



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
December 2001

E-marknadsplatser i pappers- och massaindustrin

- ett relationsproblem?

Handledare
Erling Green

Författare
Johan Grundberg

Sammanfattning

Titel	E-marknadsplatser i pappers- och massaindustrin - ett relationsproblem?
Författare	Johan Grundberg
Handledare	Erling Green
Nyckelord	e-handel, e-marknadsplatser, business-to-business, pappers- och massaindustrin, skogsindustrin
Problem	<ul style="list-style-type: none">• Hur fungerar en e-marknadsplats och vad kan den tillföra pappers- och massaindustrin?• Vilka marknadsföringsteoretiska problem och möjligheter har e-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin med utgångspunkt från relationsmarknadsföring?• Varför har de nuvarande e-marknadsplatserna i denna bransch svårt att få igång handel?• Kan e-marknadsplatser i dess nuvarande form bli en framgångsrik modell för e-business i pappers- och massaindustrin och hur kan framtiden tänkas se ut?
Syfte	Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera företaget i samband med försöken att introducera e-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin.
Metod	En fallstudie av två e-marknadsplatser inom pappers- och massaindustrin har gjorts. Materialet kompletterades med synpunkter från en industrirepresentant. Med utgångspunkt från hypotesen applicerades relationsmarknadsföring på undersökningsmaterialet. Även andra skriftliga källor har använts för att skapa en bild av den traditionella branschens affärslogik.
Slutsatser	Ansträngningar att etablera e-marknadsplatser åt pappers- och massaindustrin har misslyckats. Detta beror på att marknadsplatserna hittills präglats av transaktionsmarknadsföring och inte relationsmarknadsföring. Vidare har e-marknadsplatser tillhandahållits av en tredje part. Transaktionsmodellen innebär att interaktionen mellan producenten och kunden blir kortsiktig och anonymiserad. Pappers- och massaindustrin är rädd att relationer tar skada av att använda en oberoende e-marknadsplats. Man ser en intensivare konkurrensbild och en risk att e-marknadsplatsen tar över kontakten med kunden. En e-marknadsplats åt pappers- och massaindustrin kan tillföra mycket, men den bör i stället drivas av industrin. Om industrin driver marknadsplatsen undviker man hyperkonkurrens, bygger relationer och vårdar sitt varumärke.

Tack till

Will Mies, Lars-Anders Rothman, Jörgen Strömberg och Erling Green

Innehållsförteckning

<u>1</u>	<u>INLEDNING</u>	6
1.1	BAKGRUND	6
1.2	PROBLEM	7
1.3	BEGREPPSDISKUSSION	8
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	9
1.5	ARBETSHYPOTES	9
1.6	SYFTE	10
1.7	AVGRÄNSNINGAR	10
<u>2</u>	<u>METOD</u>	11
2.1	UPPSATSTEMA	11
2.2	FALLFÖRETAG	11
2.3	FALLSTUDIER	11
2.4	MARKNADSFÖRINGSTEORI	12
<u>3</u>	<u>RELATIONSMARKNADSFÖRING</u>	14
3.1	VAD ÄR RELATIONSMARKNADSFÖRING (RM)?	14
3.2	RELATIONSMARKNADSFÖRING I TJÄNSTEPERSPEKTIV	15
3.3	RM KONTRA TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRING	16
3.4	ONE-TO-ONE MARKETING	17
3.5	KONKURRENS I ETT RELATIONSPERSPEKTIV	19
<u>4</u>	<u>E-MARKNADSPLATSER</u>	21
4.1	VAD ÄR EN E-MARKNADSPLATS?	21
4.2	DYNAMISKA E-MARKNADSPLATSER	21
4.3	OBEROENDE E-MARKNADSPLATSER	21
4.4	FÖRSÄLJNINGSFOKUSERADE E-MARKNADSPLATSER	23
4.5	INKÖPSFOKUSERADE E-MARKNADSPLATSER	23
4.6	HUR TJÄNA PENGAR?	24
4.6.1	VILKEN INTÄKTSKÄLLA SKA MAN VÄLJA?	25
4.7	VAD KAN E-MARKNADSPLATSER TILLFÖRA?	26
4.7.1	MARKNADSINFORMATION	27
4.7.2	MODELLER FÖR PRISSÄTTNING OCH TRANSAKTIONER	28
4.7.3	ORDERPROCESS	29
4.7.4	FÖRTROENDE	30
<u>5</u>	<u>PAPPERS- OCH MASSAINDUSTRIN</u>	32
5.1	DÅ OCH NU	32

