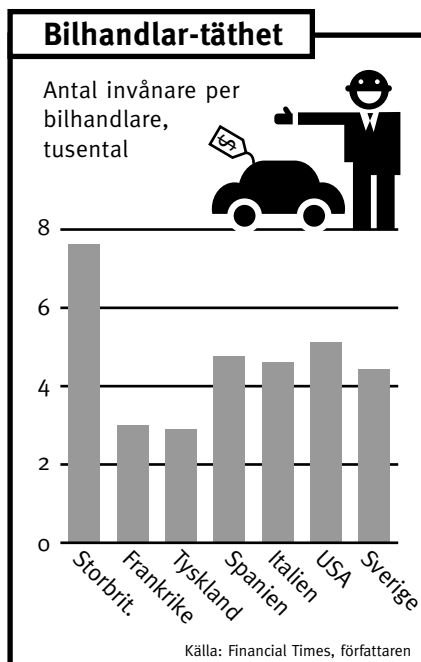
Det finns alltså mycket att vinna på ett mera rationellt system. Detta har fått biltillverkarna att på senare år tänka om och undersöka möjligheterna att förbilliga även distributionen. Volvo Personvagnar har t ex deklarerat att kostnaderna ska halveras.<sup>73</sup>

Ett sätt är att styra kunderna till billigare försäljningskanaler – som Internet. Det betyder inte att återförsäljarna blir överflödiga. Men det behövs betydligt färre än idag. I USA finns prognoser som säger att mer än hälften av landets 22 000 återförsäljare kommer att försvinna de närmaste fem, tio åren.<sup>74</sup>

I vilken utsträckning Sverige kommer att påverkas är det ingen som vet. USA ligger ett par år före oss i utvecklingen. Men det är få som tvivlar på att även svensk bilhandel står inför en kraftig konsolidering.

Idag finns det uppskattningsvis 2 000 bilhandlare. Räknat per capita motsvarar det en återförsäljare per 4 500 invånare. Det är visserligen bättre än i Frankrike och Tyskland där snittet är en på 3 000 invånare. Men sämre än USA och Storbritannien där snittet är 5 000 respektive 8000 invånare per bilhandlare (se diagram).

Dessutom är lönsamheten i branschen svag. Enligt Motorbranschens Riksförbund, MRF, ligger vinstmarginalerna kring en till tre procent, även om det finns enstaka företag som når upp till fem procent.

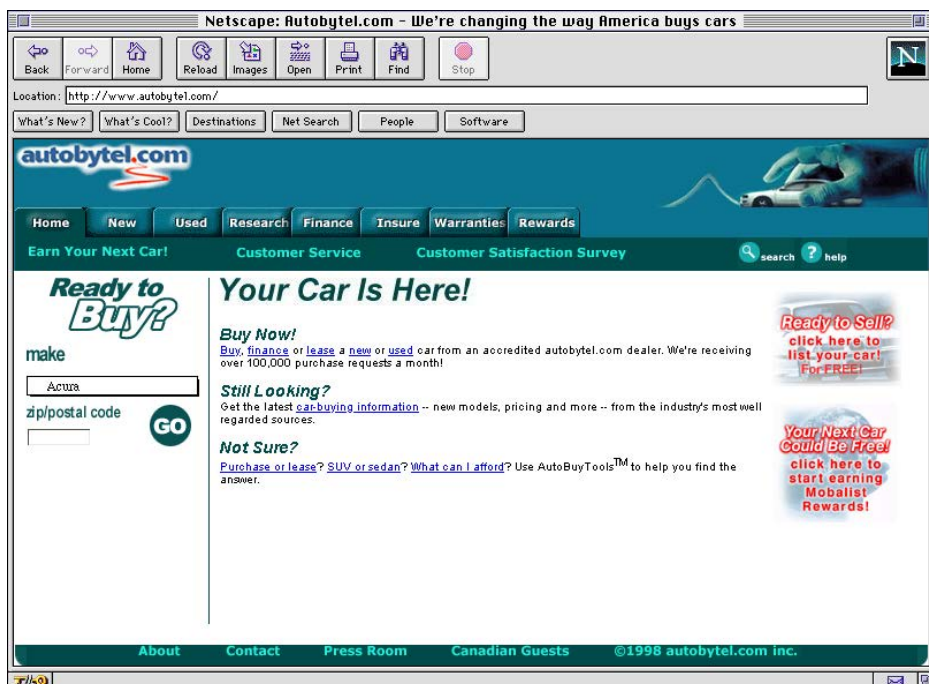


*Koncentrationen av antalet bilhandlare har kommit olika långt. Storbritannien är främst, medan Tyskland och Frankrike släpar efter. Sverige placerar sig i mitten.*

<sup>73</sup> "Elektronisk handel ett måste för Volvo", Veckans Affärer 23 februari 1998

<sup>74</sup> "Digitala krängare pressar bilpriserna", Veckans Affärer 15 juni 1998





Genom att erbjuda samtliga bilmärken och en rad andra mervärdetjänster har autobytel.com lockat tusentals amerikanska bilköpare. 1999 är det dags för Norden.

”Så även om Internet bara skulle ta mindre volymer, kan det få stor betydelse för utvecklingen”, säger Kjell Alkär, VD för MRF.

Därför är det inte konstigt att autobytel.com´s entré på den nordiska marknaden väcker blandade känslor i branschen. VD Lars Svensson, med ett förflutet som chef för Philipsons Bil, har nämligen ambitionen att sälja 50 000 bilar i Norden inom fem år, vilket skulle motsvara fyra procent av marknaden.

”På sikt tror jag att Internet kommer att stå för 10-20 procent av försäljningen”, säger han.

## Färre återförsäljare följen

Men det är inte bara antalet återförsäljare som kommer att bli färre. Även de som blir kvar måste räkna med att deras roller kommer att förändras radikalt. I slutändan kommer de allihop att förvandlas till virtuella återförsäljare. Det kommer att bli mer kostnadseffektivt att skicka enstaka bilar för provkörning hem till kunden än att ha hundratal stående på en tomt.

”I framtiden kommer en större del av tillverkningen att ske just-in-

time och handlarna kommer att ha färre bilar i lager. Det kommer även att utvecklas nya modeller för att se och provköra bilen. Istället för att kunden ska uppsöka återförsäljaren, kan man göra tvärtom. Sedan görs beställningen på Internet. Jag har en del idéer om hur det skulle kunna se ut”, säger Peter Ellis.

På de efterföljande sidorna redgörs för hur Bilia, Sveriges största återförsäljare, agerar för att möta konkurrensen från den elektroniska marknadsplatsen.

### **Betydligt billigare**

Kostnaden för att sälja 100 bilar i USA, US dollar		
	<b>Traditionell bilhandel</b>	<b>autobytel-modellen</b>
Personal	93 300	21 400
Marknadsföring	33 500	7 800
Leveranskostn	–	5 000
Summa	126 800	34 200

*Källa: autobytel.com*

## Bilia

# Störst vill bli bäst också på nätet

Bilia är Sveriges största återförsäljare av Volvo och Renault. Det är också en av världens tio största bilhandlare över huvud taget. Nu satsar företaget dessutom på att bli ledande på den elektroniska marknadsplatsen. Även om det innebär ökad konkurrens och ett hot mot den nuvarande ordningen.

”En sak är säker. Den här branschen kommer att förändras totalt. Antingen väntar vi och ser vad som händer, med följd att det går åt fanders ändå. Eller så är vi med från början och tar en aktiv roll i omvandlingsarbetet”, säger Mats Jansson, avgående\* VD och koncernchef för Bilia.

### **Kostnadseffektivare**

”Oavsett vad vi gör kommer pressen på priserna och marginalerna att öka. Genom Internet kan vi bli betydligt kostnadseffektivare och samtidigt ge våra kunder bättre service”, fortsätter Mats Jansson.

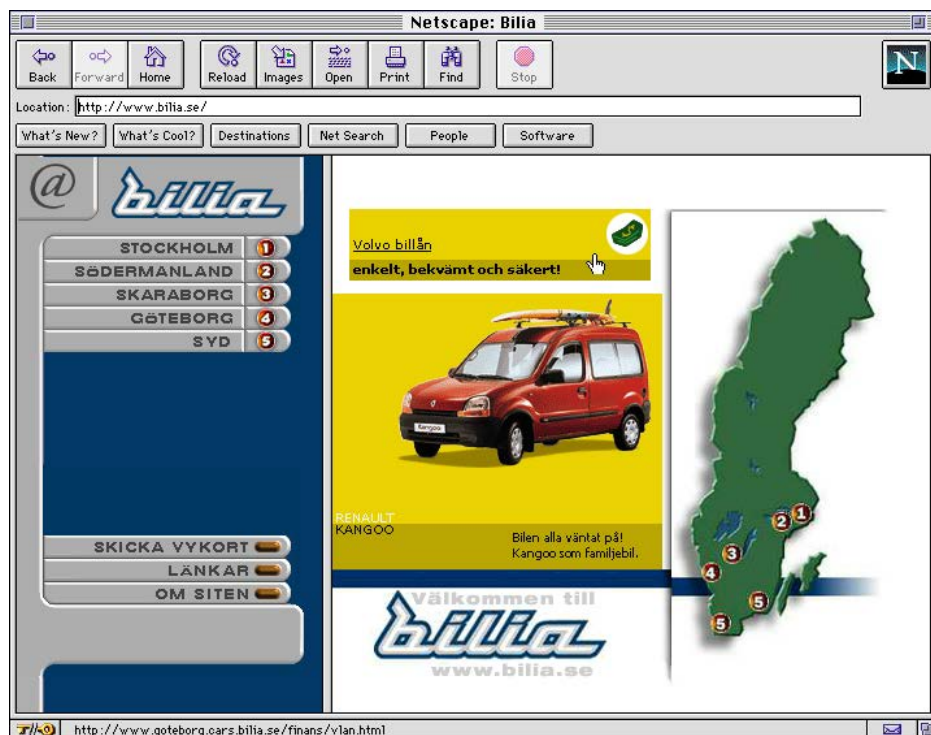
Biliakoncernen består av ett 30-tal återförsäljarbolag, med över 100 anläggningar och 4 800 anställda i tio europeiska länder varav tre – Österrike, Ungern och Slovakien – är nya från 1998. Tillsammans säljer de ca 60 000 nya och begagnade personbilar, ca 4 000 lastbilar och ca 1 000 entreprenadmaskiner per år.

Norden är den dominerande marknaden och i Sverige svarar Bilia för omkring 40 procent av Volvohandeln. Sammantaget omsatte koncernen 1997 närmare 14,4 miljarder kr och redovisade en vinst på 385 miljoner kr efter finansnetto.

Ekonomi har förbättrats påtagligt de senaste åren. Men det finns fortfarande mer att hämta. När den nuvarande ledningen tog över 1994 var Catena, som företaget då hette, i kris. Under 1980-talet hade koncernen lockats att expandera in på nya verksamhetsområden som fas-

---

\*I november 1998 meddelades att Mats Jansson utsetts till ny VD för finska Frazer



*Bilias butik på Internet. Företaget har ambitionen att bli den ledande bilhandlaren även på den elektroniska marknadsplatsen.*

tigheter och finans. Men det blev tvärstopp i samband med finanskrisen och den efterföljande lågkonjunkturen. På två år förlorade Catena närmare 1,8 miljarder kr.

## **Bilhandeln i fokus**

Första uppgiften blev därför att rensa ut alla främmande verksamheter. Därefter att höja lönsamheten inom bilhandeln, som tappat rejält på vinst vid nybilsförsäljning, sämre marginaler, avregleringen samt en allt större privatimport.

Genom utförsäljningarna har balansräkningen halverats till 6 miljarder kr. Och i september 1997 blev Catena istället Bilia. Namnbytet var en markering av att diversifieringsperioden var ett avslutat kapitel och att företaget i fortsättningen skulle satsa på fordonsdistribution och service.

Men redan långt tidigare hade ledningen börjat titta på olika utvecklingsmöjligheter av kärnverksamheten.

”Vår utgångspunkt var att det måste gå att förnya den traditionella

bilhandeln”, säger Johan Röhss, vice VD med ansvar för affärsutveckling och IT, som kom till Bilia strax efter Mats Jansson.

”Både Mats och jag är nya i branschen. Vi hade inte trampat runt i en bilhall i 25 år och kunde därför tillåta oss att ifrågasätta dessa palats av sten och betong. På Internet finns många säljare som inte är effektiva alla timmar på dygnet, och där kunderna dessutom inte är nöjda med hur affärerna görs.”

De insåg snabbt att det enda sättet att få upp resultatet är att höja produktiviteten, skära i kostnaderna och sänka kapitalbindningen.

”Det är en överlevnadsfråga”, konstaterar Mats Jansson, som hämtades till Bilia från ICA-koncernen.

Nettomarginalen i personbilsverksamheten i Norden ligger mellan två och tre procent. I den övriga europeiska verksamheten är den ännu lägre. Men då kommer bara en mindre del av vinsten från bilförsäljningen, eller 15-20 procent. Största bidraget ger istället eftermarknaden, dvs verkstad och reservdelar. Bilfinansiering också en viktig in-täktskälla, som hjälper till att hålla marginalerna uppe.

## **Överkapacitet i branschen**

Även om situationen är bättre för lastbilar och entreprenadmaskiner, är trenden tydlig. Överkapaciteten i branschen och de växande kraven på att distributionskostnaderna måste minskas – idag står de för uppe-mot 30 procent av nybilsvärdet – kommer att sätta ytterligare press på återförsäljarledet.

I Bilias nya strategi för 2000-talet står därför kostnadsjakten i fokus. Detsamma gäller kundnyttan. Åtskilliga branschundersökningar visar nämligen att kunderna inte tycker det är särskilt behagligt att köpa bil eller besöka verkstaden. Och missnöjet är större bland kvinnor än män.

Ett tredje nyckelbegrepp är tillväxt, vilket ska uppnås både organiskt och genom förvärv.

När det gäller kostnaderna är målet på kort sikt att spara 200 miljoner kronor. Vid utgången av 1997 hade Bilia nått halvvägs, bl a genom att bilda ett Sverigebolag för försäljning av lastbilar samt minska antalet bilanläggningar. I Stor-Stockholms har de bantats från 16 till 11 stycken. Våren 1998 presenterades också nya åtgärder som ska spara ytterligare 30 miljoner kr. Bl a slås de tidigare fem fristående personbilsbolagen i Sverige samman till ett nationellt bolag.

”Vi har hittills inte dragit nytta av att vi är en koncern. Förutom att vi nu fått en ledningsgrupp och ett administrativt center i Sverige, kan vi också få en enhetlig prissättning, profilering och beteende mot marknaden”, säger Johan Röhss. ”Det har vi inte haft förut.”

## Nya tidens stormarknader

Kvar har Bilia 60 anläggningar i Sverige och totalt närmare 130 i koncernen. Men de lär bli ännu färre i framtiden.

”Utvecklingen går mot större bilhallar som har hela sortimentet, fler säljare och längre öppettider, liknande dagens stormarknader”, säger Mats Jansson, som hämtat många av sina idéer från detaljhandeln.

Tankar finns även på ett nationellt call center för verkstadsbokningar, tekniska frågor och på sikt telemarketing . Idag sker allt sådant lokalt på varje enhet.

Samtidigt väntas Internet spela en nyckelroll i 2000-talets bilhandel. Bilias chefer är övertygade om att här finns lösningen på många av de problem som branschen står inför:

”Tillgängligheten ökar och kunderna sparar tid” säger Johan Röhss.

**BILAR VOLVO S80 BERÄKNA PRIS**

288.900:-

Observera att vissa tillvalsmöjligheter ingår i paketet.

K = Komfortpaket (standard T6) 18000:-  
 S = Säkerhetspaket (standard T6) 5000:-  
 D = Designpaket (standard T6) 11000:-

**S80 2,4 170 hk**

Option	Pris
<input type="checkbox"/> Automat	14600:-
<input type="checkbox"/> Solsk	10500:-
<b>Inredning</b>	
<input type="checkbox"/> Plysch Sarek	3250:-
<input type="checkbox"/> LSDer	4400:-
<input type="checkbox"/> Läder/Alcantara "Bergen"	8800:-
<input type="checkbox"/> Softläder	13200:-
<b>Säkerhet</b>	
<input type="checkbox"/> Airbag passagerarsida	3500:-
<input type="checkbox"/> Eramb Siteskudde integrerad	1100:-
<input type="checkbox"/> Larm, Volvo Guard m MMS (Rärelsesensor) S	3800:-
<input type="checkbox"/> Sidomotor med laminerat glas S	2700:-
<input type="checkbox"/> RTI Road Traffic Information	27500:-
<input type="checkbox"/> STC Antispinnsystem	4300:-
<b>Komfort</b>	
<input type="checkbox"/> Klimatkontroll ECC K	18600:-
<input type="checkbox"/> Luftkonditionering AC (ECC ing(eri K)	13400:-
<input type="checkbox"/> Ehmvärrerad fsrar och passagerarstol	13900:-

*Kunderna kan på Internet bygga sin egen bil och omedelbart få ett riktpreis.*

Det är också skälet till varför Sveriges största bilhandlare kommit att ta tåten även när det gäller att utveckla den elektroniska marknadsplatsen.

Men som så ofta var det mycket av en slump och rätt tajming som gjorde att det blev just Bilia. I samband med en studieresa till Storbritannien 1995 fick ledningen kontakt med den brittiska återförsäljaren Camden Motors, som med pengar från EU hade utvecklat ett kiosk-koncept för att sälja bilar. Det byggde på interaktiva pekterminaler som var kopplade till ett call center. Lösningen väckte Bilias intresse och förhandlingar inleddes om att introducera kioskerna i Norden.

### **Ingen succé för kiosken**

En inkallad konsult fick Bilia att tänka om, när det visade sig att det inte gick att koppla kioskerna till Internet. Engelsmännen hade byggt fast sig i en teknologi som redan var obsolet. Kioskerna blev heller aldrig någon större framgång.

Kunskapen om Internet var vid denna tid inte särskilt stor inom Bilia. Men efter att ha fått en första introduktion insåg ledningen att det var en bättre teknik för vad de ville uppnå. Tanken var att skapa en interaktiv tjänst där kunden själv kan bygga sin bil och få all nödvändig information innan de provkör bilen.

”Vi sa också att om Internet blir en stor grej kan det vara ett stort hot mot oss. Vi har därför inte råd att vänta och se vad som händer. Mats gav också klartecken att satsa pengar, trots att vi då fortfarande inte hade återhämtat oss finansiellt”, säger Johan Röhss.

”Hade inte han varit med och drivit på – det var Mats som var eld-själen – tror jag inte vi hade lyckats. Då ska man komma ihåg att Mats inte är någon IT-människa.”

### **Hypotesen bekräftades**

Beslutet togs i maj 1996. Framtidsfabriken, ett ungt Internetföretag i Lund som senare också gjort en del jobb åt Volvo, engagerades för att bygga webbtjänsten. Det föregicks inte av några större förberedelser. Istället växte många av idéerna fram under projektets gång. Ett par marknadsundersökningar gjordes kring kundernas kännedom om Internet och intresset att använda nätet vid bilköp. Även fokusgrupper kallades in för att ge synpunkter på funktioner och utformning av tjänsten.

”Vi fick då de flesta av våra hypoteser bekräftade. Framför allt uppskattades tillgängligheten – att kunderna kunde inhämta information i lugn och ro på de tider som passade dem bäst, utan att ha en säljare efter sig som bara vill sälja. En annan faktor som framhölls var att det sparade tid. Kunderna slapp åka runt och leta efter broschyrer.”

I mars 1997 var bilbutiken på Internet färdig att invigas. Kostnaden för projektet uppskattades då till cirka 10 miljoner kr, vilket gjorde det till en av de dittills största Internet-satsningarna i Sverige. I summan ingick även kostnader för utbildning av personal och marknadsföring.

Starten gick i Stor-Stockholm, som är Bilia's enskilt största försäljningsregion. Senare, i oktober 1997, tillkom övriga svenska regioner. I juni 1998 anslöts Bilia i Norge och även Bilia Danmark är på väg in. Om och när övriga europeiska återförsäljarbolag ska läggas ut på nätet är inte klart.

”Men möjligheten finns att skapa världens största bilbutik från Umeå i norr till Milano i söder”, konstaterade Mats Jansson vid premiären.

På webben finns Volvos och Renaults hela modellprogram tillgängligt. Kunderna kan här skraddarsy sin bil efter eget önskemål. Databasen omfattar ca 1 400 bilder med olika lack- och inredningsalternativ. Likaså finns här tekniska data samt prisuppgifter. Bilköparen kan även beställa tid för provkörning över nätet hos någon av återförsäljarna.

”Än så länge går det inte att genomföra själva köpet. Men systemet är tekniskt förberett också för detta”, säger Johan Röhss.