5.2	TVEKSAMHET GENTEMOT E-MARKNADSPLATSER	33
5.3	STANDARDISERAD PRODUKT	34
5.4	EN HYBRIDMODELL	35
5.5	E-MARKNADSPLATSER IDAG	36
6	FALLSTUDIER	37
6.1	PAPERLOOP.COM	37
6.1.1	FUNKTIONALITETEN	37
6.1.2	FRÅGOR OCH SVAR	39
6.2	PAPERX.COM	42
6.2.1	FRÅGOR OCH SVAR	43
6.3	KLIPPAN AB; ETT SÄLJARPERSPEKTIV	47
6.3.1	FRÅGOR OCH SVAR	48
6.4	SAMMANFATTNING AV FALLSTUDIerna	50
6.4.1	PAPERLOOP.COM	50
6.4.2	PAPERX.COM	50
6.4.3	KLIPPAN AB	51
7	ANALYS	52
7.1	PAPERLOOP.COM	52
7.2	PAPERX.COM	55
7.3	KLIPPAN AB	57
7.4	SYNTES	58
8	SLUTSATSER	61
8.1	FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	63
	KÄLLFÖRTECKNING	65
	LITTERATUR	65
	ÖVRIGA PUBLICERADE KÄLLOR	65
	FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	66
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	66
	UNDERSÖKNINGSPERSONER	66
	ÖVRIGA KÄLLOR	66
	BILAGOR	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I Sverige har e-handelsklimatet försämrats avsevärt. Detta blev följden av en lång rad konkurser bland framför allt de e-handelsföretag som riktade sig till konsumenter. I samband med att klädsajten Boo.com gick i konkurs våren 2000 sprack den så kallade Internetbubblan. E-handelsbolagen hamnade i onåd hos såväl kapitalmarknad som hos investerare.

De flesta är överens om varför *business-to-consumer* (B2C)-företagen på Internet har misslyckats. Försäljningsvolymerna uteblev och det visade sig svårare än vad man inledningsvis trodde att ändra konsumenternas köpbeteende. Det var för krångligt och för tidsödande att handla, logistiken fungerade dåligt och varorna blev kraftigt försenade eller kom bort på vägen. Riskkapitalisterna översållade bolagen med kapital vilket tillsammans med alltför storslagna expansionsplaner gjorde att e-handelsbolagen tappade sin kundfokus.¹

E-handel mellan företag, *business-to-business* (B2B), har spått en lysande framtid eftersom internetbaserad B2B anses kunna minska transaktionskostnaderna avsevärt. Det finns således möjligheter att skapa mervärde för alla aktörer i värdekedjan. Uppskattningar pekar på att det finns uppemot 1500 internationellt verksamma elektroniska marknadsplatser.² Handeln mellan företag står för 80 % av det som handlas via Internet idag.³

B2B på nätet växer snabbt men många e-marknadsplatser har svårigheter. Detta har gjort att flertalet större företag väntar med att aktivera sig på nätet överhuvudtaget. De strategiska möjligheter som man har trots skulle öppnas upp för de helt nätbaserade bolagen har i många fall visat sig komma på skam. En fortsatt utrensning och konsolidering förväntas därför ske.

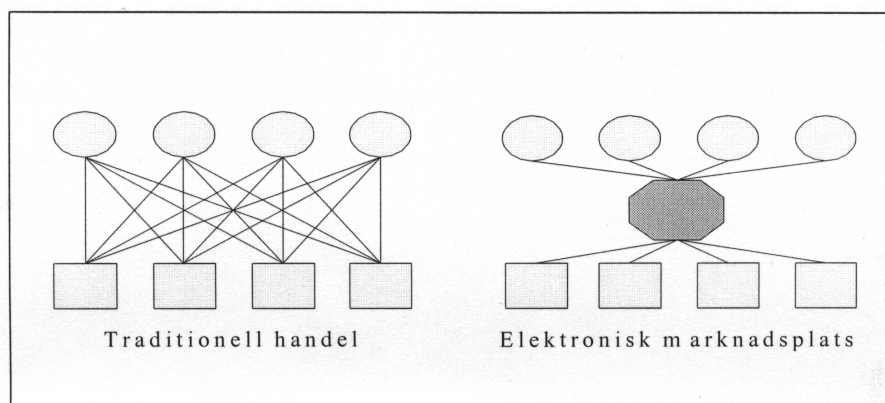
E-marknadsplatser för B2B kan vara strukturerade på olika sätt och ha varierande syften.⁴ Grundförutsättningen för en sådan handelsplats är att flera företag är aktiva, oavsett om det är en marknad för försäljning eller inköp eller en öppen marknadsplats. Det blir allt vanligare att en e-marknadsplats upprättas av en tredje part som matchar köpare och säljare. Detta kan vara praktiskt om marknaden är svåröversiktlig och bestående av ett stort antal köpare och säljare. På en e-marknadsplats blir det lätt att hitta köpare eller säljare och de olika aktörerna kan konkurrera med varandra.