Förutom information om nya bilar finns även uppgifter om samtliga begagnade bilar i lager i Sverige, 3-4 000 fordon. Efter att ha valt bilmärke, körsträcka, årsmodell och prisklass, presenteras de bilar som finns tillgängliga i text och bild på vilken Bilia-anläggning som helst.

## **Snabbare lageromsättning**

Bilköparna får tack vare nätet tillgång till ett betydligt större urval än om de enbart skulle vara hänvisade till den lokale återförsäljaren. Därmed ökar chanserna för att de ska hitta just den bil den söker.

Bilia hoppas att detta i sin tur ska leda till en snabbare lageromsättning, vilket bidrar till att minska kapitalbindningen. Men det kan i så fall komma att ske till sjunkande priser. Idag är det stora skillnader i pris mellan storstäderna och övriga landet. Genom att utbudet blir tillgängligt för alla, oavsett var de bor, och det blir lättare att jämföra, ökar också pressen på priserna.



”Det är ingen tvekan om att skillnaderna kommer att jämnas ut. Men det skulle ha skett ändå”, säger Mats Jansson.

I nätbutiken kan kunderna också se hur långa väntetiderna är till verkstäderna, boka tid samt beställa Volvo-kortet. Tankar finns även om att förmedla billån och försäkringar över nätet.

Starten var dock litet trevande. Efter att den första nyfikenheten hade stillats, föll antalet besökare under sommaren. Men sedan övriga svenska regioner kopplades in har antalet ökat stadigt. I december 1997 var den ackumulerade siffran ca 170 000 för att fem månader senare, i maj 1998, ha passerat 400 000 besökare.

Varje dag har Biliass webb mellan 1 000 och 1 500 besökare och företaget får in ca 150 e-mail i veckan från nätet. Populärast är sidorna om nya och begagnade bilar. Många utnyttjar också möjligheten att beställa Volvo-kortet. Även verkstadsbokningarna har ökat.

## **Hög åldersprofil**

En marknadsundersökning våren 1998 visade att 20 procent av Biliass kunder kände till webben och av dessa hade 75 procent besökt den. Vidare framgick att 55 procent av kunderna hade tillgång till Internet och att 40 procent av dem använder nätet regelbundet.

”Det är intressant med tanke på att vi har en förhållandevis hög åldersprofil på kunderna, med en klar övervikt av dem som är över 50 år;” säger Johan Rhöss.

Resultaten så här långt har också stärkt ledningen i dess övertygelse om att gå vidare och utveckla den virtuella bilhallen ytterligare. Hitills har arbetet varit inriktat på privatkundmarknaden. Men den sannolikt största potentialen finns inom området business-to-business. Cirka 60 procent av Biliass nybilsförsäljning är nämligen tjänstebilar som tecknas av företagskunder.

”Eftersom vi har avtal med de stora kunderna, behövs ingen diskussion om priser och rabatter. När det är dags att byta behöver kunden bara gå in på nätet och konfigurera bilen. En kopia skickas till den ansvarige som ger sitt godkännande, varefter ordern skickas med e-post till oss”, säger Johan Rhöss. ”Har kunden haft t ex en Volvo V70 tidigare, behövs inte heller någon provkörning. Hela affären kan då slutföras över nätet. Här finns enorma produktivitetsvinster att hämta.”

Detsamma gäller försäljningen av lastbilar och grävmaskiner. Denna marknad är inte lika geografiskt begränsad som för personbilar. Kö-

parna rör sig över hela landet och även internationellt. Genom att lägga ut information om t ex begagnade entreprenadmaskiner på nätet kan man även nå utländska köpare.

### **Exklusiviteten går förlorad**

”Internet gör ju att allt vad gränser och exklusiva försäljningsdistrikt heter försvinner fullständigt”, säger Johan Röhss.

Men Bilia ser även möjligheter att använda Internet för att utveckla och förbättra eftermarknaden, som service och underhåll. Fordonen blir allt smartare, och kommer inom en snar framtid, sannolikt också vara anslutna till nätet. Information om fordonets status kan då hämtas löpande.

”Visar det sig att bromsbackarna behöver bytas eller det är dags för förebyggande underhåll, behöver vi bara skicka ett meddelande till kunden om att komma in”, säger Johan Röhss. ”Detta kanske framför allt blir aktuellt för kunder med stora lastbilsflottor och serviceavtal med oss.”

Men det finns också en annan, tänkbar utveckling; att tillverkarna börjar sälja direkt till kunderna med hjälp av nätet. Återförsäljarna skulle då i bästa fall reduceras till distributions- och provkörningscentraler eller en verkstadskedja.

### **Ett skräckscenario**

”Det är naturligtvis ett skräckscenario för många. Men jag tror att åtminstone ett fåtal stora kan ha en roll att spela. Avgörande blir varumärkeskännedomen. Därför är det så viktigt att vi förblir marknadsledare i Norden och ligger i frontlinjen av utvecklingen”, säger Johan Röhss.

Av det skälet har Bilia inte bara nöjt sig med att sätta upp sin egen butik på nätet. Företaget har gått ett steg längre än de flesta andra, genom att även bjuda in konkurrenterna för att snabba på förändringsprocessen.

Bilia står bakom initiativet att introducera amerikanska Auto-by-Tel’s koncept för elektronisk bilhandel i Norden, som bl a bygger på att samtliga bilmärken är representerade.

Ett nytt bolag har bildats: Auto-by-Tel Nordic, som har rättigheterna till affärskonceptet och teknologin och som kommer att delägas också av andra intressenter i branschen.

Dessutom har Bilia gått som delägare i det amerikanska bolaget, genom att köpa tre procent av aktierna för fem miljoner dollar (40 miljoner kr).

Satsningen har rönt stor uppmärksamhet – både inom och utom bilbranschen – samt väckt frågor om avsikten.

### **Fördel med one-stop-shopping**

”En del har undrat om detta är ett sätt av dinosaurierna att söka blockera en ny kanal. Men det är det definitivt inte,” framhåller Johan Röhss. ”Vår ambition är att bli ledande i Norden på elektronisk handel. Då räcker det inte med bara vår egen webbtjänst, även om vi kommer att fortsätta att utveckla den.”

Bilia-ledningens bedömning är att Auto-by-Tel och liknande sk *Online Buying Services*, kommer att lägga beslag på en betydande del av näthandeln i framtiden.

”Det har så många fördelar jämfört med andra tjänster på nätet. Det erbjuder kunden *one-stop-shopping* – här finns alla bilmärken och alla information samlad på ett ställe. Dessutom är det extremt kundorienterat – med rätt bil till rätt pris.”

Samtidigt innebär det en viss risk, eftersom Auto-by-Tel kan komma att kannibalisera på Bilias egen affär. Konkurrensen skärps och risken ökar, att kunden går till någon annan.

”Visst är det möjligt. Men vi anser det att viktigt att agera proaktivt. Om inte vi gör något kommer någon annan istället att göra det. Dessutom är detta ett utmärkt sätt att påskynda vårt omvandlingsarbete”, säger Mats Jansson.

”Det är en oerhörd kostnadsjakt i branschen idag. På detta sätt kan vi kanske sänka våra kostnader på halva tiden istället. Det behövs ju ofta en press utifrån för att få fart på förändringsbenägenheten i en organisation”, tillägger Johan Röhss. ”Men visst är det paradoxalt att det är den största aktören som gått längst. Andra mindre återförsäljare borde ha relativt mer att vinna.”

**[www.bilia.se](http://www.bilia.se)**

# De glokala företagen

Oktober 1996. I ett pressmeddelande från det svenska data- och telekommunikationsföretaget AU-System rapporteras att bolaget fått en mångmiljonorder från det australiensiska televerket Telstra. Affären gäller företagets säkerhetssystem AviBoKS som ska installeras på 10 000 persondatorer hos Telstra.

Men det är inte storleken på ordern som är den riktiga nyheten, det är sättet på vilket affären har kommit till stånd.

Det började med en diskussion i en nyhetsgrupp på Internet. Ett inlägg från en av AU-Systems medarbetare om säker informationshantering väckte nyfikenheten hos en representant för Telstra. Han ställde ett antal frågor och svaren gjorde honom så pass intresserad att han beslöt att åka till Sverige för att på plats bekanta sig med tekniken.

När det senare blev dags för upphandling gick ordern till AU-System.

”Det hade aldrig blivit någon affär om inte Internet funnits”, säger VD Ulf Jonströmer. ”Det som började som ett informationsutbyte blev första steget att förankra vår teknik på världsmarknaden.”

## Nya möjligheter för små företag

AU-System är bara ett exempel på hur den elektroniska marknadsplatsen skapar nya möjligheter för små och medelstora företag att marknadsföra sig och nå nya kunder globalt.

Varje månad korsar tusentals företag för första gången de nationella gränserna för att kommunicera med sina kunder och sälja produkter på den internationella marknaden.

De representerar alla typer av företag och branscher – både tillverkande och tjänsteproducerande.

Globaliseringen av marknaden var en självklarhet ett bra tag innan nätet blev ett populärt medium. Men Internet har påskyndat processen. Framför allt har det gjort möjligt för i princip vem som helst – även mycket små företag – att till förhållandevis ringa kostnader sätta



*Habia Cable i Söderfors säljer specialkablar över hela världen. 1994 blev företaget ett av de första svenska att lägga ut sig på Internet. Det har betalat sig snabbt.*

igång och bedriva affärsverksamhet i global skala. Tidigare var det bara förbehållet stora, kapitalstarka företag.

Att utveckla strategier för affärsverksamhet utanför det egna landets gränser för att nå utländska kunder på deras egna marknader, med allt vad det innebär t ex i fråga om support och service, var riskfyllt, dyrt och krävde en stor försäljnings- och marknadsorganisation.

För att rättfärdiga expansionen utomlands behövde företagens strategier uppvisa en trovärdig kalkyl där det framgick att investeringen i form av tid och resurser med all sannolikhet skulle ge gott resultat.

## **Storleken har ingen betydelse**

Dessa krav formade naturliga hinder, särskilt för mindre företag.

Men detta har förändrats tack vare Internet. Storleken på ett företag är inte längre någon betydelsefull faktor vid etableringen på marknaden. Små och stora företag kan ligga sida vid sida utan skillnad i skyltfönsternas utformning och interiörernas dekorativa elegans.

Nischprodukter, som kanske inte har förutsättningar att hävda sig

lokalt för att markanden är för liten, får nya möjligheter genom Internet. Det potentiella kundunderlaget breddas och mångfaldigas.

”Internet har gjort för elektronisk handel vad Henry Ford gjort för bilen: förvandlat en lyxvara tillgänglig för några få till en relativt enkel och billig vara för många”, konstateras det i OECDs rapport *”The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce”*.<sup>75</sup>

Mindre företag kan faktiskt dra extra fördelar av de möjligheter som den elektroniska marknadsplatsen skapar: de kan använda sig av en affärsmodell som tvingar de större, etablerade konkurrenterna att se över sina existerande affärsmekanismer eller att se sina konkurrensfördelar försvagas.

Detta är också ett skäl till att små och mindre företag varit snabbare att utnyttja Internet.

Liksom storleken har avståndet förlorat betydelse eftersom kommunikationen sker elektroniskt.

”Den elektroniska marknaden öppnar dörrar överallt ifrån Wall Street till Khartoum till Tokyo, som om de låg runt hörnet”, konstateras det i boken *The Future of The Electronic Marketplace*.<sup>76</sup>

## **Sänker transaktionskostnaderna**

Nätet gör att företagens kontakt- och transaktionskostnader sänks dramatiskt. Fysisk nävaro är inte längre en förutsättning för verksamheten, tvärtom. Arméer av försäljare, kedjor av underleverantörer, mängder av dotterbolag, som kostade mycket tid och pengar att bygga upp, riskerar att förvandlas till ett hinder eller en dyr belastning på den nya marknadsplatsen.

”Oavsett om Internet används för marknadsföring, som en försäljnings- och distributionskanal, för att tillhandahålla kundsupport eller för att förbättra kommunikationen och underlätta transaktioner med leverantörer – Internet ger obegränsade möjligheter att omdefiniera de metoder som används för att göra globala affärer”, skriver den amerikanska professorn Mary Cronin.

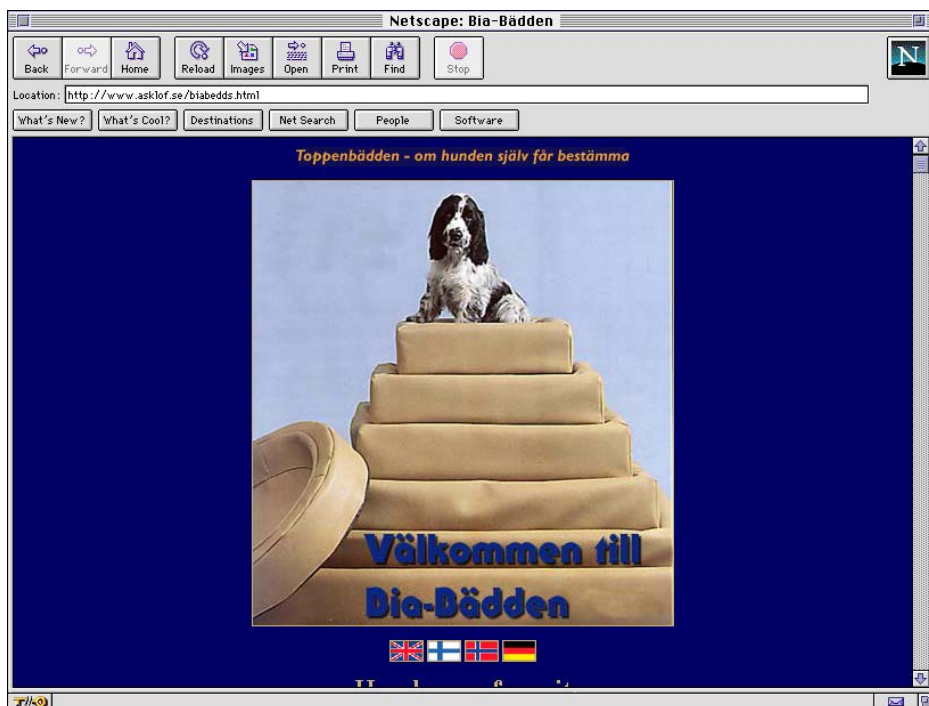
Hon har skrivit flera böcker om affärer på Internet<sup>77</sup>. Enligt Mary

---

<sup>75</sup> www.oecd.org

<sup>76</sup> Leebart, Derek; *The Future of the Electronic Marketplace*, 1998

<sup>77</sup> Cronin, Mary: *Global Advantage on the Internet; From Corporate Connectivity to International Competitiveness*



*Internet ger små företag nya möjligheter att nå ut på en global marknad till en låg kostnad. Detta företag i Västervik säljer hundsängar på export.*

Cronin är det framför allt tre egenskaper hos Internet som förändrar förutsättningarna på den globala marknaden

- affärsmiljön är fri från traditionella gränser och inskränkningar.
- transaktionskostnader reduceras, vinstmarginaler förbättras.
- Internet utgör en interaktiv kanal för direktkommunikation med kunderna.

Därför är det heller inte konstigt att mindre företag ofta är snabbast att etablera sig på den elektroniska marknadsplatsen. Det är nätets obegränsade åtkomst, den enorma räckvidden som tilltalar dessa företag.

Det gäller särskilt dem som är verksamma i en smal bransch med högspecialiserade produkter. Hit hör t ex AU-system, men också Areco Snowsystems i Östersund som säljer snökanoner, ScanCord i Hörby, vars fem anställda tillverkar industriella nät och Bengt Asklöf & Co i Västervik, som säljer egendesignade hundsängar.

Tack vore internet kan nischprodukter med en synnerligen begränsad målgrupp, nå en kritisk massa.

## **Habia Cable bland de första**

Habia Cable i Söderfors är det svenska företag som kanske har störst erfarenhet av detta. Redan i augusti 1994, när antalet webbsidor i världen fortfarande räknades i 100-tal, kunde man ta del av det norduppländska företags utbud av specialkabel på nätet.

”Ingen av oss förstod då hur tidiga vi var”, säger VD Kaj Samlin. ”Det var en enskild medarbetare som tog initiativet, men ganska snart insåg vi att Internet kunde användas kommersiellt.”

Habia Cable, som ägs av börsnoterade Beijer-Alma, är en av Nordens största specialkabeltillverkare med 3 000 olika kablar i sortimentet. Av företagets omsättning på ca 200 Mkr är 75 procent export. Försäljning sker till ett 25-tal länder. Kunderna finns bl a inom kärnkraftsindustrin, försvaret och telekomsektorn. Konkurrenter är förutom mindre lokala tillverkare, främst två amerikanska och ett schweiziskt bolag.

Huvudparten av försäljningen sker genom företagets 13 försäljningskontor. Men i kampen om kunderna har nätet visat sig vara ett utmärkt komplement. Webben har därför successivt byggts ut och finns nu på sju språk.

”Internet är definitivt ett konkurrensmedel för oss. Vi sparar tid, kan korta ledtiderna och förbilliga hanteringen, samtidigt som kunderna tycker det är bekvämt att använda”, säger Kaj Samlin.

Förfrågningarna har också ökat stadigt. Första året kom det en i veckan. Numera får Habia Cable i genomsnitt en per dag. Många är dessutom från marknader där företaget saknar egen representation.

”Det har inte bara resulterat i nya kunder i bl a Mellanöstern och Sydamerika. Vi har även fått agenter och hittat nya leverantörer genom Internet.”

Den omedelbara fördelen är faktum att man når små marknader som det tidigare varit olönsamt att etablera sig på.

”Det hände att vi fick tacka nej till order, för att det var för dyrt att skicka en säljare. Kostnaden för flygbiljetten gjorde att det inte gick att ta med lönsamhet. Men när kunden lägger beställningen på nätet blir kalkylen en helt annan”, säger Kaj Samlin, som har stora förhoppningar på Internet i företagets fortsatta expansion. Målet är att fördubbla omsättningen och bli störst i branschen år 2000.



”För att nå dit kommer nätet att ha en stor betydelse. Vid sekelskiftet tror jag att 15-20 procent av våra order kommer den vägen”, säger Habia-chefen.

### **Elfa växer utomlands**

Det 50-åriga familjeföretaget Elfa är ett annat exempel på hur Internet skapar förutsättningar att expandera internationellt, vilket annars hade varit svårt eller ekonomiskt omöjligt.

Elfa är en av Sveriges största katalogdistributörer av elektronikprodukter. Företaget omsätter drygt 500 Mkr och lagerför 34 000 artiklar – ”allt mellan antenn och jord”, som det heter.

Den årliga Elfa-katalogen på drygt 2 000 sidor är det viktigaste säljinstrumentet. Men den är samtidigt dyr att producera och distribuera. Bara den svenska upplagan trycks i 130 000 exemplar. Tillkommer 40 000 exemplar för den polska marknaden, där företaget nyligen har etablerat sig.

Sedan 1996 produceras Elfa-katalogen även på CD-ROM i 90 000 exemplar. Samma år öppnades en webb, men det var först 1997, när hela katalogen lades ut på nätet, som affärerna tog ordentlig fart. Redan efter sex månader kom fem procent av beställningarna över nätet. Och andelen fortsätter att växa.

”Strax efter sekelskiftet tror jag att 30 procent av alla order kommer denna väg”, säger marknadsdirektör Anders Waernulf.

Nätkatalogen har många fördelar framför den tryckta katalogen. Den uppdateras kontinuerligt, varför informationen alltid är aktuell. Kunder kan lägga order dygnet runt och omedelbart få besked om en artikel finns i lager eller leveranstid. På Internet finns ofta också mer information, t ex originaldatablad eller länkar till tillverkaren. För kunderna innebär det bättre service, samtidigt som Elfa på sikt hoppas kunna spara pengar genom att minska på den tryckta upplagan.

### **Stora kostnadsfördelar**

Men Anders Waernulf har också andra ambitioner med Internet-satsningen. Den ska hjälpa företaget in på nya marknader. En engelsk version av nätkatalogen är på väg, vilket – teoretiskt – öppnar hela världsmarknaden. Redan idag sker en viss exportförsäljning till utländska företag framför allt med svensk anknytning. Genom att göra det lättare för dessa att beställa, hoppas Elfas ledning på att exportandelen ska öka.

”Men dessutom kan vi använda den engelska nätkatalogen för att ta oss in på nya marknader, t ex de baltiska staterna, som är för små för att det skulle löna sig att översätta papperskatalogen”, säger Anders Waernulf.

Utvecklingen av en allt mer sammanlänkad global ekonomi sätter press på företag av alla storlekar och tvingar dem att bredda sin horisont i frågan om konkurrensvidd och även i fråga om nya affärsmöjligheter som är helt geografiskt oberoende. Men det innebär samtidigt att konkurrensen ökar.

De följande avsnitten ägnas åt Reflex Instrument, Sonesta och Cybergene, tre av den nya tidens glokala företag – i själva verket små, lokala företag som idag är verksamma på en global marknad.

CyberGene

# Hela världens laboratorium

Heléne och Jan Olsson hade gått och funderat på att starta eget där de kunde korsbefrukta sina kunskapsområden. Hon: Kemist med inriktning på molekylärbiologi. Han: Dataspecialist och doktor i artificiell intelligens.

Hösten 1994 yppades möjligheten. Heléne Olsson erbjöds att ta över den egna arbetsplatsen, som då tillhörde Centrum för Bioteknik vid Karolinska Institutet där hon hade jobbat de senaste tre åren.

De grep chansen och i mars 1995 startades CyberGene AB, namngivet efter deras båda discipliner, *Cybernetik* och *Genetik*.

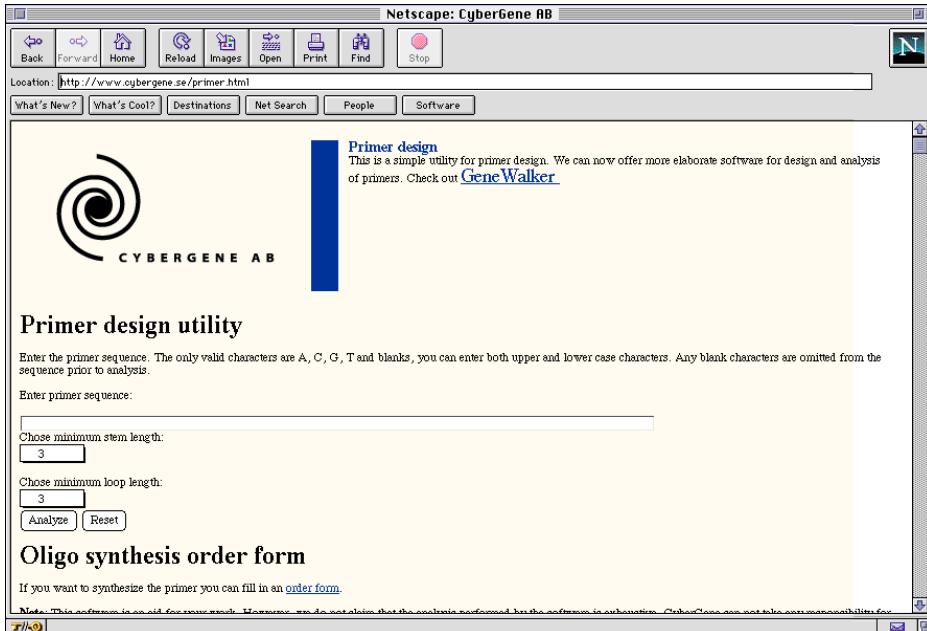
## En lokal serviceenhet

Företaget ligger i Novum Forskningspark vid Huddinge Sjukhus utanför Stockholm och utför DNA-analyser och synteser. Det senare innebär design och tillverkning av korta DNA-bitar.

Tidigare var det en lokal serviceenhet som gjorde analyser och synteser på uppdrag av KI:s forskare vid Huddinge Sjukhus. Dessa är fortfarande en viktig kund och övertagandet var också villkorat av att företaget stannade i Novum Forskningspark.

Men efter avknoppningen har kundkretsen breddats väsentligt och idag finns ett flertal forsknings- och utvecklingsenheter vid andra universitet, högskolor samt läkemedelsföretag bland uppdragsgivarna. Det har i sin tur resulterat i en kraftigt ökad försäljning – från 1,5 miljoner kronor första året till 3,5 miljoner kronor 1997. Expansionen hade inte varit möjlig om inte CyberGene tagit hjälp av informationsteknik och Internet.

”Det var en av våra bärande idéer redan från början att vi ska utnyttja tekniken som en del i vårt upplägg att driva affären. Vi började därför nästan omgående att bygga upp vår Internet-tjänst”, säger Heléne Olsson som är VD för CyberGene.



*Cybergene var tidigare ett lokalt laboratorium inom Karolinska Institutet. Tack vare Internet har det fått kunder över hela världen och blivit en ny svensk tjänstexportör.*

## Maggropskänsla

Men våren 1995 var Internet fortfarande relativt okänt – inte minst i affärssammanhang.

”Då var det väl mer en maggropskänsla som vägledde oss”, medger Jan Olsson, som hittills arbetat på konsultbasis med att utveckla företagets IT-tjänster.

Maggropskänslan visade sig snabbt stämma. Det dröjde inte länge förrän förfrågningar och även beställningar började komma in från nätet – både från svenska och utländska institutioner och företag. Tack vare hemsidan har bolaget numera återkommande kunder från Finland, Norge, Tyskland, Japan och Indonesien. Och tjänsteexporten – för det är vad det handlar om – svarade 1997 för 15 procent av omsättningen.

”Vi hade aldrig fått dessa som kunder om vi inte hade funnits på Internet”, säger Heléne Olsson, som räknar med att utlandsförsäljningen ska växa kraftigt de närmaste åren. Antalet förfrågningar ökar stadigt och de kommer från i stort sett hela världen. Dagligen får hon svara på elektroniska brev från utlandet.

Internet-tjänsten innebär att kunderna dels kan beställa tillverkning av syntetiskt DNA, dels beställa och hämta DNA-analyser över nätet.

Vid tillverkning fyller kunden i beställningsformulär på CyberGenes hemsida som sedan skickas till företaget över Internet. Där flyttas datafilen med den aktuella sekvensen automatiskt över till syntesinstrumenten.

### **Analysen på webben**

Det färdiga resultatet – ett provrör med syntetiskt DNA – skickas sedan med post till kunden.

När det gäller analyserna sker både beställning och leverans över Internet. Den färdiga analysen läggs ned på CyberGenes webb-server. Med hjälp av ett lösenord kan sedan kunden gå in på hemsidan och hämta den över nätet.

”Detta är väldigt behändigt eftersom kunderna själva kan välja när de vill ta del av resultaten”, säger Heléne Olsson. ”Varje kund har en tilldelad plats på vår dator, som bara de kan komma åt.”

Tillverkningen av DNA-sekvenser svarar för ca 50 procent av CyberGenes verksamhet och ungefär hälften av de beställningarna kommer över Internet. Fördelarna är många – för båda parter. Det skyndar på processen, vilket är viktigt då arbetet ska vara klart helst samma eller påföljande dag. Dessutom ökar kvaliteten och säkerheten i resultaten.

Avståndet spelar heller inte längre någon roll. Oavsett om kunden finns i samma hus eller i en annan världsdel kan de betjänas lika snabbt och effektivt. I så motto fungerar CyberGene idag som ett virtuellt laboratorium.

### **Färre fel och sparar tid**

Det traditionella gången är annars att kunden skickar in en skriftlig beställning per fax eller brev, som då måste hanteras manuellt. Förutom att det innebär fler arbetsmoment ökar även risken för skriv- och tolkningsfel. När resultaten är klara ska dessa läggas över på en diskett, bifogas med följebrev och skickas iväg med post eller bud, vilket innebär ytterligare tidsspillan.

Internet-tjänsten är därför en viktig förklaring till hur CyberGene fram till 1997 kunnat fördubbla omsättningen med samma antal anställda – tre personer – som när verksamheten startade.

På företagets hemsida finns också ett dataprogram, utvecklat av Jan

Olsson, där kunderna kan testa kvaliteten på sina DNA-sekvenser, för att se om de går att använda innan de skickar iväg en beställning. Programmet är gratis och tillgängligt för alla. Det utnyttjas flitigt över hela världen – även av dem som inte är kunder till företaget.

”Det är klart att vi gärna skulle vilja tjäna pengar på det. Det finns en tendens hos en del att gå in och använda programmet för att sedan lägga beställningen hos någon annan. Men samtidigt lockar det besökare till vår hemsida, vilket gör att företaget blir känt och förhoppningsvis ger det oss nya kunder”, säger Heléne Olsson.

### **Nyckelroll för tillväxt**

Konkurrenter finns över hela världen. Dels kommersiella företag, dels interna enheter som tillhör olika forsknings- och utvecklingsavdelningar, tex motsvarande Karolinska Institutet eller läkemedels- och livsmedelsföretag. CyberGene är inte heller ensamt om att använda sig av Internet – men ingen av konkurrenterna har lika avancerade tjänster.

”Detta har helt klart inneburit en konkurrensfördel för oss. Genom att vi också var tidigt ute har vi kunnat skaffa ett försprång”, säger Heléne Olsson.

Internet spelar en nyckelroll i företagets framtida tillväxtstrategi. CyberGene kommer att trycka ännu hårdare på Internet-tjänsten och försöka förmå fler kunder att välja denna.

Det finns också fler idéer om hur Internet kan användas för att utveckla verksamheten.

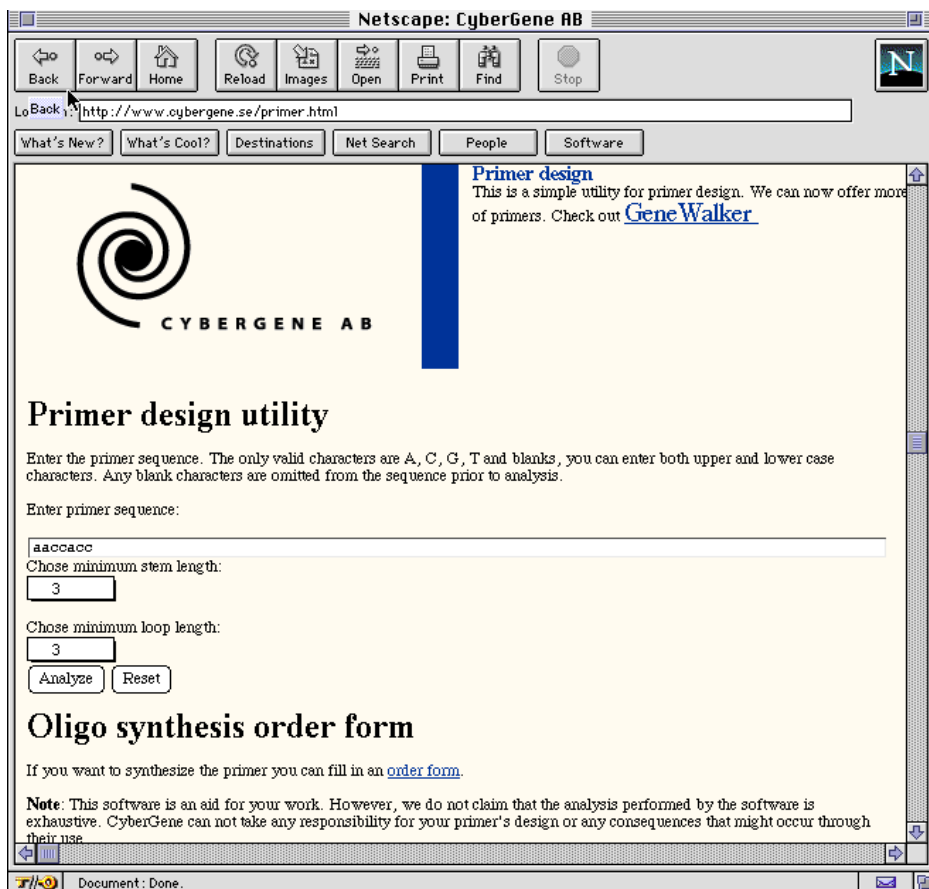
”Avsikten är att integrera Internet-beställningarna så att det underlag som kunden ger i sin order automatiskt genererar en faktura”, säger Heléne Olsson.

### **Tillverkningen trefaldigad**

Våren 1998 togs ett viktigt steg då Cybergene köpte syntesenheten vid Kebo Lab och kunde trefaldiga tillverkningen av syntetiskt DNA. Det har inneburit en kraftigt ökad trafik över Internet. Även antalet anställda har ökat och uppgick i juni 1998 till sju personer.

Omsättningen för 1998 är budgeterad till 6,1 miljoner kronor, men då ingår även nya nätbaserade tjänster och produkter.

För att klara expansionen har externa ägare tagits in. Teknologiparkernas Utvecklings AB, TUAB, har varit med sedan starten och 1997 anslöt sig Tectelos som är ett svensktägt riskkapitalföretag med inrikt-



*Kunderna kan själva testa sina DNA-sekvenser på webben innan de skickar iväg beställningen. Funktionen är gratis och tillgänglig för alla.*

ning på medicin-teknik. CyberGene kommer också att behöva nyanställa och en marknadschef har tagits in på konsultbasis.

Ett område som bedöms ha stor tillväxtpotential är klinisk genetisk diagnostik, där man med hjälp av DNA-analys kan fastställa olika sjukdomar. Diagnoserna blir mer träffsäkra, och man kan vinna tid när sjukdomsbilden är oklar.

## Potential i telemedicin

Detta förekommer redan idag, men i begränsad omfattning och huvudsakligen på Huddinge Sjukhus och andra forskningskliniker där analysmöjligheter finns. Med hjälp av Internet skulle även andra sjuk-

hus, men även enskilda läkare, kunna utnyttja möjligheten att göra kliniska genetiska diagnoser.

I strategin ingår också att produktifiera tjänster. Företaget har utvecklat ett program för att analysera genetiska sekvenser, som kunderna kan abonnera på över Internet. Liknande program finns på marknaden men kan då bara köpas, vilket blir betydligt dyrare.

Även om Jan Olsson är dataspecialist har han distans till den snabba utvecklingen inom området.

”Det är en stor skillnad på vad som är tekniskt och marknadsmässigt möjligt på Internet. I början trodde jag att vi måste ligga i framkanten, men insåg snart att det snarare skulle kunna bli en hämsko. Kunderna hinner inte med. Idag är därför vår attityd snarare att hålla allt så enkelt som möjligt och ligga på en basal nivå”, säger han.

**[www.cybergene.se](http://www.cybergene.se)**



Sonesta

# Ny exportindustri tack vare Internet

Det medicin-tekniska familjeföretaget Sonesta hade inget val. Efter att på 18 månader ha tagit ca 80 procent av den svenska marknaden med sitt nya, patenterade gynekologibord, återstod bara att satsa på export om bolaget skulle ha möjlighet att utvecklas vidare.

Problemet var bara hur Sonesta, med endast fyra anställda, skulle klara en internationell lansering. Olika medel prövades innan förslaget om att testa Internet väcktes våren 1996.

”Men jag var väldigt tveksam och det krävdes mycket övertalning innan jag gick med på det”, säger VD Christer Sundström. ”Vi som är i 50-års åldern tillhör ju fel generation. Jag ägde inte ens en dator vid den tiden och då skulle man pracka på mig interaktiva säljverktyg, virtual reality och Internet – det vara bara en massa ord för mig som jag knappt kunde stava till!”

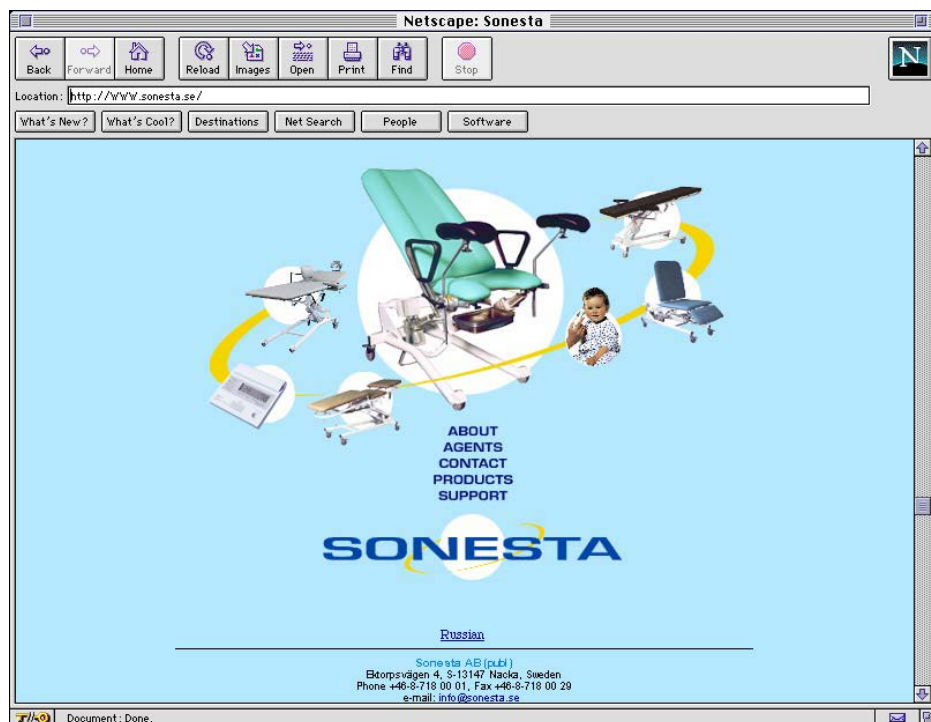
Till slut lät sig Christer Sundström övertygas och i dag är han en ivrig förespråkare av att använda nätet i affärsverksamheten:

”Vi hade aldrig kunnat utvecklas så snabbt som vi nu gör utan hjälp av Internet. Satsningen har redan betalat sig och den kommer bli ännu lönsammare de närmaste åren då den stora expansionen ska komma.”

## Fördubblad omsättning

1997 omsatte Sonesta 14,5 miljoner kronor, vilket var en ökning med ca 45 procent jämfört med föregående år. I budgeten för 1998 väntas försäljningen mer än fördubblas till 31 miljoner kronor för att år 2001 ha ökat till ca 110 miljoner kronor om allt utvecklas enligt huvudscenariot.

Sonesta, som har sitt kontor i Nacka utanför Stockholm, startades 1984 av Christer Sundströms hustru Agneta för att importera och sälja akupunktur nålar. Agenturverksamheten, som fortfarande finns kvar och omsatte ca 4 miljoner kronor 1997, utvecklades och efter ett tag kom Sonesta in på produkter för fysio- och sjukgymnastik, bl a genom att köpa inkråmet i ett företag. I detta fanns även ett gynekologibord.



*Genom Internet har Sonesta fått nya kunder runt om i världen. På webben kan läkare och andra presumtiva kunder få en interaktiv demonstration av hur Sonestas gynstolar fungerar.*

## Övervägde att lägga av

”Vi sålde 10-15 stycken, men kvaliteten var så dålig att vi fick åka ut och reparera dem året därpå. Vi övervägde därför ett tag att lägga ned produkten.”

Christer Sundström jobbade då inte aktivt i Sonesta, först 1996 ersatte han hustrun som VD på heltid. Som utbildad eleingenjör hade han en lång karriär inom elindustrin, bl a som VD och delägare i flera bolag, samt även arbetat internationellt. Under den tiden hade han kommit i kontakt med Samhall Dala i Avesta. När byggkrisen kom i början av 1990-talet tappade Samhall Dala flera kunder och vände sig då till Christer Sundström för att höra om han hade något uppdrag åt dem.

Då hade han under en tid gått och funderat på möjligheten att utveckla gynekologibordet. Det hade inte skett särskilt mycket nytveckling i branschen de senaste 20 åren.

## **Patenterad teknik**

Tillsammans med två byggtekniker från Samhall Dala inleddes arbetet och i april 1994 var det klart för leverans. Bordet bygger på en patenterad och mönsterskyddad teknik, som ger stor flexibilitet. Patienten kan höjas och sänkas mycket enkelt, men även fixeras och förflyttas på bordet. Det innebär fördelar för både patienten och sjukvårdspersonalen.

Bordet fick också ett mycket positivt mottagande. Redan under de första 18 månaderna såldes 160 stycken i Sverige och framgångarna har fortsatt även internationellt. Hittills har över 1000 bord sålts till 42 länder.

Utifrån samma patenterade grundteknik har Sonesta därefter utvecklat en rad stolar och bord för olika ändamål inom sjukvården. Bl a är företaget ensamt i världen om ett urodynamikbord och som passar alla typer urodynamisk utrustning de senaste åren har man även introducerats lung-, hjärt-, förlossnings- samt flexibla undersökningsbord.

Tillverkningen sker hos Samhall Dala där ett 30-tal personer nu är sysselsatta. Sonesta, med sju anställda i Sverige, tre i Storbritannien och två i USA äger patenten, och svarar för utveckling och försäljning.

Hösten 1997 genomfördes också en nyemission på 14 miljoner kronor på Innovationsmarknaden för att få kapital till den fortatta expansionen och som samtidigt gav bolaget 4500 nya aktieägare – fler än något annat på IM-Marknaden.

Gynekologibordet marknadsfördes till en början med sedvanliga broschyrer och genom deltagande i mässor. Det var dock svårt att visa i tryck hur stolen fungerade. Lösningen blev att producera en videofilm. Men även den hade sina svagheter då den måste göras om varje gång Sonesta gjorde någon ändring eller tog fram en ny detalj till stolen.

Samma sak med broschyrerna som fick tryckas om upprepade gånger.