¹ *Affärsvärlden*, nr 43, okt 2000.

² *Nordisk Träteknik Träindustrin*, nr 18, nov 2000.

³ Nordqvist, Eva, *Redovisningskonsulten*, nr 0101, 12/2 2001.

⁴ Stenvall, Maria/ Svensson, Tina, 2000, s 39.



E-marknadsplatser kan göra det enklare och billigare att hitta den bästa affärspartnern. (Källa: Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, Elektroniska marknadsplatser- B2B- företagens verktyg för effektivare handel.)

Det är framförallt kostnaden som avgör huruvida ett företag ska etablera en e-marknadsplats eller inte. Kostnaderna stiger i allmänhet fort och företag möter ofta ett dilemma som liknar det med outsourcing, det vill säga ska man göra arbetet själv eller låta någon annan göra det. Det kan föranleda att man i stället etablerar sig på en tredje parts e-marknadsplats och på det sättet sänker kostnaderna som en egen e-marknadsplats medför.

1.2 Problem

Flera av de oberoende e-marknadsplatserna har inte fått igång någon handel överhuvudtaget, vilket har gjort att intäktsförväntningarna har fått skjutas allt längre fram i tiden, samtidigt som pengarna rinner ut ur företagen. Ett av de största problemen som e-marknadsplatserna möter är att hitta säljare. En av förklaringarna till detta kan vara att marknadsplatsen leder till ökad transparens i prissättningen och därmed en ökad priskonkurrens.⁵

Ett annat problem man möter är de höga kostnaderna som uppstår i samband med uppbyggnaden av e-marknadsplatsen. Det är tekniskt mycket krävande att bygga en fungerande och användarvänlig e-marknadsplats och det tar lång tid. Även den låga datamognaden i vissa branscher gör att några branschaktörer inte kan använda e-marknadsplatsen även om det fungerar som den ska.⁶ Detta leder till att handeln hämmas, vilket bland annat skett i pappers- och massaindustrin. Tex blev nätbaserade Accesspaper uppköpt innan marknadsplatsen ens hann öppna. PaperX, ett annat e-business företag inom pappers- och massabranschen, tvingades bredda sin affärsidé från att endast tillhandahålla en e-marknadsplats till att även erbjuda outsourcingtjänster av tekniska e-handelslösningar. Trots dessa ansträngningar gick företaget i konkurs i mars 2001.

⁵ *Affärsvärlden*, nr 43, okt 2000, s 67.

⁶ *Ibid*, s 67.

Pappers- och massaindustrin har hittills legat på efterkälke vad gäller användningen av Internet som ett verktyg för handel. Emellertid finns det tydliga tecken på att denna situation håller på att förändras. Internet kan göra att den traditionellt linjära distributionskedjan i en marknad byter skepnad och mer liknar ett *distributionsnät*. B2B på nätet tillhandahåller således en öppen marknadsplats tillgänglig för nya leverantörer och kunder som på ett snabbare och effektivare sätt kan mötas på marknaden.

Flera webbföretag har redan startats upp för att utnyttja denna möjlighet inom olika nischer, och ett exempel är handeln med papper och massa. Från leverantörens perspektiv kan dessa e-marknadsplatser få en ny roll, från att i huvudsak vara produktorienterade till att bli navet i en industriell sektor.⁷ Marknadsplatsen kan erbjuda allt från försäljning och marknadsundersökningar till branschstatistik och personalrekrytering.