## **Enda chansen nå alla**

Det var då Göran Karlsson på reklambyrån Comwell i Stockholm, som Christer Sundström samarbetat med genom åren, föreslog att Sonesta skulle ta fram ett interaktivt säljverktyg och lägga ut det på Internet.

”Göran hävdade att det var enda sättet för oss om vi skulle ha en chans att nå ut – om inte till alla – så många av världens 3-400 000 gynekologer som var vår främsta målgrupp.”

Christer Sundström tvekade, men beslöt att åtminstone ta fram en diskett där produkterna presenterades och där användaren kunde skräddarsy sin egen stol genom att välja modell och utrusta den med allehanda tillbehör.

Disketten presenterades på en mäsas i Norge och de fick ett stort gensvar både från besökare och konkurrenter.

”Då fattade jag vilka möjligheter Internet innebär. Här kan ett litet företag konkurrera på samma villkor som jättarna. När vi är färdiga kommer vi att ha hela vår utställning på Internet. Ingen kan ju avgöra hur stor eller liten du är. Så är det ju inte på en vanlig mäsas där min monter är 12 kvm och konkurrenternas kanske 300 kvm.”

I Sonestas fall är huvudkonkurrenterna ett tiotal multinationella företag i Europa och USA. Hit hör t ex Siemens och Philips. Enbart den störste i USA, Midmark, har 2 700 återförsäljare på den amerikanska marknaden. Sonesta har 19 – än så länge.

## **Skapar intresse**

I maj 1996 var den första hemsidan klar. Förutom information om Sonesta och dess idag 20-talet återförsäljare och agenter ingick även den interaktiva demonstrationen av gynekologistolen. Även manualer och hjälp med felsökning fanns med.

Syftet var främst att marknadsföra och skapa intresse för produkterna. Beställningar och köp gjordes på traditionellt sätt genom återförsäljare eller direktkontakt med Sonesta.

Den enda aktiva marknadsföring Sonesta har gjort av hemsidan är att se till att finnas med bland så många olika sökbegrepp som möjligt inom området. Det innebär att om någon söker på begrepp som gynekologibord eller endoskopi på någon av de söktjänster som finns på Internet, kommer visas en länk till Sonesta. Dessutom finns länkar från ett par utländska branschsidor.

Mottagandet har ändå varit över förväntan. Första året hade hemsidan 42 000 besökare, varav 68 procent kom från utlandet. Det har i sin tur resulterat i en rad förfrågningar, flera mindre provbeställningar och sex nya agenter i Australien, Indonesien, Sydkorea, Spanien och Portugal.

## **Mail från Malaysia**

”En dag fick vi en offertförfrågan på 1,5 miljoner kronor från en kund

i Malaysia. Vi hade aldrig kommit ifråga om vi inte hade funnits på Internet.”

Den totala kostnaden för den interaktiva produktionen och Internetsatsningen var 400 000 kronor. Den har betalat sig mer än väl, anser Christer Sundström. Alternativet hade varit att anställa två export-säljare till, vilket hade kostat en miljon per år.

Dessutom generade de sex nya agenterna en merförsäljning på en miljoner kronor redan första året, motsvarande mer än tio procent av Sonestas omsättning.

Internet innebär inte slutet för den traditionella marknadsföringen och de personliga kontakten är lika viktig idag som tidigare. Men Sonesta behöver inte trycka lika många broschyrer som tidigare. Genom att ha allt på hemsidan kan materialet hela tiden uppdateras och hållas aktuellt och lätt skrivas ut eller läggs över på en CD-ROM-skiva, vilka kostar ett par kronor per styck.

”Vi slipper också nollbesöken, dvs när man kommer till en kund där köpintresset inte är helt klart, vilket var vanligt tidigare. Eftersom kunden har haft möjlighet att prova utrustningen på vår hemsida, är han därför oftast färdig att beställa när vi tar kontakt.”

Enligt vad Sonesta känner till är bolaget ensamt i branschen om att utnyttja Internet på detta sätt – ett faktum som de inte har varit sena att utnyttja.

### **Förfrågningar varje vecka**

”Det här är ju litet av *”toys for boys”*. Tjänsten i sig bidrar till att skapa intresse för våra produkter, både hos agenter och potentiella kunder.”

Varje vecka kommer det in ett par, tre *”leads”* via hemsidan från läkare eller institutioner som vill ha offerter eller önskar bli återförsäljare.

Samtidigt ställer mediet nya krav på personalen att agera snabbt och svara i tid. Regeln är att alla förfrågningar ska besvaras inom 12 timmar, men helst omgående. Det handlar om färskvara, en förfrågan som legat två dagar är död, menar Christer Sundström, som numera också har en dator på bordet. Men någon expert är han inte, och ser inte heller det som någon nackdel, tvärtom.

”Vår styrka är att vi vet hur och till vad tekniken kan användas. Det handlar inte om att göra häftiga sidor utan att ta fram ett bra säljverktyg.”



*Kunderna kan enkelt hämta hem manualer och tekniska beskrivningar, vilket sparar tid och pengar för Sonesta.*

Internet-tjänsten kommer också att spela en nyckelroll i Sonestas fortsatta expansion. Det utökade produktsortimentet har mångfaldig potentialen på företagets huvudmarknader som är Norden, Tyskland, Storbritannien och USA. Därtill kommer nya länder, bl a Ryssland som väntas bli en viktig marknad. Även Östeuropa, Asien och Sydamerika bedöms som intressanta och kommer att bearbetas bl a med hjälp av Internet.

Därför har ytterligare 500 000 kronor satsats för att utveckla hemsidan. Bl a skapas en interaktiv säljutbildning där agenterna själva kan gå in och lära sig hur varje produkt fungerar, samtidigt som utställningsdelen förbättras. Dessutom automatiseras beställningarna så att de går direkt från agenten över Internet via Sonesta och till Samhall Dala. Hittills har detta skett manuellt, främst genom fax.

## **Betalning med kort**

En annan nyhet är också betalning med kreditkort, för de billigare produkterna. Hit hör bl a ett enklare operationsbord för 6 000 kronor som ursprungligen togs fram för ett fältsjukhus i Tjetjenien, men som rönt ett oväntat stort intresse också i väst, där vårdkrisen tvingar fram besparingar.

Men Christer Sundström har ännu fler planer. Tillsammans med Göran Karlsson på Comwell har han tagit initiativ till att skapa en gemensam hemsida, MediWeb, för mindre svenska medicin-tekniska företag, som inte har resurser att satsa själva, och som i första hand riktar sig till den ryska marknaden. Senare planeras även en engelsk version.

”Internet innebär en jättechans för småföretag. De som vill syssla med export, litet eller stort, och som ännu inte jobbar över Internet, har ett eller två år på sig. Resten kan läggas i malpåse”, säger Christer Sundström.

**[www.sonesta.se](http://www.sonesta.se)**

Reflex Instrument

# Styr rakt på världsmarknaden

Gruvindustrin är en av världens mest krävande kunder. Verksamheten pågår dygnet runt, året runt, på alla kontinenter. Den äger mestadels rum i otillgänglig terräng, där kommunikationerna ofta är bristfälliga. Det kan antingen vara på 5000 meters höjd i de sydamerikanska Anderna, på den karga tundran i norra Kanada eller djupt inne Afrikas djungler. Och allt måste fungera. Varje dygn borren står stilla kostar 50 000 – 150 000 kronor.

Det är under dessa betingelser som Reflex Instrument verkar. Från kontoret ovanpå frisörsalongen i Vallentuna Centrum, norr om Stockholm, leder Claes Ericsson och hans sex medarbetare en snabbt växande internationell verksamhet med över 150 kunder – huvudsakligen gruvföretag – i 45 länder.

## Nätet en livsnerv

Det sker med hjälp av Internet. I början användes nätet för att skicka information till återförsäljare och kunder. Numera är Internet en central del i hela verksamheten – och används i allt från marknadsföring och försäljning till kundservice, produktutveckling och utbildning.

”Tempot är idag mycket högre än för bara några år sedan. Det ska helst inte ta mer än ett år från idé till färdig produkt. Då gäller det också att hitta nya sätt att marknadsföra och nå ut med produkterna. Annars blir man ifrånsprungen”, säger Claes Ericsson.

Reflex Instrument utvecklar och säljer instrument som används för att mäta borrhålens exakta läge och riktning. Ett av problemen när man borrar långt är nämligen att borra rakt. När borrhålet blir långt som spaghetti kan avvikelserna bli mycket stora. Det gör att det blir svårare att fastställa t ex storleken och positionen på en malmkropp.

Men med företagets Maxibor, en sju och halv meter lång kamera som följer borrens väg genom stenmassorna, har operatören hela tiden exakta uppgifter om dess läge. Det sparar nya borrhål och åtskilliga ton schaktmassor som måste fraktas bort.





*På webben kan kunderna inte bara hämta produktinformation och teknisk data. Även programuppdateringar finns åtkomliga.*

## Stora konkurrenter i USA

Varje mätinstrument kostar ca 350-400 000 kronor och kunder är förutom gruvindustrin också tunnelbyggare. Även om det är en utpräglad nischprodukt, saknas inte konkurrenter. Det finns ytterligare två företag på marknaden, båda amerikanska, varav det ena ägs av Kodak. De är också väsentligt större, men säljer främst till oljeindustrin.

Det hela började 1974 när Claes Ericsson, som egentligen är byggnadsingenjör, fick jobb i sin svärfars firma med ansvar för instrumentverksamheten. Här fanns bl a ett mekaniskt mätinstrument som byggde på svart/vit filmteknik. Nackdelen var att det var manuellt och långsamt.

När svärfadern sålde företaget 1985, tog Claes Ericsson över instrumentdelen och bildade Reflex Instrument tillsammans med sin hustru Birgitta Örtenblad-Ericsson.

## **Engelska kanalen genombrottet**

Ungefär samtidigt inleddes arbetet med att utveckla en automatisk mätutrustning baserad på snabba mikroprocessorer och den senaste datortekniken. En god vän bosatt i Skottland hjälpte till med att ta fram de nödvändiga programvarorna. Elektroniken utvecklades i England.

Fyra år senare och efter att ha plöjt ned fyra miljoner kronor i egna och lånade pengar, var Reflex Maxibor färdig. Det internationella genombrottet kom då borrhålskameran användes för att styra borren rätt när de engelska och franska tunnelbyggarna möttes under Engelska Kanalen i oktober 1990.

Men då var också pengarna slut. Trots att företaget hade order för närmare två miljoner kronor, var det ingen i Sverige som var beredd att skjuta till kapital för att sätta igång tillverkningen. Till slut fick man napp i Norge, med följd att Trondheim Järnindustrier (numera Teeness A/S) köpte företaget. Paret Ericsson blev kvar som anställda.

## **Teknikens Nobelpris**

Sedan dessa motgångar väl hade övervunnits, har också Reflex Instrument utvecklats snabbt. 1993 belönades Claes Ericsson med Polhemspriset, som också brukar kallas för teknikens Nobelpris. Maxiboren har fått sällskap av ytterligare en produkt, Reflex EMS (Elektronisk Multishot), som mäter lutning och orientering i borrhål med magnetiska störningar, samt Reflex EZ-DIP, som enbart mäter lutningsvinkeln.

Förutom de fyra anställda i Vallentuna, finns numera dotterbolag i Chile och Kanada samt snart också i Sydafrika. Försäljningen har ökat starkt – inte minst de senaste åren. 1997 omsattes sju miljoner kronor, mot fem miljoner året innan. Den höga tillväxttakten väntas hålla i sig.

”Vi räknar med att omsätta 50 miljoner kronor år 2000. Mycket tack vare Internet”, säger Claes Ericsson.

Bara under 1997 beräknas närmare hälften av försäljningen, eller ca 3,5 miljoner kronor, ha genererats över nätet – direkt eller indirekt. De flesta affärerna hade man förmodligen fått ändå, fast betydligt senare, menar man på Reflex Instrument.

Företaget fick sin första Internet-förbindelse redan 1993.

”Jag kopplade in mig så fort som det någonsin gick”, säger Claes Ericsson som dittills inte hade några erfarenheter av mediet. ”Men jag

har alltid varit road av kommunikation. Det var samma sak med mobiltelefonen. Jag köpte min första redan i mitten av 1980-talet.”

Det fanns också en tydlig baktanke med att koppla upp sig på nätet. Vid den här tiden utgjorde paret Ericsson hela personalen och verksamheten sköttes från den egna villan. I takt med att antalet kunder växte, ökade också mängden information som skulle ut. Det gällde inte minst uppdateringar av programvaror, med tillhörande dokumentation. Dessa skickades ut två gånger per år, med kurir för att vara säker på att de verkligen kom fram och någorlunda samtidigt till alla kunder. Med kunder i 40-talet länders rusade kostnaderna snabbt i höjden. Varje utskick kostade i genomsnitt 500 kronor.

### **Billigare uppdateringar**

”Vi var tvungna att hitta en lösning för att sänka kostnaderna. När det så blev möjligt att skicka elektronisk post tänkte jag att det här måste vara perfekt. Äntligen kan vi nå ut till våra kunder på ett snabbt, effektivt och framför allt billigt sätt.”

Det har hellre aldrig varit något problem med att kunderna skulle sakna e-post, tvärtom. Gruvindustrin var en av de första branscherna att se fördelarna och anamma det nya kommunikationsmedlet. Eftersom de opererar runt om i världen, på de mest oländiga platser, saknas ofta normala teleföbindelser. Då är Internet lösningen för att kommunicera med hemmabasen. Med hjälp av en satellittelefon kan stora datamängder snabbt skickas och tas emot. Sammantaget finns det idag 18 000 gruvföretag som är anslutna till Internet.

### **Fick hjälp i Kanada**

Då, 1993, fanns ännu inga etablerade webbproducenter i Sverige. Reflex fick istället söka sig utomlands och den första hemsidan kom därför att läggas på Info-Mine, som är ett kanadensiskt företag som riktar sig speciellt till världens gruvindustri. Numera har företaget en egen hemsida på både engelska och spanska, och planerar även för en fransk och en tysk version.

På hemsidan kan kunderna när som helst på dygnet gå in och ladda ner de senaste programversionerna och annan dokumentation. Vid varje uppdatering skickar Reflex ut ett e-mail till kunderna och talar om för dem att det har kommit en ny version och att de kan hämta den på företagets webb.

Det krävs inga lösenord för att komma in. Vem som helst kan alltså ladda ned programmen. Det är å andra sidan bara användare av Reflex mätinstrument som har någon nytta av dem.

Kostnaden jämfört med tidigare distribution är i praktiken försumbar. Dessutom får företaget ut informationen snabbare till kunderna och slipper därtill tidsödande arbete med att kopiera disketter, trycka upp dokumentation och förbereda kurirförsändelserna.

Även kundsupporten sköts i möjligaste mån på Internet. Uppstår ett problem kan datorfilen skickas direkt från mätinstrumentet över nätet till Reflex i Vallentuna, som då omgående kan analysera informationen. Är det ett programproblem skickas filen vidare till programutvecklaren, GeoMEM Software i Skottland. Tidigare måste filen skickas fram och tillbaka på diskett, varför det ibland tog en eller två veckor innan felet var åtgärdat. Med tanke på de höga stilleståndskostnaderna kunde stoppet bli mycket dyrt.

## **Stärkt lojalitet och nya kunder**

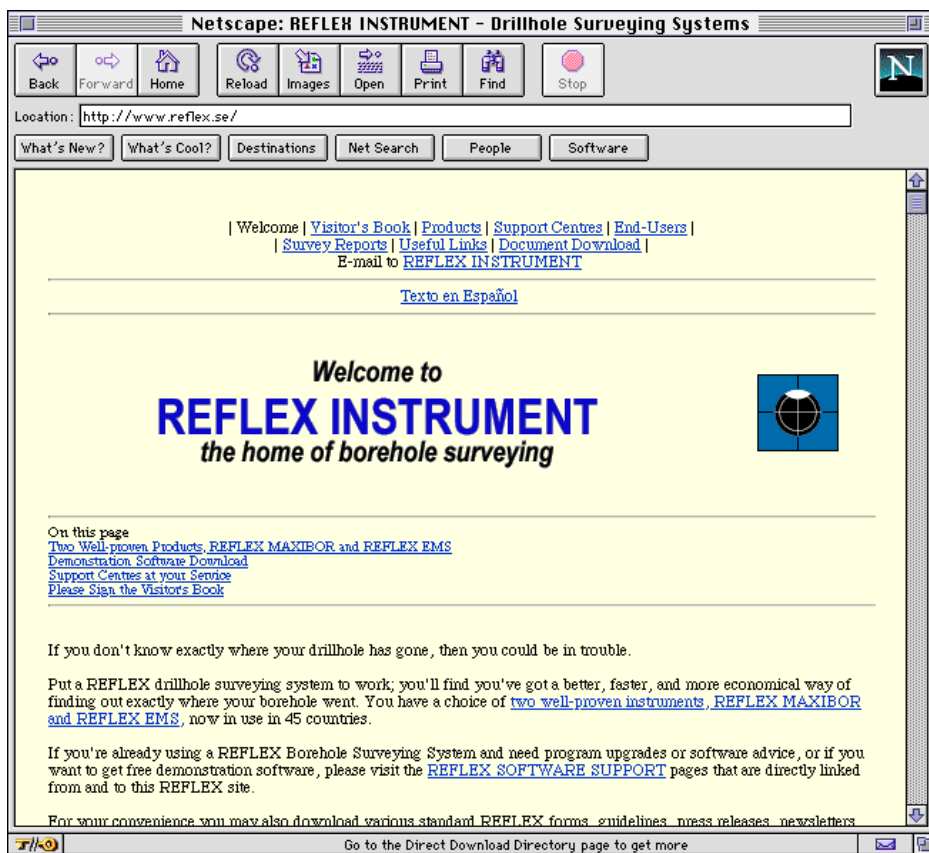
”Genom att lösa problem nästan on-line sparar både kunderna och vi pengar. Dessutom tycker de om oss mycket mera, tack vare en bättre service”, säger Claes Ericsson som menar att detta bidragit till att stärka kundlojaliteten och ge nya kunder.

Hemsidan används naturligtvis också i marknadsföringen. Här finns allt säljmaterial, demonstrationer och kundreferenser samlade. Över allt där Reflex framträder – i broschyrer, annonser i internationell fackpress eller på mässor – finns en uppmaning att besöka företaget webb. De har också sett till att det finns länkar från andra branschrelaterade hemsidor, t ex olika gruvhandelskammare.

I genomsnitt har hemsidan 2 500 besökare per månad. Den genererar också många offertförfrågningar – ibland kan det komma upp till tio stycken på en dag.

”Vi har färdiga offertunderlag i datorn, så det enda vi behöver göra är att byta ut adressen. På så sätt kan vi klara av allihop på en halvtimme eller timme, samma dag.”

Företaget söker även aktivt upp potentiella kunder på nätet och skickar dem ett e-postbrev med en kort presentation och med hänvisning till mer information på webben. Namnen och e-postadresserna hittar de på gruvföretagens hemsidor. Genom att ta direktkontakt blir marknadsföringen effektivare och när rätt person från början.



*Reflex Instrument säljer borrhålskameror till framför allt gruvindustrin. Kunder finns i 40-talet länder och mycket av kontakterna sker numera över nätet.*

”Det har fungerat otroligt bra och har också resulterat i flera affärer. Men det finns mycket mer att göra. Ambitionen är att var och en ska försöka ta kontakt med 20 företag i veckan”, säger Claes Ericsson, som är övertygad om att många företag skulle ha mycket att vinna på om de arbetade på samma sätt.

Dessutom sparar företaget pengar då det inte behöver trycka och skicka ut lika många broschyrer som tidigare. Ett utskick med porto kostar annars ca 50 kr styck.

## Högre lönsamhet

Tack vare Internet har Reflex Instrument kunnat etablera en multinationell verksamhet, som normalt skulle krävt betydligt större ekonomiska och personella resurser. Det har bidragit till att öka försäljning-

en och stärka företagets ställning på marknaden – samt inte minst till företagets goda lönsamhet.

Reflex har en vinstmarginal på ca 20 procent och en del av denna kan direkt tillskrivas Internet. Bara genom distributionen av uppdateringar och dokumentation över nätet, samt färre reklamutskick, sparade företaget uppemot en halv miljon kronor 1997. Det motsvarade ca 15 procent av företagets omsättning och en tredjedel av vinsten på ca 1,5 miljoner kr. Därtill kommer lägre personalkostnader. Om verksamheten hade drivits på traditionellt sätt skulle företaget ha behövt ytterligare tre- fyra anställda. Det kan jämföras med kostnaden för hemsidan som hittills legat kring 15 000 kronor per år.

### **Upptäcker nya möjligheter**

I likhet med många andra har även Reflex medarbetare efter hand upptäckt nya möjligheter att använda nätet.