I dagens läge använder pappers- och massaindustrin Internet i första hand för att hitta branschspecifik information och i mindre utsträckning för att genomföra transaktioner. Emellertid uppger 95 % av chefer inom pappersindustrin att de i mer eller mindre utsträckning använder Internet i någon form i sin dagliga verksamhet.⁸ Med detta som bakgrund är det tänkbart att Internets roll i pappers- och massaindustrin i framtiden kommer att förändras från att primärt vara en källa till information till att i första hand bli en möjlighet att genomföra transaktioner.

De första pappers- och massarelaterade elektroniska marknadsplatserna försökte tillmötesgå sina kunder genom att i huvudsak erbjuda en nätbaserad sälj- och köpfunktion. E-handelsverksamheten inom pappers- och massaindustrin har varit fokuserad på *auktionering* och detta är även idag den dominerande transaktionsmodellen. Emellertid håller e-business inom pappers- och massaindustrin på att utvidga sin funktion från att endast matcha köpare med säljare till att erbjuda en e-marknadsplats där auktionsverksamheten kombineras med en rad andra, främst informationsrelaterade, tjänster.

1.3 Begreppsdiskussion

Eftersom jag redan i inledningen har hunnit använda flera olika termer med anknytning till elektronisk affärsverksamhet är det nödvändigt att på ett tydligt sätt skilja de olika begreppen åt. Elektroniska affärer, eller e-affärer, motsvaras av engelskans *electronic business*, eller *e-business*. E-business är ett övergripande begrepp och innefattar ur säljarens perspektiv hela affärsprocessen från marknadsföring före köp till försäljning och sedan support efter köp.⁹ E-business innefattar såväl B2B som B2C.

⁷ Fazio, Tim, *Tappi Journal*, nr 8, aug 2000, s 38.

⁸ *Ibid*, s 39.

⁹ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 1.

Elektronisk handel, eller *e-handel*, finns inom begreppet e-business, och avser de faktiska affärstransaktionerna som sker via elektroniska medier. E-handel motsvaras av engelskans e-commerce.

En elektronisk marknadsplats, eller *e-marknadsplats*, är en internetbaserad marknadsplats där flera köpare och säljare inom en specifik bransch kan träffas och göra affärer.¹⁰ E-marknadsplatser kan delas in i tre kategorier utifrån vem som står bakom och driver dem: *oberoende*, *försäljningsfokuserade* och *inköpsfokuserade* e-marknadsplatser.¹¹ Begreppet e-marknad förekommer också, men jag sätter härmed likhetstecken mellan e-marknad och e-marknadsplats.

De begrepp ovan som har kursiverats är de begrepp som framför allt kommer att användas i uppsatsen. Uppsatsen kommer att koncentreras på e-business *mellan företag*, eller *business-to-business*. När jag skriver e-marknadsplatser, eller marknadsplatser, syftar jag alltid på B2B e-marknadsplatser.

1.4 Problemformulering

Fokus i uppsatsen kommer att ligga på e-marknadsplatser i pappers- och massaindustrin. Mot bakgrund av den problemdiskussion som framställts kommer jag att angripa följande frågor:

1. *Hur fungerar en e-marknadsplats och vad kan den tillföra pappers- och massaindustrin?*
2. *Vilka marknadsföringsteoretiska problem och möjligheter har e-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin med utgångspunkt från relationsmarknadsföring?*
3. *Varför har de nuvarande e-marknadsplatserna i denna bransch svårt att få igång handel?*
4. *Kan e-marknadsplatser i dess nuvarande form bli en framgångsrik modell för e-business i pappers- och massaindustrin och hur kan framtiden tänkas se ut?*

1.5 Arbetshypotes

E-marknadsplatser som hittills etablerats åt pappers- och massaindustrin har problem med att locka säljare. Den typ av handel som erbjuds på dessa e-marknadsplatser är oftast baserad på budgivning och auktioner. Arbetshypotesen är att branschen förknippar denna typ av transaktionsform med kortsiktiga relationer och svårare konkurrens. Brist på relationstänkande ligger bakom de problem som marknadsplatserna har idag och därför kommer relationsmarknadsföring att vara utgångspunkt för den diskussion som förs.

¹⁰ www.emarketservices.com 27/11 2000, 13.50.

¹¹ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 2.

1.6 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera företeelser i samband med försöken att introducera e-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin.

1.7 Avgränsningar

Empirin består av två stycken fallföretag/e-marknadsplatser samt ett säljarperspektiv. Säljarperspektivet utgörs av en undersökning med en representant från en pappersproducent. Uppsatsen har således inget köparperspektiv vilket är den första avgränsningen. Den andra avgränsningen gäller karaktären på det empiriska materialet och slutsatserna. Eftersom uppsatsen är en fallstudie kan inga kvantitativa slutsatser dras. Det är heller inte min avsikt. Undersökningsmaterialet är snarare tänkt att utgöra en kvalitativ grund för att dra slutsatser. Eftersom det inte är tal om någon representativitet blir det därför ointressant att tala i termer av validitet och reliabilitet.

2 Metod

2.1 Uppsatsstema

Att skriva om e-handel inom området business-to-business föll sig naturligt efter att redan ha intresserat mig för och fördjupat mig i konsumentinriktad e-handel. För cirka ett och ett halvt år sedan var jag del i ett grupparbete om e-handelsföretaget Boo.com. Boo.com var en storslagen satsning som hade som mål att sälja märkeskläder via Internet. Två veckor innan grupparbetet skulle redovisas var konkursen ett faktum vilket medförde att vi tvingades skriva om väsentliga delar av uppsatsen i sista minuten. Samma sak hände under arbetet med den här uppsatsen, dvs ett av fallföretagen drabbades av konkurs mitt under skrivandet! Det visar just hur nyckfull och osäker området e-handel är i dagsläget.

Min uppfattning är att för lite uppmärksamhet riktats mot den e-handeln som bedrivs mellan företag. Samtidigt är det detta område inom e-handeln som växer allra snabbast.¹² Det var ytterligare skäl att skriva om business-to-business.

2.2 Fallföretag

E-handel mellan företag är naturligtvis ett stort ämne. Det lämpade sig därför att välja ett tema som kunde rymmas inom ramen för en kandidatuppsats. Jag valde att fokusera på utvecklingen inom pappers- och massaindustrin eftersom min far arbetat i branschen och hade kontakter till två e-marknadssatsningar, det amerikanska Paperloop och det numera konkursdrabbade svenska PaperX. Dessa två företag blev således föremål för en fallstudie.

2.3 Fallstudier

Undersökningsmaterialet utgörs av fallstudier via e-post med representanter från två e-marknadsplatser i pappers- och massabranschen. För att se på e-marknadsplatser ur säljarens synvinkel har jag dessutom kontaktat en representant från den traditionella pappers- och massaindustrin. Tanken är att undersöka vilken strategi ett traditionellt pappersföretag har med avseende på e-handel och vilken utsträckning som e-marknadsplatser används i dagsläget. Primärdata kommer således att utgöras av kvalitativa undersökningar, dels från den elektroniska handeln, dels från den traditionella branschen.

Diskussionen kommer att föras mot bakgrund av hur branschen traditionellt fungerar för att kunna urskilja vilka konflikter som uppstår mellan den nya och gamla affärslogiken.

¹² Nordqvist, Eva, *Redovisningskonsulten*, 12/2 2001.

För att ge en tillräcklig inblick i hur den traditionella branschen ser ut finns en diskussion om detta i ett separat avsnitt. Diskussionen kommer att komplettera övriga avsnitt för att belysa uppsatstemat på ett nyanserat sätt.

Som jag ser det finns det både för- och nackdelar med den undersökningsmetod jag valt. Fördelen är att det blir enkelt att redogöra för undersökningens resultat i uppsatsen utan att en förvanskning sker eftersom materialet är skriftligt. Vidare är min uppfattning att respondenter som sätter något på pränt tänker efter extra noggrant till skillnad mot om han eller hon svarar muntligen. Slutligen innebär frågeformuläret att respondenten har obegränsat med utrymme och tid att disponera för att ge svar på frågorna.

Nackdelen med det slags undersökning som använts är att man går miste om den interaktion som präglar ett faktiskt samtal mellan en intervjuare och en intervjuperson. Det blir omöjligt att ställa följdfrågor och respondentens spontanitet går förlorad.

Det kan tyckas besynnerligt att alla frågor ställts på engelska trots att två av respondenterna är svenska. Förklaringen ligger i att frågorna först skrevs till den amerikanska undersökningens personen. Eftersom den första frågeenkäten blev utgångspunkt för de nästkommande undersökningarna (med justeringar) hade ett översättningsarbete endast förbrukat värdefull tid.