”För att lyckas idag, måste man hela tiden ligga steget före konkurrenterna. Vi tittar ständigt på nya möjligheter att använda ny teknologi och då krävs tillgång till snabb information”, säger Claes Ericsson, som numera även använder Internet som hjälpmedel i produktutvecklingen.

”Eftersom vi patenterar våra system, måste vi först kontrollera vad som redan finns i världen. Tidigare var det oerhört kostsamt och tidsödande. En sökning kunde ta sju-åtta månader och kosta 200 000 kronor. Idag kan vi göra det själva på några sekunder. Tex finns samtliga amerikanska patent från de senaste 20 åren på Internet”.

Man kan vinna mycket tid i utvecklingsarbetet och minska riskerna för felsatsningar, genom att undvika jobba med problem som någon annan redan löst. Mest att tjäna har framför allt mindre och medelstora företag, hävdar Claes Ericsson.

### **Kan tävla på samma villkor**

”Tidigare var det var detta bara förunnat storföretagen. De hade spjare där ute på heltid, eller tekniska attachéer, som på heltid bevakade marknaden åt dem. Idag är detta var mans egendom. Vi småföretagare kan nu tävla på samma villkor och vi kan dessutom agera snabbare, eftersom vi har kortare beslutsvägar.”

Även om Reflex Instrument redan kommit långt i att använda nätet som marknadsplats, finns flera idéer om förbättringar. Närmast hand-

lar det om att lägga ut allt utbildningsmaterial på internet. Med hjälp av en ny teknik för videodistribution ska kunderna kunna ladda ner instruktionsfilmerna från nätet. Claes Ericsson räknar med att höja servicegraden och samtidigt spara ytterligare pengar som istället kan läggas på kundbesök och viktigare säljresor.

**[www.reflex.se](http://www.reflex.se)**

# Den nya affärslogiken

The New Economy, nätverkssamhället, det digitala nervsystemet, Business 2.0, Webonomics, den friktionsfria ekonomin, realtidssamhället, the Wightless World, det Interaktiva Företaget, Cybercorp.

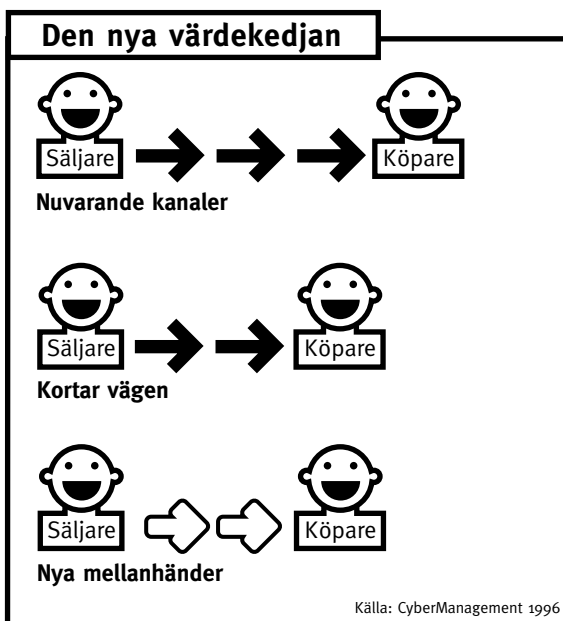
Etiketterna på vad som sker i spåren av Internet-utvecklingen är snart lika många som det finns konsulter och författare i ämnet. Men de ger egentligen uttryck för samma sak: en ny affärslogik.

Som torde ha framgått vid det här laget, förändrar nätet som marknadsplats förutsättningarna för näringslivet och därmed också villkoren för själva företagandet. Därför ser vi idag hur företag i Sverige och utomlands är i färd med att prova och utveckla nya affärsmodeller.

## Blottlägger värdekedjan

Internet gör det inte bara enklare och billigare att distribuera information och knyta närmare kontakt med kunder och leverantörer. Det blottlägger också den gamla värdekedjan.

”Det är som om någon har tänt en lampa i rummet. Plötsligt blir det synligt för alla vad de betalar för”, säger Anders Lindqvist, VD för Telia Electronic Commerce. ”Vi får en genomlysning av vad



*Internet blottlägger och förändrar den gamla värdekedjan. Mellanhänder försvinner, varvid vägen mellan säljare och köpare kortas. Men det dyker också upp nya mellanhänder som gör jobbet bättre.*





*Nätet som marknad innebär en ny affärslogik. Amerikanska Cisco har förstått detta och är idag skolexempel på hur nätet kan användas i verksamheten*

t ex aktiemäklaren och resebyråtjänstemannen egentligen gör, vilket medför en enorm press på värdeskapande tjänster.”

Resultatet blir en ny, Internet-driven värdekedja. Med det följer också nya möjligheter att organisera verksamheten och värdeproduktionen. När varje led förbinds elektroniskt suddas de tidigare skarpa gränserna mellan leverantör, tillverkare, distributör och återförsäljare ut. En del mellanhänder försvinner. Deras livskraft avgörs i vilken utsträckning de adderar mervärde. Kraven skiljer sig från bransch till bransch.

Samtidigt tillkommer nya mellanhänder. Ett exempel är bokus.com som hellre ska betecknas som ett logistikföretag än en bokhandel i dess traditionella mening. Ett annat är auto-by-tel, som är en ny typ av förmedlare mellan bilhandeln och dess kunder.

## **Etablerade strukturer förändras**

När gränserna förskjuts innebär det också att de etablerade branschstrukturerna förändras. För vissa kan det betyda att grunden för verksamheten undermineras. För andra medför det en smärtsam omställning efter de nya förutsättningarna.

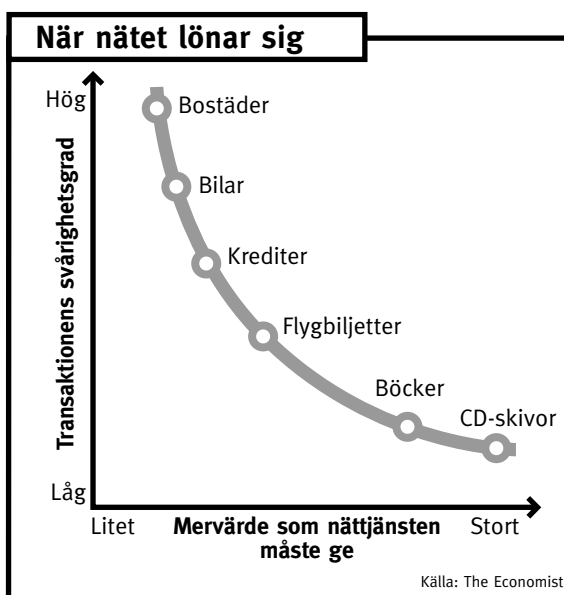
Ett påtagligt bevis för detta är vad som utspelas inom persondatorbranschen. Hitills har försäljningen skett huvudsakligen via distributörer och återförsäljare, Men amerikanska Dell har förändrat konkurrenssituationen i hela industrin genom att eliminera de traditionella distributionskanalerna. Istället har Dell omdefinierat och förfinat modellen för direktförsäljning och distribution. Genom ett avancerat logistiksystem, som gör det möjligt att bygga datorerna mot order och konfigurerar dem efter kundernas önskemål har Dell uppnått betydande konkurrensfördelar.

Försäljningen över Internet uppgick 1998 till 5-6 miljoner dollar per dag och vid sekelskiftet räknar Dell med att hälften av försäljningen kommer att ske över nätet.

Detta har gjort att Dell på bara fyra år i det närmaste trefaldigt sin marknadsandel till drygt tio procent och avancerat till världens näst största PC-leverantör efter Compaq men före IBM och Hewlett-Packard.<sup>78</sup>

## Högre lönsamhet än konkurrenterna

Men Dell växer inte bara snabbare än konkurrenterna. Även lönsamheten är högre tack vare effektivare försäljning och distribution. Detta har tvingat Compaq, IBM mfl, att se över sin organisation och även



*Svårighetsgraden i transaktionen avgör hur mycket mervärden som måste adderas för att det ska löna sig att sälja en vara eller tjänst på nätet. Bostäder är informationskrävande och passar därför bra, eftersom det är information som säljer på nätet. Böcker och CD kräver andra mervärden – som stort utbud, låga priser, möjlighet att provlyssna – för att konkurrera med den traditionella handeln.*

<sup>78</sup> "Games dealers play", Forbes 19 oktober 1998

börja erbjuda direktförsäljning via Internet. Inte utan stora besvär eftersom de fortfarande är starkt beroende av de traditionella kanalerna.

Nätet förändrar inte bara sättet att göra affärer. Det påverkar också hur företag organiserar sig och arbetar internt – allt ifrån tillverkning till kundservice och personalfrågor.

Amerikanska Cisco är det ledande företaget inom datakommunikation och ett av de snabbast växande IT-företagen i USA. Sedan 1996 är Internet en integrerad del i företagets alla delar. Drygt 60 procent av Ciscos försäljning på 8,5 miljarder dollar sker över nätet. Över 70 procent av frågorna rörande teknisk support sköts via Internet, inte telefon. Det har gjort att produktiviteten inom kundservice ökat med 200-300 procent. Vidare kommer 55 procent av de anställdas rapporter över nätet, inte den vanliga postgången. Sammantaget uppskattar Cisco att företaget sparar 360 miljoner dollar 1998 genom att använda Internet.

”Om andra företag inte lär sig att arbeta på det sättet då undrar jag om de har en chans att överleva”, säger Ciscos VD John Chambers i en intervju i USA Today.<sup>79</sup>

General Electric brukar också framhållas som en av föregångarna. 1997 köpte GE lampdivision produkter för en miljard dollar över nätet. Företaget kunde härigenom spara 20 procent i materialkostnad, tack vare att fler leverantörer gavs möjlighet att lämna offert och GE kunde pressa priserna. Dessutom var processen betydligt mindre personalkrävande jämfört med den traditionella tågordningen. Vid sekelskiftet räknar General Electric också med att ha femfaldigt inköpen via Internet till fem miljarder dollar.<sup>80</sup>

### **Ericsson kopplar upp partners**

Ytterligare ett exempel är svenska Ericsson Mobile Systems som är i färd med att ansluta sina 40 000 återförsäljare och serviceverkstäder i hela världen till Internet i syfte att kunna ge en snabbare och bättre service. Genom att utnyttja nätet får Ericsson en direktkanal till sina partners för att distribuera manualer och nyheter, men också möjlighet att snabbt få information om fel på telefoner eller förändringar på marknaden. Via nätet kan återförsäljarna direkt få hjälp med att diag-

---

<sup>79</sup> ”Cisco embraces Internet economy”, USA Today 23 september 1998

<sup>80</sup> The Emerging Digital Economy 1998, [www.ecommerce.gov](http://www.ecommerce.gov)

nosticera och åtgärda fel på telefoner. De kan även uppdatera telefonen med nya programvara. Hittills har de varit tvungna att skicka telefonerna till en auktoriserad serviceverkstad eller direkt till Ericson, vilket tar tid och är dyrt. I nio fall av tio kan felen nu istället avhjälpas på plats.

Det innebär stora besparingar. Enligt Ericsson Mobile Systems betalar sig investeringen på 4-8 månader.<sup>81</sup>

I de efterföljande avsnitten beskrivs hur tre företag i olika branscher med skilda bakgrunder, storlek och förutsättningar, framgångsrikt stärkt sin ställning på marknaden genom att använda nätet aktivt, internt och externt.

---

<sup>81</sup> "Internetservice ska rädda ryktet", Veckans Affärer 5 oktober 1998

Axis Communications

# En svensk doidis i världseliten

Vilket svenskt företag är trea i världen inom sitt område – skrivarservern-teknik – efter Hewlett Packard och Intel?

Ericsson? Nej.

Axis Communications i Lund.

Företaget är ett av Sveriges snabbast växande, med en tillväxt på i genomsnitt 45 procent per år de senaste tio åren.<sup>82 83</sup> Det har fått mängder av priser och bl a utsetts till Årets Företag och Årets IT-Företag. Studiebesöken har avlöst varandra på huvudkontoret i forskningsbyn Ideon i Lund och organisationen har nyligen även blivit föremål för en doktorsavhandling.<sup>84</sup>

Men Axis Communications hade knappast nått dessa framgångar utan att ta hjälp av Internet – både internt och externt.

”Jag tror inte att vi hade funnits idag om vi inte hade gjort det”, säger Martin Gren, vice VD och ansvarig för nya projekt. ”Som IT-företag har det heller inte funnits något alternativ för oss”.

Det unga svenska företaget, som alltså konkurrerar med amerikanska jättar som Hewlett-Packard och Intel, har även uppmärksammats av den amerikanska professorn Mary J Cronin, författare till flera bästsäljare om affärer på Internet.<sup>85</sup>

Axis grundades 1984 av Martin Gren, då studerande på Elektrolinjen vid Lunds Tekniska Högskola och Mikael Karlsson, civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm och företagets VD. De är alltjämt största ägare med tillsammans närmare 60 procent av aktierna. Övriga

---

<sup>82</sup> Axis har vid flera tillfällen under 1990-talet placerat sig bland de tio främsta på Svenska Dagbladets och Ahrén & Partners lista över Sveriges snabbast växande företag

<sup>83</sup> Axis Communications Annual Report 96/97

<sup>84</sup> Kerstin Eneroth: Strategi & Kompetensdynamik – en studie av Axis Communications, framlagd vid Lunds Universitet i december 1997. Sydsvenska Dagbladet 16.12 1997

<sup>85</sup> Mary J Cronin: Global Advantage on the Internet sid 139-142



*Internet är ryggraden i det svenska IT-företaget Axis Communications. Nätet används för att kommunicera med kunder, återförsäljare, distributörer och de egna medarbetarna runt om i världen.*

ägare är bl a personalen och finansmännen Dag Tigerschiöld och Johan Björkman.

## Säljer till 60 länder

Sedan starten har Lundaföretaget vuxit till en internationell koncern med över 300 anställda i tolv länder. Omsättningen 1997/98 uppgick till 522 miljoner kr, en ökning med drygt 30 procent, och vinsten efter finansnetto till 15 miljoner kr. Försäljning sker till mer än 60 länder genom distributörer och återförsäljare. Redan tredje året uppgick exportandelen till 95 procent.

Axis första produkt var en protokollkonverterare, som gjorde att en PC-skrivare kunde kopplas till IBMs stordatorer. Lösningen var enk-

lare men också betydligt billigare än vad datortillverkaren själv kunde erbjuda.

Verksamheten var också länge helt inriktad mot IBM-marknaden. Men efter ett strategiskt vägval 1992 breddades företagets fokus till nätverksbaserade skrivarservrar. Samma år introducerades den första multifunktionella skrivarservern, som innebar att en grupp användare anslutna till samma nätverk med olika typer av datorer – PC, Mac, Unix – kunde dela på en skrivare. Servern hjälper skrivaren att förstå vilket program och vilken dator som används.

Med ompositioneringen följde en ny och tuffare konkurrenssituation, bl a från Hewlett-Packard, USA:s näst största IT-företag med över 110 000 anställda. Men den innebar också det definitiva genombrottet för Axis. Bara under 1993/94 i det närmaste fördubblades försäljningen från knappt 70 miljoner kr till 130 miljoner kr. Den snabba ökningen av lokala nätverk i världen gav stor draghjälp.

### **Trea efter HP och Intel**

Sedan dess har det skett en konsolidering i branschen. Antalet tillverkare har minskat från ett 30-tal till knappt en handfull.<sup>86</sup> Idag är Axis näst störst på skrivarservrar i Asien (efter Intel) och i Europa (efter Hewlett-Packard) och trea totalt i världen. Marknadsandelen uppskattas till över 25 procent med ca 400 000 sålda printerservrar. Priset ligger mellan 160 och 800 dollar och kunder är främst företag och organisationer som har finns lokala nätverk.

Efter hand har produktsortimentet och därmed också marknaden, breddats ytterligare. 1995 introducerades en storageserver, som gör att användare i ett nätverk kan dela information lagrad på CD-ROM-skivor. Här bedöms marknadsandelen vara över 50 procent. 1996 kom Axis WebCamera, en digital nätverkskamera och i början av 1998 släpptes en scannerserver, som gör att en bildläsare kan delas av alla i nätverket.

VD Mikael Karlsson beskriver Axis vision med rubriken *Network Access to Everything*:

”Alla apparater på kontoret, men också de i fabriker och i hemmen ska kunna vara kopplade till ett nätverk som en IP och webb-serverbaserad apparat . Det betyder att användarna – oberoende av plats och

---

<sup>86</sup> Datavärlden 7.6 1996

utrustning (PC, laptop, network computer, mobiltelefon) kan koppla upp sig mot alla elektroniska apparater genom ett och samma användargränssnitt<sup>87</sup>

## **Egenutvecklad teknik**

De ska också kunna styras och konfigureras med webbt teknik. Syftet är att förenkla för användarna och öka nyttan och värdet av nätverket.

Kärnan i alla produkter är en unik, egenutvecklad ASIC-krets och mjukvara, som gör att alla funktioner kan samlas på ett chips. Produkterna kan göras mindre och ger samtidigt ökad prestanda. Arkitekturen marknadsförs under begreppet *Axis ThinServer Technology*.

Axis samarbetar med flera av världens ledande IT-företag, som Cisco, Microsoft, Oracle och Sun Microsystems. IBM och även Hewlett-Packard säljer delar av sortimentet, men under eget namn.

Produktutvecklingen sker i Lund, där totalt 150 personer arbetar. Här finns också flera av de centrala funktionerna, med undantag av marknads- och affärsutveckling. Marknadschefen arbetar från Bostonkontoret, som öppnades 1987 och har ett 60-tal anställda idag, medan den ansvarige för affärsutveckling sitter i Silicon Valley. Denna ordning motiveras med att USA är den största och viktigaste marknaden, att alla konkurrenter finns där samt att Axis vill bli betraktat som ett amerikanskt företag. Övriga medarbetare är spridda på de olika försäljningskontoren, varav Tokyo och Hongkong är de största.

## **På Internet sedan 1987**

Företaget har sedan starten fokuserat på utveckling, marknadsföring och försäljning. Tillverkningen sker hos Partnertech i Åtvidaberg, Electrolux Electronic i Vellinge samt i Finland och Thailand.

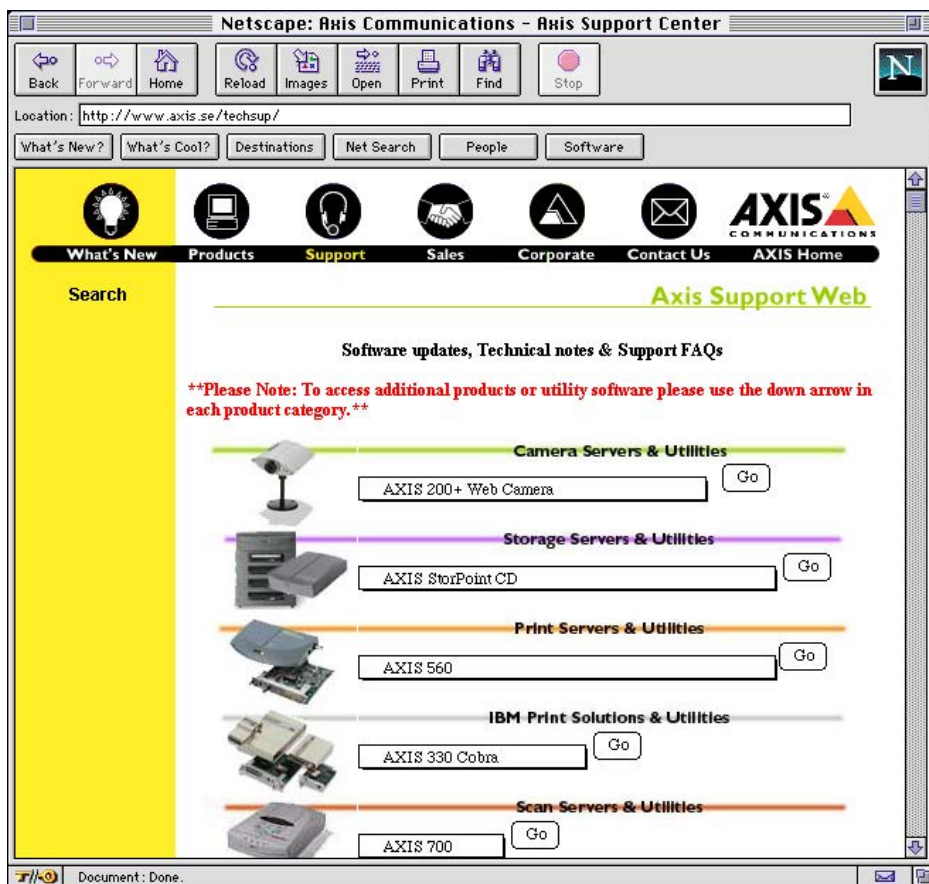
Med denna starkt decentraliserade organisation är effektiva kommunikationer av avgörande betydelse. Axis anslöts till Internet redan 1987, när det fortfarande var en huvudsakligen akademisk företeelse. Elektronisk post har allt sedan dess varit den gängse kommunikationsformen internt och sedan 1989 har även kunder kunnat kommunicera med företaget via e-mail.

Den första interna webbservern startade formellt 1994. Men arbetet hade inletts redan 1993, när den första webbläsaren kallad Mosaic,

---

<sup>87</sup> Axis Communications Annual Report 96/97





*På Axis webb kan kunderna gratis ladda ned de senaste programuppdateringarna.*

över huvud taget nådde marknaden. Detta var långt innan Netscape ens var påtänkt och antalet användare i världen fortfarande kunde räknas i hundratal.

I mitten av 1994 anställdes den första webbredaktören för att på heltid underhålla och utveckla webbservern. Efter ett års erfarenhet med den interna webben samt mycket arbete med att utveckla och testa innehållet lanserades den externa webben officiellt i mars 1995.

## **Nätet är ryggraden i företaget**

Volymen och omfattningen har ökat betydligt sedan dess och idag utgör nätet – bokstavligen – ryggraden i Axis verksamhet.

På den interna webben finns praktiskt taget all företagsinformation lagrad och alla medarbetare bidrar med innehåll: bokföring, försälj-

ningsiffror, marknadsplaner, djupare teknisk dokumentation och nya projekt. Här finns även nyhetsgrupper för marknadsföring, kundsupport, produktutveckling och andra funktioner – tillgängligt för alla medarbetare och på alla kontor.

”Det innebär att jag aldrig behöver ta med mig någon dokumentation när jag är ute och reser. Jag behöver bara koppla upp mig mot den interna servern och hämta materialet eller presentationen”, säger Martin Gren.

Nyanställda får också börja med att lära sig hur webben fungerar.

Det finns ett särskilt introduktionsprogram med ett stort antal länkar.

”Det är ett snabbt sätt att skola in folk i organisationen. Efter att ha suttit ett par dagar, så kan de företaget ganska bra”.

På samma sätt har den publika webben utvecklats till Axis viktigaste kanal för marknadskommunikation. Axis har inte en chans att konkurrera med Hewlett-Packard när det gäller resurser för traditionell marknadsföring. Detsamma gäller möjligheten att sätta upp regionala kontor, anställa servicefolk och rekrytera distributörer över hela världen. Men på Internet är förhållandena mera jämlika. Tack vare webben kan Axis nå kunderna direkt med information om sina produkter och tjänster på samma villkor som vad konkurrenterna kan erbjuda på nätet.

## **All information tillgänglig**

Webben riktar sig såväl till slutkunder som återförsäljare och distributörer. Här finns nyheter om produkter, tekniska specifikationer, manualer, adresser till inköpsställen med länkar samt information om företaget, dess teknologi och support. Kunder kan även fritt ladda ner nya programversioner direkt från nätet. De kan även prenumerera på nyheter och får då ett e-mail vid varje ny uppdatering.

”Detta är en väsentlig förbättring jämfört med tidigare. Då skickades uppdateringarna till distributörerna som i sin tur fick söka upp kunderna. Och det gjordes bara om det var absolut nödvändigt”, säger Martin Gren.

Därutöver finns särskild information för partners, bl a presentationsmaterial och marknadsinformation. Därtill kräver företaget att dess distributörer har egen närvaro på Internet.

Axis har numera två heltidsanställda webbredaktörer – en i Sverige

och en i USA. Men även respektive produktchefer och kundsupport arbetar aktivt med att uppdatera informationen.

Trafiken har ökat kraftigt – från i genomsnitt 500 besökare per dygn 1995 till 150 000-200 000 träffar (hits) per dygn 1998. För att klara den växande trafiken finns idag fyra webbservrar runt om i världen – förutom i Sverige även i USA, Japan och Singapore.

Rent tekniskt finns inget som hindrar Axis från att börja sälja sina produkter över nätet direkt till slutkund. Men ledningen har ändå valt att avstå från detta.

”Naturligtvis har det diskuterats, som hos alla andra. Men problemet är att vi då går förbi våra traditionella kanaler. Och vi är inte mogna att ta det steget. Däremot går det att i USA beställa på nätet, men själva affären görs då med återförsäljare.”

### **Bidrar till flera affärer**

Martin Gren är ändå övertygad om att Internet bidrar till en stor del av företagets försäljning:

”Många tittar först på webben och jämför innan de bestämmer sig för att köpa vår produkt. Det gäller särskilt stora kunder. Jag kan därför tänka mig att uppemot hälften av alla inköpsbeslut fattas på detta sätt. Sedan har vi de som söker, hittar och får kännedom om oss tack vare att vi finns på nätet. Det kan motsvara 15-20 procent av affärerna. Dessutom får vi även nya återförsäljare den här vägen.”

Internet fyller även en viktig roll i kommunikationen med kunderna. Det kommer dagligen in synpunkter och förslag på förbättringar och nya produkter.

”Tidigare svarade återförsäljaren för supporten. Men trenden går mot att tillverkaren tar över allt mer. Här kan vi bli mycket bättre. Idag kan det ta upp till 24 timmar innan kunden får ett svar. Det är bra jämfört med de flesta andra branscher, men vi är inte nöjda”, säger Martin Gren.

**[www.axis.se](http://www.axis.se)**

Interflora

## **Blomstrande affärer på en ny marknad**

Jan Johannisson insåg problemet. De trognaste kunderna – medelålders kvinnorna – blir allt färre. 40-talisterna är en delvis förlorad generation. Ändrade umgängesvanor och ny konkurrens har gjort att försäljningen minskat under flera år. Något måste göras.

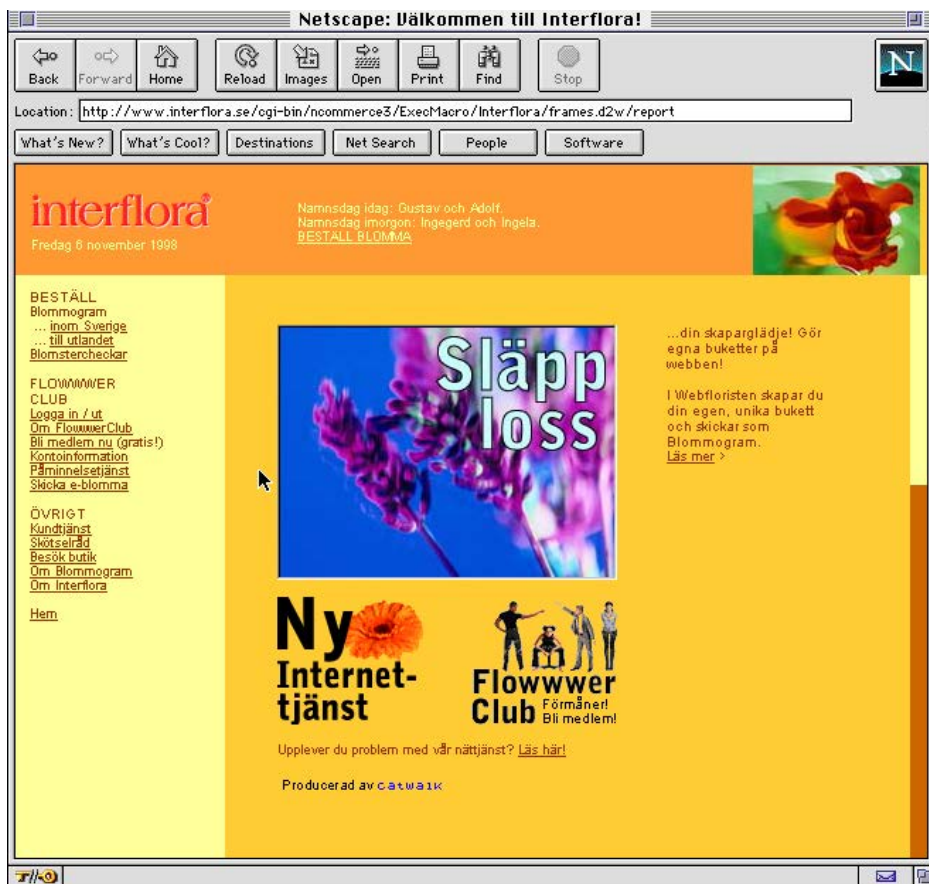
Det var då han blev en av pionjärerna på den nya marknadsplatsen genom att börja sälja blommor på nätet.

”Det gäller att inte fastna i gamla strukturer, utan våga bryta sig loss och tänka på ett nytt sätt. Men visst är det en intellektuellt jobbig process. Särskilt i min ålder. Internet och de nya möjligheter det erbjuder inom marknadsföring är lika omvälvande som att gå från planhushållning till marknadsekonomi”, säger Jan Johannisson, som fyller 60 år 1999.

### **Störst på blomsterförmedling**

Sedan 1981 är han VD för Interflora, som är en fackhandelskedja med närmare 300 fristående blomsterbutiker som tillsammans säljer för cirka 1,2 miljarder kronor. Centralt omsätter Interflora ca 200 miljoner. Företaget sköter inköp och gemensam marknadsföring. I organisationen ingår Sveriges största grossist på snittblommor, ett distributionsföretag i Holland, det helägda finansbolaget FinFack, tidningen Blomsterbranschen samt ett ”interflora-universitet”, som varje år utbildar över 3 000 elever.

Interflora är störst i Sverige på att förmedla blommor och äger varumärket Blommogram. Idén att skicka blommor introducerades i Tyskland och USA redan före sekelskiftet. Till Sverige kom den 1923 då Interflora bildades. Förutom de 300 medlemsbutikerna är ytterligare 450 blomsterhandlare anslutna till Blommogram-tjänsten. Dessa ingår i sin tur i ett internationellt förmedlingssamarbete med 55 000 handlare i 135 länder.



*Interflora har fått mycket beröm för sin nätbutik. Hösten 1998 introduceras en ny och utvecklad tjänst.*

## En mångmiljardaffär

Växter är en mångmiljardmarknad. Varje år säljs snittblommor och krukväxter för över sex miljarder kronor i Sverige. Sannolikt är det betydligt mer, då det förekommer en hel del svartförsäljning.

Samtidigt är branschen utsatt för genomgripande förändringar. Fackhandeln dominerar visserligen fortfarande med cirka 60 procent av försäljningen. Men Sveriges uppskattningsvis 2 400 blomsterhandlare har tappat rejält de senaste decennierna till dagligvaruhandeln, som lyckats kapa åt sig en fjärdedel av marknaden. Torg-handeln, IKEA och liknade försäljningsställen svarar för de resterande 15 procenten.

Många handlare brottas med svag lönsamhet. Ett ökat utbud, till

följd av ny produktionskapacitet i utvecklingsländerna, har pressat priserna och därmed marginalerna.

Dessutom har köpbeteendet ändrats de senaste åren. Traditionellt har kvinnor mellan 40 och 60 år varit den största kundgruppen. Men med 40-talisterna har nya vanor utvecklats. Blommor är inte alltid längre självklart i samband med uppvaktningar och högtider.

”Förr hade folk alltid blommor med sig när de fick bort. Men idag tar många ofta en flaska vin eller en burk hemmagjord marmelad istället. Så vi har fått en helt ny konkurrens”, säger Jan Johannisson.

### **Krympande kundgrupp**

Det är inte heller lika vanligt längre att skicka blommor och tacka för senast. Blommor i samband med sjukhusbesök var tidigare också en stor marknad. Men kortare vårdtider har gjort att den har minskat kraftigt. Samma sak gäller begravningar, där arrangemangen tenderar att bli enklare och billigare. I pengar handlar det om en halvering på tio år – från i genomsnitt 12 000 kronor till 6 000 kronor per begravning. Många väljer istället att skänka pengarna till olika minnes- och forskningsfonder.

Detta har framför allt drabbat blomsterförmedlingen, som under 1990-talets minskat med cirka 20 procent, eller från 1,2-1,3 miljoner till kanske en miljon order per år. Av dessa svarar Interflora, enligt egen utsägo, för cirka 75 procent och den privatägda konkurrenten EuroFlorist för resterande cirka 25 procent.

”Det var då vi insåg att vi måste ändra på marknadsföringen av Blommogram. Vår traditionella målgrupp blev bara äldre och riskerade att försvinna. Vi behövde fylla på underifrån och beslöt därför att istället skjuta in oss på ungdomar mellan 20 och 35 år”, förklarar Jan Johannisson.

Blomsterförmedlingen står visserligen bara för cirka åtta procent av butikernas omsättning. Men det är på marginalen en viktig inkomstkälla. Ett Blommogram-ombud hanterar i genomsnitt 1 000 order per år. Enligt internationella regler får den butik som förmedlar 20 procent och den som levererar 80 procent av ordersumman. Dessa betalar i sin tur en kombinerad fast och rörlig avgift till Interflora, som står för bokningssystem och fungerar som clearingcentral.

### **Ett företag i tiden**

Det var också i arbetet med att nå en yngre målgrupp som Jan Jo-

hannisson i början av 1995 fick idén att ta hjälp av nätet. Då var det visserligen fortfarande få svenskar som hade tillgång till Internet privat. Men i USA hade företag som PC Flowers och 1-800-Flowers rönt stor uppmärksamhet för sina satsningar. Och i november 1995 öppnade Interflora sin hemsida.

”Ska jag vara ärlig så trodde jag inte då att Internet skulle bli någon stor handelsplats. Satsningen gjordes främst för att vi ville framstå som ett företag i tiden och ge våra produkter en modern image.”

Investeringen var inte heller särskilt stor. Jan Johannisson gjorde personligen specifikationen, ritade upp strukturen och bestämde vad som skulle ingå i tjänsten. Utformningen och programmeringen gjordes sedan av en webbproducent i samarbete med Interfloras reklambyrå. Sammantaget slutade notan på cirka 150 000 kronor, vilket täcktes av reklamkontot. Försäljningsmålet var också modest, 5 000 order det första året. Det ska jämföras med de 700-800 000 Blommogram som årligen hanteras av ombuden.

Starten var trevande. Men efter att media uppmärksammat tjänsten tog försäljningen fart under andra halvåret 1996. Därefter har utvecklingen varit över förväntan, utan att man ha gjort någon egentlig marknadsföring. Däremot har Interflora fått draghjälp genom att vinna flera utmärkelser. Tidningen Datavärlden utnämnde den till årets bästa multimediareklam 1996. Scandinavian Interactive Media Event, SIME, tilldelade Interflora priset för bästa interaktiva mediastrategi och branschorganisationen Svensk Handel har utsett hemsidan till Handels bästa.

”Skulle jag ha annonserat för att få samma uppmärksamhet hade det säkert kostat mig 10-15 miljoner kronor.”

### **Allt fler beställer på nätet**

Under 1997 skickades ca 35 000 Blommogram över Internet, för att 1998 väntas öka till 55-60 000, vilket motsvarar ca åtta, tio procent av samtliga Blommogram. Med ett snittvärde strax under 200 kronor per order, ger det en försäljning på totalt cirka tio miljoner kronor.

Sporrad av framgångarna tror Jan Johannisson numera också på betydligt högre volymer. Med riktig marknadsföring är 100 000 order vid sekelskiftet inget orimligt mål. Det skulle motsvara ca 15 procent av alla Blommogram.

Hemsidan har redan i genomsnitt 15 000 besökare i veckan och under enskilda toppveckor uppemot 100 000 träffar.

”Under förutsättningen att vi får ett vettigt betalningssystem tror jag därför att Internet inom fyra, fem år kommer att svara för 20-25 procent av Blommogrammen.”

Hittills har Interflora fakturerat kunderna i efterskott. Det fungerar bra. Betalningsviljan är god och kundförlusterna mindre än två procent. Men hanteringen är arbetskrävande och drar ned lönsamheten. Därför ställer Interflorachefen stora förhoppningar på det nya säkra betalningssystemet SET. Då sker betalningen direkt och man slipper pappershanteringen, samtidigt som riskerna elimineras. Lönsamheten är dock redan mycket god. Förmedlingsavgiften är 65 kronor per order. I denna ingår visserligen utkörning som i genomsnitt kostar 47 kr. Men det ger ändå ett hyggligt tackningsbidrag.

## **Männen dominerar**

Statistiken visar också att Interflora genom Internet-satsningen nått en ny målgrupp. På nätet är närmare 70 procent av kunderna män och cirka 30 procent kvinnor. I butikerna är det tvärtom. Men det är å andra sidan inte så konstigt, eftersom det fortfarande är fler män än kvinnor på Internet.

Däremot är andelen ungdomar inte särskilt stor. Endast en tredjedel av nätkunderna är 30 år eller yngre, en tredjedel mellan 31 och 40 år och en tredjedel över 40 år.<sup>88</sup>

”Hej vad vi bedrog oss. Men det gör ingenting. Ur vår synvinkel är den här gruppen och fördelningen alldeles ypperlig”, säger Jan Johansson.

Närmare hälften gör beställningarna hemifrån och nästan lika många från arbetet. En del beställer för att testa om systemet verkligen fungerar. Men enligt Interflorachefen är andelen återkommande kunder påfallande hög. Blommogram-kunder skickar vanligtvis blommor tre, fyra gånger per år. Men på nätet finns det de som utnyttjat tjänsten tio, tolv gånger på ett halvår. Närmare 40 procent har hittat tjänsten när de har varit ute på Internet och drygt 20 procent genom uppmärksamheten i media. Uppskattningsvis 40 procent har heller aldrig tidigare skickat ett Blommogram.

”Det märks på kommentarerna vi får. Folk hör av sig och tycker att

---

<sup>88</sup> Enligt en enkätundersökningen 1997 av Interflora var fördelningen: 37 procent 30 år eller yngre, 31 procent mellan 31 och 40 år samt 32 procent över 40 år.



det är en fantastiskt bra idé att man kan skicka blommor. Då har vi ändå hållit på i 75 år.”

Snittvärdet på ordena ligger, som nämnts, strax under 200 kronor, mot vanligtvis cirka 250 kronor. Skillnaden förklaras med att det läggs färre begravningsorder samt att det än så länge är färre företagskunder på Internet.

### **Färdiga buketter populärast**

På hemsidan kan kunderna välja mellan ett 20-tal färdiga arrangemang, i olika prisklasser och även för olika tillfällen, som vid bröllop, sjukdom eller sorg. Alla visas också i bild. Inför högtider och andra tillfällen då det säljs mycket blommor, som Alla Hjärtans Dag, görs särskilda kompositioner. På sidan finns även skötselansvisningar och råd om vilka blommor som passar och inte passar vid olika händelser.

De som vill kan även plocka ihop sin egen bukett och skicka beställningen över nätet. Men de allra flesta väljer de färdiga arrangemangen. Och det beror inte bara på att det är enkelt och bekvämt. Män har oftast inte så stora kunskaper om blommor. På nätet kan de välja färdiga alternativ, utan att behöva avslöja sig inför alla andra i en butik. Likaså kan de i skydd av anonymiteten skriva in sin hälsning till mottagaren.

”Många tycker det är pinsamt att diktera en kärleksförklaring till sin älskade inför ett främmande affärsbiträde. Det tror jag också är ett skäl till varför det är huvudsakligen män som använder tjänsten”, säger Jan Johannisson.

Internet-satsningen underlättades av att infrastrukturen och distributionssystemet redan fanns på plats. Interflora var också tidigt datoranvändare. Redan 1958 introducerades hålkortsbearbetning. Sedan 1983 sker orderhanteringen automatiskt i ett egenutvecklat system, där alla Blommogram-ombud är utrustade med en specialdesignad terminal. Dessutom finns numera PC i alla kedjebutiker och fr.o.m hösten 1998 också hos alla Blommogram-ombud. Men ändå, var de inte självklart att Interflora skulle bli en av pionjärerna inom näthandel.

”Nej inte det minsta. Jag är ekonom, men jobbade på DataSaab i slutet av 1970-talet med långtidsplanering. Jag skrev då bl a om databaser. Kanske har det spelat in.”

## **Spänningar i organisationen**

I början var det heller ingen i organisationen som hade några synpunkter. Men i takt med att volymerna har ökat, har också oron spritt sig för att Internet ska bli en konkurrent till butikerna. Visserligen går merparten av ordervärdet till handlarna. Däremot går de miste om förmedlingsprovisionen på 20 procent. Den stannar istället hos Interflora. Det finns ett motstånd, tillstår Jan Johannisson, även om det sägs vara hos ett minoritet.

”Men det är inget antingen eller. Vi måste utgå från vad kunderna vill. Trenden är densamma i hela världen. Antalet besök i butikerna minskar. Allt fler kunder väljer att köpa blommor via telefon eller över Internet. Men för oss som i grunden är en medlemsorganisation är det inte alls konstigt om detta skapar spänningar.”