Avslutningsvis vill jag påpeka att det finns en problematik i att kalla undersökningarna som gjorts för fallstudier. Det beror på att ordet *fallstudie* signalerar att man studerar företeelser i ett *fallföretag* via t ex en representant för det fallföretaget. I själva verket kan många av de reflektioner som representanten bidrar med vara hans eller hennes egna idéer och åsikter utan förankring i fallföretaget. I undersökningarna som jag gjort har undersökningens personerna svarat i rollen som företagsrepresentanter men även bidragit med personliga åsikter. Därför skulle undersökningarna även kunna kallas för t ex expertintervjuer. Jag har ändå valt att kalla undersökningarna för fallstudier eftersom jag har beskrivit och analyserat fallföretagen snarare än undersökningens personernas åsikter.

2.4 Marknadsföringsteori

Min första reaktion efter att ha tittat närmare på de två fallföretagen var just frånvaron av relationstänkande bakom affärsidén. E-marknadsplatserna erbjöd handelsplattformar som fr a byggde på auktion och budgivning där aktörer kunde vara anonyma samtidigt som handeln var transparent. Jag visste att handeln på flera av de e-marknadsplatser som var verksamma var begränsad eller obefintlig (t ex Accesspaper, PaperExchange, PaperX, osv). Hypotesen blev att problemen härstammade från brist på relationstänkande. Därför föll det sig naturligt att se på dem i ljuset av relationsmarknadsföring à la Evert Gummesson och Christian Grönroos. Tankesättet kommer att appliceras på fallföretagen.

Som komplement till avsnittet om relationsmarknadsföring finns en avancerad genomgång av e-marknadsplatser som fenomen. Här beskrivs hur elektroniska marknadsplatser fungerar i termer av vad de kan tillföra, hur de genererar intäkter och

vad det finns för olika varianter av marknadsplatser. Olika begrepp och synen på e-handel förändras och utvecklas kontinuerligt. Avsnittet skapar dock en principiell utgångspunkt för läsaren att förstå hur e-marknadsplatser fungerar i praktiken.

3 Relationsmarknadsföring

Avsnittet behandlar studier kring relationsmarknadsföring med utgångspunkt från Evert Gummesson och Christian Grönroos tankesätt. Även One-to-One Marketing och företeelser i samband med konkurrens diskuteras.

3.1 Vad är relationsmarknadsföring (RM)?

Evert Gummesson definierar relationsmarknadsföring på följande sätt:

*Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.*¹³

Relationer förutsätter att det finns minst två parter som har står i kontakt med varandra. Den mest grundläggande relationen i RM är den mellan leverantör och kund, men om relationerna blir många och komplexa uppstår *nätverk*. Parterna i ett nätverk utför aktiviteter och samspelar med varandra och detta benämns interaktion.

Det som kännetecknar RM är att företagets intresse riktas till existerande kunder och därmed blir önskan att skaffa nya kunder av underordnad betydelse. Man försöker i stället behålla, vårda och utveckla existerande relationer. Således definierar Christian Grönroos relationsbaserad marknadsföring på följande sätt:

*Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften.*¹⁴

Förutom vikten av att identifiera, vårda och utveckla relationer trycker även Grönroos på behovet att avveckla relationer i de situationer då kunden inte är intresserad av en långsiktig relation till företaget. Företaget bör i sådana fall erbjuda och underlätta enskilda byten eller transaktioner.

Skälet till att man fokuserar på kunder som man redan har är att man alltmer ser kunden som företagets knappa resurs. Därför hamnar långsiktiga och stabila relationer i centrum. Genom *zero defection* strävar man att sköta relationen så bra som möjligt för att därigenom minska antal avhoppade kunder till noll.

RM innebär att det kan vara effektivt för företag att ha få eller kanske endast en leverantör och att det kan vara effektivt för leverantörer att ha några få kunder. Genom att endast vara ett fåtal aktörer i nätverket förstärker man de långsiktiga relationerna,

¹³ Gummesson, Evert, 1998, s 16.

¹⁴ Grönroos, Christian, 1996, s 14.

samtidigt som man kan hålla nere marknadsföringskostnaderna, förenkla köp och leverans och skynda på betalningsproceduren.