I Schweiz sker cirka 40 procent av beställningarna per telefon centralt. I USA svarar telefon- och Internet-handeln för 20-25 procent och i Storbritannien för cirka 15 procent. I Sverige är andelen än så länge bara fem-sex procent. Förutom Internet går det även att beställa på ett 020-nummer. Men telefonhandeln är mycket blygsam.

Enligt Interfloras undersökningar är dessutom uppemot 70 procent av näthandeln merförsäljning, som annars inte skulle ha kommit butikerna till godo.

## **Ökad konkurrens**

Samtidigt lär konkurrensen om Internetkunderna att öka framöver. Hittills har Interflora varit i stort sett ensam på den svenska marknaden. Utmanaren EuroFlorist var visserligen före Interflora med en nätbutik redan i september 1995. Men den fick aldrig något större genomslag och stängdes efter en tid. I slutet av 1997 gjordes emellertid en omstart, samtidigt som riskkapitalföretaget Ledstiernan med bl a förre SAS-chefen Jan Carlzon gick in som delägare med målsättningen att utveckla affärerna på Internet.

Men Interflorachefen är fast besluten att inte släppa övertaget, har under gjort en större satsning för att utveckla och förbättra Internet-tjänsten. Den utvecklade webben innehåller bl a en tjänst där kunden kan komponera sin egen bukett och efterhand som denne fyller på med fler blommor, också se vad buketten kostar. Interflora har även introducerat en kundklubb där medlemmar får rabatt och olika erbjudanden, möjligheten att öppna stående konto samt ett större urval av

färdiga arrangemang. Samtidigt har ett nytt datasystem införts, där samtliga 750 medlemsbutiker fått nya datorer med ISDN-anslutning. Med den nya systemet, som är ett Intranät, kan Interflora centralt bli ta hand om bokföringen åt de enskilda handlarna som så önskar. Varje butik har också fått en egen Internet-adress och kan själva bygga egna lokala hemsidor genom Interfloras centrala tjänst. Syftet är att öka såväl kundlojaliteten som handlarnas engagemang.

”Janne Carlzon är numera mitt bästa argument inför Blommogramombuden. Det visar att om inte vi utnyttjar de nya möjligheterna, kommer bara någon annan att göra det. Samtidigt är jag tacksam för att vi hoppade på så pass tidigt. Vi har lärt oss oerhört mycket och förstår nu bättre vad som händer på marknaden, än om vi inte skulle ha suttit mitt i det hela själva”, säger Jan Johannisson.

**[www.interflora.se](http://www.interflora.se)**

Busiga Barn

# Hemligheten med de osynliga kläderna

Busiga Barn? Festdeltagarna lystrade förundrat när andrapristagaren av Guldklappan, för 1997 års bästa multimedieproduktion, tillkännagavs. Vinnaren, Wallenbergs Investor var en känd och given kandidat till priset i kategorin Produkter och Tjänster. Men tvåan hade knappast någon hört talas om tidigare.

Det var kanske inte heller så konstigt. Busiga Barn är ett ungt svenskt företag med åtta anställda på Södermalm i Stockholm som designar och marknadsför barnkläder.

I början såldes kläderna enbart på postorder. Därefter även i butik genom ett 50-tal återförsäljare och från hösten 1996 också på Internet. Det var för det senare som företaget belönades med Guldklappan.

## Ett sätt att växa

Konfektion är annars inte det första man tänker på när det gäller handel över nätet. Till skillnad från kända och standardiserade produkter som böcker eller CD-skivor, är klädinköp förenat med mycket annat. De flesta vill ju prova passformen och känna på kvaliteten innan de bestämmer sig och den möjligheten finns inte på Internet. Konfektion kommer därför också långt ned i bedömningarna över näthandels utveckling.<sup>89</sup>

Men för Busiga Barn, som 1997 ökade försäljningen med över 70 procent till närmare 14 miljoner kronor, var det ändå ett naturligt steg att satsa på Internet.

”Vi var tvungna att växa så fort det bara gick, för att komma upp till en omsättning som täckte våra omkostnader för design, tillverkning och katalogproduktion. Av samma skäl gick vi in i detaljistledet”, säger VD Lis-Marie Hjelte.

Tillsammans med Monika Ekervik-Hedman och Carolyn Gallego startade hon Busiga Barn 1991. De tre, som har kompletterande kun-

---

<sup>89</sup> Se Morgan-Stanley: Internet Retail Report, april 1997 ([www.ms.com](http://www.ms.com))



*Busiga Barns Internetbutik belönades med Guldklappan 1997.*

skaper från branschen, hoppade då av sina anställningar med ambitionen att göra något åt det dystra utbudet av barnkläder. Affärsidén är att tillverka och sälja roliga, färgglada barnkläder av hög kvalitet. Från att ha startat med två tröjor har verksamheten vuxit till fyra årliga kollektioner för barn upp till tio år.

Busiga Barn står för design, ibland med hjälp av externa formgivare, medan tillverkningen sker hos konfektionsföretag i Europa. Av det kan man också sluta sig till att företaget inte slåss i lågprissegmentet, med jättar som H&M och KappAhl. Konkurrenter är snarare Polarn O. Pyret-kedjan och andra mindre postorderföretag som t ex danska FunnyKids.

### **Tuff bransch med låga marginaler**

Kunder är främst barnfamiljer med goda inkomster och som är kvalitets- och miljömedvetna. Men det är ändå en tuff bransch med pressade marginaler. Barnkläder är också speciellt eftersom kundunderlaget ständigt måste fyllas på i minst samma takt som ungarna växer och blir för stora. Därför är marknadsföringen en mycket tung post och ligger i nivå med personalkostnaderna.

”Det gäller att vara med och slåss och synas där ute hela, hela tiden”, konstaterar Lis-Marie Hjelte.

Så när vänner i omgivningen våren 1996 föreslog att Busiga Barn skulle läggas ut på Internet, såg de det främst som en marknadsföringskanal. Målgruppen stämde också. Om det var några som hade tillgång till Internet, borde det vara unga, välavlönade barnfamiljer – dvs deras kunder.

De hade visserligen inte råd att satsa något större belopp, men beslöt ändå att prova. Med tanke på vad andra företag plöjt ned och belöningen i form av Guldklappan, ter sig insatsen – sammanlagt ca 70 000 kronor under 1996 och 1997 – som modest.

IT-mognaden var sedan tidigare hög i företaget, vilket underlättade beslutet. Redan 1993 hade ägarna tagit ett strategiskt beslut om att satsa på IT för att utveckla verksamheten. Infrastruktur i form av system för order, fakturering, kundregister och katalogbeställningar fanns redan på plats.

Busiga Barn började med att lägga ut bilder och beskrivningar på ett 20-tal plagg. Men gensvaret var inte särskilt uppmuntrande.

”Vi fick visserligen en otrolig uppmärksamhet, men det gav inte så mycket i försäljning”, konstaterar Lis-Marie Hjelte.

Trots detta beslöt de att fortsätta. Men bilderna plockades bort. Däremot fick beställningskupongen, som är en exakt kopia av den i postorderkatalogen, ligga kvar. Istället för att bygga en virtuell butik på nätet, gick Busiga Barn in för att etablera Internet som en kommunikationskanal främst till gamla, men naturligtvis också nya kunder. Efter dessa förändringar har trafiken också ökat kraftigt.

”Allt fler av våra trogna kunder tar katalogen, sätter sig vid datorn och beställer, istället för att som tidigare skicka in en skriftlig order”, säger Lis-Marie Hjelte.

Detta är också något som företaget uppmuntrar. Kunder som beställer för 500 kronor eller mera på nätet får 50 kronor i extra rabatt. Dessutom är kvalgränsen för att bli medlem i Busiga Barns kundklubb lägre för nätkunder. Beställningarna över Internet har också ökat kraftigt – från ca 15 procent hösten 1997 till drygt 25 procent ett år senare.

### **Hoppas på 40 procent**

”Förhoppningen är att vi under 1999 ska komma upp i 35-40 procent” säger Lis-Marie Hjelte. ”Även om de kanske inte ökar vår totala för-

Netscape: Busiga Barns Bus Shopping

Location: <http://www.busigabarn.se/shopping/shopping.html>

What's New? What's Cool? Destinations Net Search People Software

| huvudsidan |



**Handla direkt från Cyberspace!**

Lägg din order från katalogen direkt!

Upptäck fördelarna med att beställa barnens busplagg via cyberspace...!  
Bläddra, planera och kombinera från BUSIGA BARNs katalog och lägg sedan din beställning via internet.  
Som Cyberköpare får du köpa BUSIGA BARNs "internet tröja" för endast 98,- när du handlar för minst 300,-

Vem kan vara utan denna buströja i fina klara busfärger och internet adressen tryckt längs med armen. Tillverkad i Europa i vår fina kammade bomull. Tvätt: 60 grader.

<b>Art: 464 - 50/ BUSMIX</b>	<b>CYBERPRIS: 98,-</b>
St. 90 - 100	149,-
St. 120 - 150	159,-

*Enkelhet är kännetecknade för Busiga Barns webb. Det har fått allt fler kunder att skicka sina beställningar elektroniskt.*

säljning, så sparar de otroligt mycket tid och arbete för oss. Det innebär i sin tur att vi kan växa ytterligare utan att behöva ta på oss mera kostnader.”

”Samtidigt har vi en direktförbindelse till kunderna, som gör att vi kan föra en personlig dialog med dem och bedriva en aktiv kundvård.”

Detta sker i flera former. Varje order bekräftas med e-mail. På hemsidan finns detaljerad information om företagets produkter, miljö- och kvalitetsarbete samt tillverkning. Det finns en särskild avdelning för barnen där det regelbundet arrangeras olika aktiviteter och tävlingar, som att färglägga sin egen tröja.

Varje månad skickar också Busiga Barn ut ett brev där de berättar om vad som händer på företaget, kommande kollektioner och extraerbjudanden. Det har rönt stor uppskattning, vilket märks inte minst på mängden inkommande e-post. Och det ställer i sin tur krav på en snabb och effektiv service.

## **Kunderna otåliga**

”Det är en stor skillnad på de här och andra kunder och det är att de är mycket otåligare. Så fort vi har ett tekniskt problem märks det. Har man därför en gång börjat med Internet, gäller det att hålla vad man lovat. För fallerar du, tappar du hela förtjänsten.”

Internet-tjänsten har mer än väl betalat sig genom minskade porto-kostnader. Vad den har inneburit i form av stärkt konkurrenskraft och lönsamhet har Lis-Marie Hjelte däremot inte räknat på.

”Jag fick en gång frågan om vad kostnaden är att sälja över Internet jämfört med butik eller postorder. Men det är ointressant för oss. Det kan inte ersätta de andra kanalerna. Däremot är nätet ett viktigt komplement. Dessutom är det omöjligt att räkna ut på öret värdet av ökad kundlojalitet.”

## **Fler nya kunder**

Hur har det då gått att locka nya kunder genom Internet? Jodå, även här noteras en kraftig ökning, särskilt när det gäller katalogbeställningar. Dessa har ökat med ca 30 procent tack vare hemsidan.

”När vi följer upp dessa, är det också ofta köpande kunder i nästa steg. Så för oss har sidan varit väldigt framgångsrik även ur den aspekten och tillfört oss kunder som vi annars inte skulle ha fått”.

Det gäller bl a köpare i utlandet. Trots att företaget inte aktivt marknadsfört sig utanför Sverige har hemsidan resulterat i beställningar från Europa, men också USA och Japan. Flertalet är utlandssvenskar, men även andra har lyckats hitta Busiga Barn, trots att all information är på svenska.

Det handlar visserligen inte om några större volymer, men tillräckliga, så det kan vara värt att satsa även på en engelsk version.

## **Förfrågan från Australien**

”Vi fick nyligen en fråga från en kvinna i Australien som ville bli återförsäljare. Då börjar det bli riktigt intressant. Den dagen det är dags att söka franchisetagare utomlands kommer Internet vara ett viktigt hjälpmedel för oss.”

Under tiden arbetar Busiga Barn vidare med att utveckla hemsidan – eventuellt också återintroducera bilderna – men i så fall inte hela katalogen.

”Den överblick som ett papperskatalog ger, går förlorad på nätet.



Däremot kan jag tänka mig att ha en eller ett par sidor där olika extraerbjudanden presenteras.”

Busiga Barn har också så smått börjat använda nätet i kontakterna med leverantörer och för att skicka ritningar. Än så länge sker det bara med den störste, då de övriga ännu inte har tillgång Internet. Men fördelarna är uppenbara, enligt Lis-Marie Hjelte.

”Det är inte bara ett billigt sätt att kommunicera, utan gör också att beställningen blir säkrare. Det är en sak att skriva att färgen ska vara röd, och en annan att exakt kunna visa vilken nyans vi menar.”

**[www.busigabarn.se](http://www.busigabarn.se)**

# Reflektioner och visioner

Informationsteknologin och i synnerhet Internet öppnar nya möjligheter för företag att marknadsföra, sälja och distribuera sina tjänster och produkter, att nå nya kunder och kommunicera med de befintliga.

Det gäller alla företag, inte minst mindre och medelstora, som med en relativt begränsad insats kan nå en betydligt större marknad utan att behöva investera i en dyrbar och omfattande försäljnings- och marknadsorganisation.

Ännu för tre, fyra år sedan tedde sig utvecklingen osäker. Men idag ser vi hur nätet snabbt håller på att utvecklas till världens första sammanhängande marknadsplats. Redan omfattar den över 100 miljoner människor. Strax efter sekelskiftet väntas de uppgå till 300-400 miljoner för att 2003-05 öka till mellan 600 och 1 000 miljoner, enligt prognosmakarna.

## Långtgående konsekvenser

Detta kommer att få långtgående konsekvenser för individer, näringsliv och samhälle. Omställningen har jämförts med den industriella revolutionen eller tiden då bilen ersatte hästskjutsen. Nu höjs röster om att effekterna kommer att bli ännu större. Med en enkel knapptryckning och hastigheten av en elektrisk impuls kan såväl företag som enskilda personer nå en global marknad. Avståndet och geografien utgör för första gången i mänsklighetens historia inte något hinder.

Det innebär både möjligheter och hot för företagen. Konkurrensen påverkas och den traditionella rollfördelningen i näringslivet förändras. Nya marknads- och distributionskanaler betyder att producenter kan etablera direktkontakt med kunderna. Mellanhänder, som mäklare, agenter, grossister, återförsäljare får därmed ökad konkurrens och riskerar att bli överflödiga.

Samtidigt ges utrymme för nya aktörer, vars verksamhet har sin utgångspunkt i nätet och de nya kommunikationsmöjligheterna. Dessa "cybermediaries" eller intermediärer, som de brukar kallas, kan ta sig

olika skepnader; digitala marknadsplatser (t ex Scandinavian Onlines Passagen och Postens Torget), portaler med information och länkar till Internettjänster (t ex Yahoo eller onlineinvestor.com) eller elektroniska handelsföretag som konkurrerar med etablerade aktörer genom att erbjuda varor och tjänster över nätet (t ex bokhandel amazon.com eller Internetmäklaren E\*trade). De är inte bara konkurrenter till de traditionella mellanhänderna – utan hotar också att ta över funktioner från dem som idag producerar varorna och tjänsterna.

Syftet med denna bok har varit – som påpekades i inledningen – att beskriva och dokumentera hur nätet som marknadsplats förändrar förutsättningarna för företagandet, samt vilka konsekvenser det får för distributionen och konkurrensen.

Med utgångspunkt av det som hittills framkommit går det att göra ett antal reflektioner och antaganden om utvecklingen i det korta perspektivet, dvs på några års sikt.

1. Den elektroniska marknadsplatsen är i första hand ett sätt att göra affärer, tekniken spelar en underordnad roll. Gemensamt för de företag som nått framgång är att de betraktar nätet som ett medel och inte som ett mål för affärsverksamheten.
2. För att nå framgång på nätet krävs att man kan erbjuda något mer och bättre än vad som finns på den fysiska marknaden. De som inte förmår skapa mervärden är dömda att misslyckas. Hur mycket ”mer” och ”bättre” beror på i vilken bransch företaget verkar och vad det har att sälja. Omvänt: de som på den fysiska marknaden inte kan erbjuda mervärde utöver nätet kommer få svårt att klara sig.
3. Det är ännu svårare att uppnå och försvara konkurrensfördelar på nätet. Det beror dels på att utvecklingen går så snabbt, dels på att det som görs på nätet lätt kan kopieras. Att etablera en fysisk global organisation kräver mycket tid och pengar. Det är betydligt enklare på nätet.

Avgörande för konkurrensförmågan är företagets anpassningsbarhet och förändringsbenägenhet. Snarare än att skapa stabila, långsiktiga och unika lösningar.

4. Det största hotet mot mellanhänderna – grossister, distributörer, återförsäljare, agenter och mäklare – är inte att de riskerar att utplånas. Det är istället att det dyker upp andra mellanhänder eller intermediärer, som kan lösa samma uppgifter bättre och billigare.

5. Det som säljer på nätet är information. Ingen vill slösa tid på att jaga runt och jämföra priser på informationsfattiga produkter. Förutsatt att de inte har något annat att vinna än enbart låga priser – t ex att de sparar tid.
6. Starka varumärken är ännu viktigare på nätet än på den fysiska marknadsplatsen – särskilt om företaget är verksamt på konsumentmarknaden. Det beror på att utbudet är så mycket större på den elektroniska marknaden, vilket gör det svårare att hävda sig och bygga nya varumärken.
7. Det går aldrig att slå sig till ro på den elektroniska marknadsplatsen. Närvaro på nätet kräver kontinuerlig utveckling och förnyelse.  
På samma sätt som detaljhandeln skyltar om måste också en webb ständigt underhållas och förbättras.
8. Företag kommer inte att använda nätet så mycket för att skaffa nya kunder, som för att behålla de gamla. Den elektroniska marknadsplatsen skapar unika möjligheter att bedriva kundvård- och service.
9. *Bit business* – där varan består av information som kan distribueras elektroniskt – kommer i det korta perspektivet att påverkas mest av Internet. Samma sak gäller tjänster med stort informationsinnehåll. Hit hör bl a finansiella tjänster (bank, aktie, försäkring), underhållning, samt bilhandel och fastighetsförmedling.  
En annan kategori där nätet kommer att ta en betydande volym, är standardiserade, välkända och lätt distribuerade produkter, som böcker, CD, videofilm samt datorprodukter och -program.  
Däremot lär det dröja längre för mera komplex varor, t ex livsmedel, konfektion och möbler, att nå någon större volym på nätet.
10. Vinnarna på den elektroniska marknadsplatsen blir de som har de starkaste varumärket, de lägsta kostnaderna och den mest effektiva verksamheten.
11. Hittills har företagens IT-investeringar huvudsakligen gjorts för att effektivisera den interna verksamheten. De närmaste åren kommer en allt större del av budgeten styras om för att utveckla relationerna med externa kunder och leverantörer.
12. Internets affärsmodell är i sig en paradox. Å ena sidan är kostnaden

för sätta upp en butik eller erbjuda kundsupport betydligt lägre på den elektroniska marknadsplatsen än på den fysiska. Å andra sidan är krävs betydande investeringar i teknik och marknadsföring för att behålla och attrahera nya kunder.

13. Engagemang och uppbackning från ledning och affärsansvariga är en förutsättning för att lyckas med sin nätsatsning. Det räcker inte att IT- eller informationsavdelningen är entusiastisk och att övriga är ”införstådda” eller informerade. Det måste finns en genuin, affärsmissig drivkraft inom företagsledningen.
14. Kunden är kung på nätet. Att sätta upp en webbsida är den enklaste komponenten. Vad många underskattar är behovet av support, kundvård och logistik. Det är alltså arbetet bakom kulisserna som kräver störst insats och engagemang. Det är just detta som kännetecknar de mest framgångsrika företagen på nätet.
15. På nätet finns inga gränser. Det innebär bl a att försäljningsdistrikt som är vanligt förekommande på den fysiska marknaden, blir överspelade. I fortsättningen kan ingen komma och hävda ”det här är mitt distrikt”.
16. Handel mellan företag, *business-to-business*, kommer – åtminstone under överskådlig tid – att dominera den elektroniska marknadsplatsen. Det beror på flera faktorer och speglar bara de förhållanden som gäller i den fysiska världen, där företagstransaktionerna vida överstiger den privata konsumtionen. Dessutom är elektronisk handel lättare att introducera, mellan företag eftersom dessa oftast har etablerade och löpande relationer med sina kunder och leverantörer. Privatpersoner brukar däremot köpa en sak i taget och då inte särskilt regelbundet. Det gör att vinsterna är mer uppenbara i handeln mellan företag.

Ytterligare ett skäl varför det kan komma att ta längre tid för konsumentmarknaden att utvecklas är det faktum att många företag är rädda att stöta sig med sina nuvarande kanaler av distributörer och återförsäljare. Det gör att många företag tvekar att satsa fullt ut.

17. Den som inte finns på nätet – den finns inte. År 2001 kommer närvaro på nätet att vara lika självklar som att finns med i telefonkatalogens Gula Sidor. Kunder och leverantörer kommer att för-

utsätta att de kan inhämta åtminstone grundläggande information och företaget och dess produkter eller tjänster.

I många fall kommer det också att vara en förutsättning för att över huvud taget komma ifråga som leverantör, eftersom den elektroniska marknaden har så uppenbara ekonomiska och tidsmässiga fördelar. Närvaro har då blivit en förutsättning för företagandet. Den som avstår, riskera att tappa affärer.

18. En global lågkonjunktur kan komma att bromsa utvecklingen om företagen drar ner på sina investeringar, men knappast att förhindra den. Effekten kan likaväl bli den motsatta då företag under sämre tider brukar ta tillfället i akt att göra rationaliseringsinvesteringar. Nätet kan ge betydande besparingar och effektivitetsvinster.
19. På den elektroniska marknaden är tiden är kritisk faktor. Nätet driver upp tempot. Handlingsutrymmet för företagen att agera krymper. Begrepp som "strax", "senare", "imorgon", "om en vecka" existerar inte. Kunderna förväntar sig en reaktion omedelbart. Skälet att många misslyckas är att de inte insett att de förutsätts kommunicera i realtid med kunderna.
20. Den elektroniska marknadsplatsen underlättar jämförelser. Det kommer att leda till en skärpt pris- och marginalpress, särskilt inom *business-to-business*. Stora köpare kan lätt spela ut olika leverantörer mot varandra. Processen kommer att påskyndas av EMU, den europeiska valutaunionen, eftersom priser i olika länder blir direkt jämförbara, vilket i sin tur lär utjämna och sänka priserna. Sveriges utanförskap kan kortsiktigt innebära att svenska företag inte utsätts för samma tryck. Men det kan också få till följd att de istället går miste om affärer i utlandet, som de eljest skulle ha haft en chans att ta hem.
21. Nätet gynnar småskalighet och specialisering. De stora koncernerna och vertikal integration är ett resultat av industrialismen. Men det är nödvändigtvis inte en fördel på den elektroniska marknaden. Tvärtom kan de begränsa företagets flexibilitet och handlingsutrymme.

De senaste årens trend att lägga ut delar av verksamheten på externa partners kommer därför att öka snabbt. Outsourcing fanns visserligen även tidigare, men Internet har gjort att utvecklingen

accelererat. Tack vare den nya kommunikationstekniken kan företag knoppa av delar av sin värdekedja, utan att för den skulle förlora kontrollen över produkten.

Av det följer att det är i de mindre företagen som vi i fortsättningen kommer att få se den största tillväxten. De stora koncernerna kommer i stället att relativt sett minska i betydelse.

# Webb-visare

## A

Adlibris	<a href="http://www.adlibris.se">www.adlibris.se</a>
Akademibokhandeln	<a href="http://www.akademibokhandeln.se">www.akademibokhandeln.se</a>
Aktiefämjandet	<a href="http://www.aktieframjandet.se">www.aktieframjandet.se</a>
Aktiespar Fondkommission	<a href="http://www.aktiespar.com">www.aktiespar.com</a>
Alfred Berg	<a href="http://www.alfredberg.se">www.alfredberg.se</a>
Amazon.com	<a href="http://www.amazon.com">www.amazon.com</a>
Areco Snowsystem	<a href="http://home1.swipnet.se/~w-16979/">home1.swipnet.se/~w-16979/</a>
AU-System	<a href="http://www.ausys.se">www.ausys.se</a>
auto-by-tel.com	<a href="http://www.autobytel.com">www.autobytel.com</a>
AutoVantage	<a href="http://www.autvantage.com">www.autvantage.com</a>
AutoWeb	<a href="http://www.autoweb.com">www.autoweb.com</a>
Avanza Fondkommission	<a href="http://www.avanza.com">www.avanza.com</a>
Axis Communications	<a href="http://www.axis.se">www.axis.se</a>

## B

Barnes & Noble	<a href="http://www.barnesandnoble.com">www.barnesandnoble.com</a>
Bengt Asklöf & Co	<a href="http://www.asklof.se/biabedds.html">www.asklof.se/biabedds.html</a>
Bilia	<a href="http://www.bilia.com">www.bilia.com</a>
Bokhandeln.com	<a href="http://www.bokhandeln.com">www.bokhandeln.com</a>
Bokia	<a href="http://www.bokia.se">www.bokia.se</a>
Boktjänst	<a href="http://www.boktjanst.se">www.boktjanst.se</a>
Bokus.com	<a href="http://www.bokus.com">www.bokus.com</a>
Borders	<a href="http://www.borders.com">www.borders.com</a>
Busiga Barn	<a href="http://www.busigabarn.se">www.busigabarn.se</a>
Business Week	<a href="http://www.businessweek.com">www.businessweek.com</a>

## C

Carpoint	<a href="http://www.carpoint.com">www.carpoint.com</a>
Chrysler	<a href="http://www.chrysler.com">www.chrysler.com</a>
Cisco	<a href="http://www.cisco.com">www.cisco.com</a>
Citibank	<a href="http://www.citibank.com">www.citibank.com</a>
CNET	<a href="http://www.news.com">www.news.com</a>



CommerceNet	<a href="http://www.commerce.net">www.commerce.net</a>
CyberGene	<a href="http://www.cybergene.se">www.cybergene.se</a>
<b>D</b>	
Dagens Nyheter	<a href="http://www.dn.se">www.dn.se</a>
Dell	<a href="http://www.dell.se">www.dell.se</a>
DN Motor	<a href="http://www.dn.se/motor">www.dn.se/motor</a>
<b>E</b>	
The Economist	<a href="http://www.economist.com">www.economist.com</a>
Electrolux	<a href="http://www.electrolux.se">www.electrolux.se</a>
Elfa	<a href="http://www.elfa.se">www.elfa.se</a>
Ericsson	<a href="http://www.ericsson.se">www.ericsson.se</a>
Ernst & Young	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
E*trade	<a href="http://www.etrade.com">www.etrade.com</a>
Euroflorist	<a href="http://www.euroflorist.se">www.euroflorist.se</a>
<b>F</b>	
Financial Times	<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>
Forbes	<a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>
Forrester Research	<a href="http://www.forrester.com">www.forrester.com</a>
Fritzes	<a href="http://www.fritzes.se">www.fritzes.se</a>
Förenings sparbanken	<a href="http://www.foreningssparbanken.se">www.foreningssparbanken.se</a>
<b>G</b>	
Gartner Group	<a href="http://www.gartner.com">www.gartner.com</a>
General Electric	<a href="http://www.ge.com">www.ge.com</a>
<b>H</b>	
Habia Cable	<a href="http://www.habia.se">www.habia.se</a>
Hagströmer & Qviberg	<a href="http://www.hq.se">www.hq.se</a>
Handelsbanken	<a href="http://www.handelsbanken">www.handelsbanken</a>
Harvard Business Review index.html	<a href="http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html">www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/ index.html</a>
Hedengrens	<a href="http://www.hedengrens.se">www.hedengrens.se</a>
Hewlett-Packard	<a href="http://www.hp.com">www.hp.com</a>
<b>I</b>	
IBM	<a href="http://www.ibm.com">www.ibm.com</a>
ICA	<a href="http://www.ica.se">www.ica.se</a>
Ikanobanken	<a href="http://www.ikanobanken.se">www.ikanobanken.se</a>

Intel	<a href="http://www.intel.com">www.intel.com</a>
Interflora	<a href="http://www.interflora.se">www.interflora.se</a>
Internet Bookshop	<a href="http://www.bookshop.co.uk">www.bookshop.co.uk</a>
<b>J</b>	
J.D Powers & Associates	<a href="http://www.jdpower.com">www.jdpower.com</a>
JP Bank	<a href="http://www.jpbank.se">www.jpbank.se</a>
<b>K</b>	
KF	<a href="http://www.kf.se">www.kf.se</a>
Kindwalls	<a href="http://www.kindwalls.se">www.kindwalls.se</a>
<b>L</b>	
Länsförsäkringar	<a href="http://www.lansforsakringar.se">www.lansforsakringar.se</a>
<b>M</b>	
Matteus Fondkommission	<a href="http://www.matteus.se">www.matteus.se</a>
Merrill Lynch	<a href="http://www.ml.com">www.ml.com</a>
Merita-Nordbanken	<a href="http://www.nordbanken.se">www.nordbanken.se</a>
Microsoft	<a href="http://www.microsoft.com">www.microsoft.com</a>
Morgan Stanley	<a href="http://www.ms.com">www.ms.com</a>
Motorbranschens Riksförbund	<a href="http://www.mrf.se">www.mrf.se</a>
Motorbörsen	<a href="http://www.motorborsen.se">www.motorborsen.se</a>
<b>N</b>	
Nasdaq	<a href="http://www.nasdaq.com">www.nasdaq.com</a>
National Automobile Dealers Association	<a href="http://www.nada.org">www.nada.org</a>
Netch Technologies	<a href="http://www.netch.se">www.netch.se</a>
NK-Hallen	<a href="http://www.nk.se/butik.html">www.nk.se/butik.html</a>
Nordiska Fondkommission	<a href="http://www.nordiska.se/www.aktiedirekt.com">www.nordiska.se/www.aktiedirekt.com</a>
NordNet Securities	<a href="http://www.nordnet.ohman.se">www.nordnet.ohman.se</a>
<b>O</b>	
OECD	<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>
One-to-one-marketing	<a href="http://www.marketing1to1.com">www.marketing1to1.com</a>
<b>P</b>	
Partnertech	<a href="http://www.partnertech.se">www.partnertech.se</a>
Passagen	<a href="http://www.passagen.se">www.passagen.se</a>
PC Flowers	<a href="http://www.pcfowers.se">www.pcfowers.se</a>

Price Waterhouse	<a href="http://www.pw.com">www.pw.com</a>
Posten Logistik OLC	<a href="http://www.posten.se">www.posten.se</a>
Postgirot	<a href="http://www.postgirot.se">www.postgirot.se</a>
<b>R</b>	
Reflex Instrument	<a href="http://www.reflex.se">www.reflex.se</a>
<b>S</b>	
Science Fiction-bokhandeln	<a href="http://www.sfbok.se">www.sfbok.se</a>
Saab-Ana	<a href="http://www.stockholm.ana.se">www.stockholm.ana.se</a>
SalusAnsvar Bank	<a href="http://www.salusansvar.se">www.salusansvar.se</a>
ScanCord	<a href="http://www.scancord.se">www.scancord.se</a>
Scania	<a href="http://www.scania.se">www.scania.se</a>
Charles Schwab	<a href="http://www.schwab.com">www.schwab.com</a>
SEB	<a href="http://www.sebank.se">www.sebank.se</a>
SeniorNet Sweden	<a href="http://www.seniornet.se">www.seniornet.se</a>
Skandiabanken	<a href="http://www.skandiabanken.se">www.skandiabanken.se</a>
Sonesta	<a href="http://www.sonesta.se">www.sonesta.se</a>
Sparbanken Finn	<a href="http://www.spbfinn.se">www.spbfinn.se</a>
Stadshypotek Bank	<a href="http://www.stadshypotek.se">www.stadshypotek.se</a>
Svenska Bilhandlare på Internet	<a href="http://www.trafikmarknaden.se">www.trafikmarknaden.se</a>
Svensk Bilweb	<a href="http://www.bilweb.se">www.bilweb.se</a>
Svensk Bokhandel	<a href="http://www.svb.se">www.svb.se</a>
<b>T</b>	
Telia Electronic Commerce	<a href="http://www.telia.se">www.telia.se</a>
Torget	<a href="http://www.torget.se">www.torget.se</a>
<b>U</b>	
Unleashing the Killer App	<a href="http://www.killer-apps.com">www.killer-apps.com</a>
UPS	<a href="http://www.ups.com">www.ups.com</a>
USA Today	<a href="http://www.usatoday.com">www.usatoday.com</a>
<b>V, W</b>	
Veckans Affärer	<a href="http://www.va.se">www.va.se</a>
Volkswagen	<a href="http://www.volkswagen.se">www.volkswagen.se</a>
Volvo	<a href="http://www.volvo.se">www.volvo.se</a>
Wall Street Journal	<a href="http://www.wsj.com">www.wsj.com</a>
Webonomics	<a href="http://www.webonomics.com">www.webonomics.com</a>

Wells Fargo Bank	<a href="http://www.wellsfargo.com">www.wellsfargo.com</a>
Wettergrens	<a href="http://www.wettergrens.se">www.wettergrens.se</a>
World Trade Organisation, WTO	<a href="http://www.wto.org">www.wto.org</a>
<b>X</b>	
Xtrade Solutions	
Fondkommission	<a href="http://www.teletrade.nu">www.teletrade.nu</a>
<b>Y</b>	
Yahoo	<a href="http://www.yahoo.com">www.yahoo.com</a>
<b>Ö</b>	
Öhmans Fondkommission	<a href="http://www.ohman.se">www.ohman.se</a>
Öhrlings Coopers&Lybrand	<a href="http://www2.se.coopers.com">www2.se.coopers.com</a>
Östgöta Enskilda Bank	<a href="http://www.oeb.se">www.oeb.se</a>

# Bibliografi

**Barrett, Niel: The State of the Cybernation;** Cultural, Political and Economic Implications of the Internet (Kogan Page, London 1996)

**Barnatt, Christopher: Cyber Business;** Mindsets for a Wired Age (John Wiley & Sons , Chichester 1995)

**Boken ITiden** – betänkande från utredningen om boken och kulturtidskriften (SoU 1997:141)

**Cairncross, Frances: The Death of Distance;** How the Communication Revolution Will Change Our Lives (Harvard Business School Press, Boston 1997)

**Choi, SoonYoung; Stahl, Dale O; Whinston, Andrew B: The Economics of Electronic Commerce** (McMillan Technical Publishing, Indianapolis, 1997)

**Collin, Simon: Doing Business on the Internet** (Kogan Page, London 1997)

**Cronin, Mary J: Global Advantage on the Internet;** From Corporate Connectivity to International Competitiveness (Van Nostrand Reinhold, New York 1996)

**Cronin, Mary J: Doing More Business on the Internet;** How the Electronic Highway Is transforming American Companies (Van Nostrand Reinhold, New York 1995)

**Cronin, Mary J ed: The Internet Strategy Handbook;** Lessons from the New Frontier of Business (Harvard Business School Press, Boston)

**Davis, Stan; Meyer, Christopher: Blur – the speed of change in the connected economy** (Capstone, Oxford 1998)

**Donovan, John J: The Second Industrial Revolution;** Reinventing Your Business on the Web (Prentice Hall, New Jersey, USA 1997)

**Downes, Larry; Mui, Chunka: Unleashing the Killer App** – Digital strategies for market dominance (Harvard Business School Press, Boston 1998)

**Ernst & Young: Internet Shopping** – a special report, feb 1998  
([www.ey.com](http://www.ey.com))

**Hagel, John, Armstrong, Arthur G: NetGain**; expanding markets through virtual communities (Harvard Business School Press, Boston 1997)

**Hammond, Ray: Digital Business**; Surviving and thriving in an on-line world ( Hodder and Stoughton, London 1996)

**Marlow, Eugene: Web Visions**; An Inside Look at Successful Business Strategies on the Internet (Van Nostrand Reinhold, New York 1997)

**Martin, Chuck: The Digital Estate**; Strategies for Competing, Surviving and Thriving in an Internetworked World (McGraw-Hill, New York 1996) **Martin, James: Cybercorp**, The New Business Revolution (Amacon, New York 1996)

**Morgan-Stanley: Internet Retail Report** (New York 1997, [www.ms.com](http://www.ms.com))

**Morrison, Ian: The Second Curve**; How to Command New Technologies, New Consumers and New Markets (Ballante Books, New York 1997)

**Mougayar, Walid: Opening Digital Markets**; Advanced Strategies for Internet-Driven Commerce (CyberManagement Publications, Toronto 1997)

**Kalakota, Ravi, Whinston, Andrew B: Frontiers of Electronic Commerce** (Addison-Wessley, USA 1996)

**Koelsch, Frank: The Infomedia Revolution**; How It Is Changing Our World and Your Life (MCGraw-Hill Ryerson, Toronto 1995)

**Lewis, T.G: The Friction Free Economy**; Marketing Strategies for a Wired World (Harper Business, New York 1997)

**Leebart, Derek, ed: The Future of Electronic Marketplace** (The MIT Press 1998)

**Lynch, Daniel C, Lundquisy, Leslie: Digital Money**; TheNew Era on Internet Commerce (John Wiley & Sons, New York 1996)

**OECD: The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce** ([www.oecd.org](http://www.oecd.org) 1998)

**OECD: Electronic Commerce – Opportunities and Challenges for Government** (Paris 1997)

**OECD: Committee for Information, Computer and Communication Policy: Measuring Electronic Commerce** (OCDE(GD(97)185, (www.oecd.org 1997)

**OECD: Electronic Commerce: Prices and Consumers Issues for three products: Books, Compcts discs and Software** (DSTI/ICCP/IE(98)4/Final, www.oecd.org)

**Schwartz, Evan: Webonomics**; Nine essential principles for growing your business on the wolrd wide web (Braodway Books, New York 1997) www.webonomics.com

**Tapscott, Don: The Digital Economy**; Promise and Perils in the Age of Networked Intelligence (McGraw-Hill, New York 1996)

**Tapscott, Don;Lowy, Alex; Ticoll, David: Blueprint to the Digital Economy** (McGraw-Hill, New York 1998)

**Ware, James; Gebauer, Judith; Hartman, Amir; Roldan, Malu: The Search For Digital Excellence** (CommerceNet Press/McGraw-Hill, New Yorkl 1998)

**World Trade Organisation: Electronic Commerce and the role of WTO**, A special study (Geneve 1998, www.wto.org)

# Några aktuella TELDOK-rapporter

Utkomna rapporter från 1993 och senare kan beställas gratis i enstaka exemplar på telefon 020 23 00 11 och/eller från <http://www.teldok.framfab.se>. Ange rapportnummer för säker leverans!

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-Info, löpande, gratis, i ett exemplar. Anmäl detta, liksom adressändringar o d, till Anna Karlstedt, FAX: 08-32 65 24. Läs mer på...

<http://www.teldok.framfab.se>

- TeLDOK Rapport**
- 126 IT i skolan – vision och verklighet. December 1998.
- 125 IT och framtidens lärande. December 1998.
- 124 Välfärd via nätet? Hushållen och Internet – om näthandel och elektroniska civila nätverk. December 1998.
- 123 Nätet som marknadsplats – de svenska pionjärerna. December 1998.
- 122 En bok i sänder. Print on Demand. Juni 1998. *Finns på engelska som 122E: One book at a time.*
- 121 Elektronisk handel: Status och trender. Juni 1998.
- 120 Cybershoppare, intermediärer och digitala handelsmän. Elektronisk handel i ett hushållsperspektiv. Juni 1998.
- 119 Vårdkedjan och informationstekniken. Erfarenheter av datorstöd för sjukvårdens informationsfloder. Februari 1998.
- 118 Klarar den svenska offentlighetsprincipen mötet med Cyberrymden? Februari 1998.
- 117 IT i arbetsliv och samhälle. Ett rundabordssamtal med mänskliga perspektiv. December 1997.
- 116 The TELDOK Yearbook 1997. December 1997.
- 115 Internetanvändningen i Sveriges befolkning. Juni 1997.
- 114 Singapore – livet på den intelligenta ön. Maj 1997.
- 113 IT för samhällsservice, demokrati och folkbildning i Sverige. Mars 1997.
- 112 Den valbara tekniken. Mars 1997.
- 111 IT-visioner i verkligheten. Januari 1997. *Finns på engelska som 111E: IT – Visions at work.*
- 110 Informationsteknik för resurssnål logistik. December 1996.
- 109 IT-företag i samverkan – nätverk för bättre affärer. December 1996.
- 108 IT – några skolexempel från Mittnorrländ. Oktober 1996.
- TeLDOK-Info**
- 17 Smarta kort – den smartaste lösningen? Juni 1997.
- Via TeLDOK**
- 34 Nya medier. Rapporten om multimedie- och Internetföretagen i Sverige. Juni 1998. *Finns på engelska som 34E: New Media in Sweden.*
- 33 Demokratin i det högfrekventa samhället: Från en ATP-fråga på tio år till tio ATP-frågor på ett år. Juni 1998.
- 32 IT-ism – Informationstekniken som vision och verklighet. April 1998.
- 31 Vill Du bli nådd? – för och emot att vara ständigt uppkopplad, April 1998.
- 30 Från grovarbetare till nätsurfare? April 1998.
- 29 Informationsteknik – reflexer av det mänskliga. December 1997.
- 28 Så byggdes en världsindustri – entreprenörskapets betydelse för svensk mobiltelefoni. Januari 1997. *Finns på engelska som 28E: The building of a world industry.*