En viktig fråga är i vilken utsträckning det är lönsamt att försöka upprätthålla en kundrelation och när man skall nöja sig med att se på en affär som en engångstransaktion. Marknadsförare lyfter ofta fram att det är fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att behålla en existerande kund.

Ett annat nyckelord inom RM är *förtroende*. Trots att förtroende är ett välkänt och självklart begrepp är det vanligt att företag inte vårdar sig om sitt förtroende hos slutkunderna på ett klokt sätt. Förtroendet är centralt för alla erbjudanden där kunden inte kan kontrollera kvaliteten före köpet. I detta sammanhang är mellanhänderna en stor tillgång. Trepårtssystemet¹⁵ kommer med stor sannolikhet att bli allt vanligare och här kan förtroende vara det centrala.¹⁶ För att bygga upp förtroende är det en stor fördel att det finns en mellanhand som inte har ett egenintresse som strider mot kundens bästa. Genom trepartssystemet kan mellanhanden fungera som mäklare och försöka matcha kunden med en lämplig säljare. Fenomenet existerar på e-marknadsplatser vilket kommer att behandlas i nästa avsnitt.

3.2 Relationsmarknadsföring i tjänsteperspektiv

De två fallföretag som ska studeras är fr a leverantörer av tjänster och, i mindre utsträckning, av varor. Att relationer läggs till grund för teorier och modeller i *tjänstemarknadsföring* är naturligt eftersom man alltid kommer att komma i kontakt med sina kunder när tjänsten produceras och levereras.¹⁷ Den som använder en tjänst måste således på något sätt samverka med den som producerar tjänsten. Det uppkommer en relation och om denna relation inte fungerar till kundens belåtenhet finns risk att denne byter tjänsteleverantör.

De senaste tio åren har präglats av att utvecklingen i samhället och den tilltagande konkurrensen lett från att man i huvudsak varit inriktad på att åstadkomma enskilda köp till att man på ett omsorgsfullt sätt ser till att vårda de relationer man har med kunden. I synnerhet i tjänstebranschen har man funnit att kunder i många fall blir lönsamma först efter en viss tid, då de har hunnit göra upprepade enskilda köp.¹⁸ I dessa fall blir det uppenbart att en långsiktig relation till kunden är av central betydelse för företagets framtid.

Eftersom kunden i allmänhet kommer att medverka i konsumtionen av en tjänst är det viktigt att kundmedverkan planeras noggrant i tjänstepaketet. Ofta är flera kunder närvarande i konsumtionsprocessen, varvid det kan uppkomma ett samspel kunder emellan. Detta fenomen existerar på e-marknadsplatser där flera säljare och flera köpare

¹⁵ Text försäkringsmäklare.

¹⁶ Feurst, Ola, 1999, s 68.

¹⁷ Grönroos, Christian, 1996, s 11.

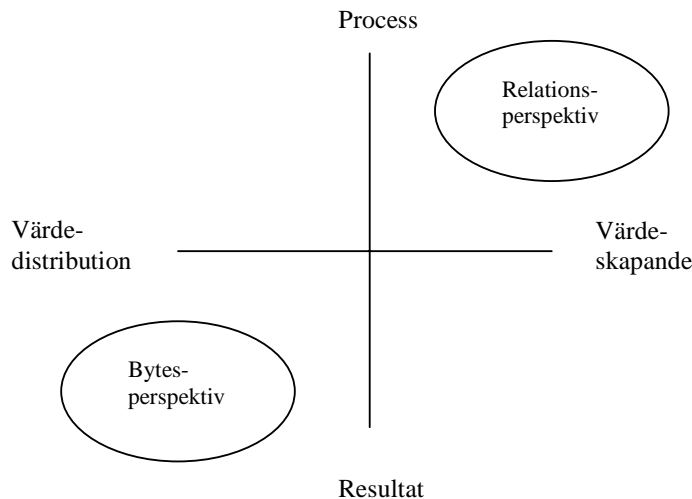
¹⁸ Ibid, s 13.

kan mötas. Användare av e-marknadsplatser har flexibiliteten att interagera och utbyta produktinformation med varandra.¹⁹ Många e-marknadsplatser använder sig dessutom av auktionering som redskap för att sälja produkter. Här är interaktion och samspel mellan köparna en förutsättning för köpet, och flera kunder är alltså närvarande i köpprocessen i sin interaktion med säljaren.

3.3 RM kontra transaktionsmarknadsföring

Övergången från *bytesperspektivet* och transaktionsmarknadsföring till relationstänkande och RM medför genomgripande förändringar i tankesättet och den konkreta verksamheten.²⁰ Bytesperspektivet fokuserar marknadsföringen på byte av värde mot pengar. Här strävar man efter att utveckla marknadsföringen så att ett färdigt producerat värde på ett effektivt sätt distribueras till konsumenten. Här åtskiljs produktion och konsumtion och användning genom distribution. Relationsperspektivet å andra sidan innebär att producent och förbrukare samverkar i någon utsträckning. Denna samverkan skapar värde åt kunden och därför blir värdeskapande i stället för värdedistribution det centrala i relationsperspektivet.

Relationsperspektivet lyfter dessutom fram själva samspelet mellan företag och kund och den process som leder fram till ett resultat för kunden. I bytesperspektivet efterfrågar kunden det färdiga resultatet av värdeskapandet. Nedanstående figur illustrerar hur de två olika perspektiven förhåller sig till varandra utifrån dessa variabler.



Bytes- respektive relationsperspektivets inverkan på marknadsföringens inriktning. (Källa: Grönroos, Christian Marknadsföring i tjänsteföretag)

Fokuseringen på värdeskapande och process har inverkan på hur marknadsföringen utformas i framför allt tjänsteföretag. Här måste man ta hänsyn till att

¹⁹ Raisch, Warren D., 2001, s 46.

²⁰ Grönroos, Christian, 1996, s 16.

tjänsteproduktionsprocessen delvis sammanfaller med kundens konsumtionsprocess. Därför blir tjänsteproduktionen en del av marknadsföringen. Vidare måste man beakta att konsumenten av tjänsten upplever dess kvalitet i anslutning till produktionsprocessen i de delar konsumenten medverkar i denna.

Marknadsföring som har bytesperspektivet som utgångspunkt kallas för transaktionsmarknadsföring, medan RM är den marknadsföring som utgår från relationsperspektivet. Övergången från transaktions- till relationsmarknadsföring har två viktiga konsekvenser för marknads beteende.²¹ Den första innebär att kunden inom ramen för transaktionsmarknadsföring förutsätts göra självständiga val mellan olika alternativ på marknaden. Kunden måste fatta egna beslut eftersom denne är oidentifierad som enskild individ och endast en i den stora massan. RM å andra sidan utgår från samverkan mellan företag och kund och detta innebär att kundens val inte blir helt självständiga utan de tillkommer delvis i en situation av ömsesidigt beroende. Produktionsprocessen och konsumtionen måste således, i mer eller mindre utsträckning, anpassas till varann.

Den andra implikationen som en övergång till RM innebär är hur förhållandet mellan kund och företag samt mellan företag och dess konkurrenter kommer att se ut. Transaktionsmarknadsföring har en *konfliktsituation på marknaden* som utgångspunkt. Kunderna är oidentifierade och anonyma individer som skall påverkas att välja företagets produkter. Företaget skall genom sin marknadsföring övertyga kunden att göra detta val vilket för kunden är konfliktfyllt. På samma sätt är förhållandet till konkurrenter en konflikt i form av konkurrens om marknadsandel mellan olika företag på samma marknad. RM å andra sidan utgår från ömsesidig samverkan mellan parterna i stället för konflikt och konkurrens. Kund och företag samverkar alltså i viss utsträckning men på samma sätt kan företag i viss mån samverka för att tillsammans erbjuda en lösning till kunden som är bättre än vad det enskilda företaget ensamt kan göra. Emellertid elimineras inte konkurrens och konflikt helt och hållet utan blir snarare tydligare och mer kontrollerbar.

Att få en relationsinriktad marknadsföringsstrategi att nå ända fram, så att man på ett lönsamt sätt kan skraddarsy lösningar fullt ut för varje enskild kund, är för det mesta en utopi. Emellertid ökar förutsättningarna för att göra detta i och med den snabba utvecklingen av informationsteknologi och produktionsteknologi. En längre diskussion om individuella kunderbjudanden hamnar under avsnittet *One-to-One Marketing* nedan.

3.4 One-to-One Marketing²²

RM såsom Gummesson behandlar begreppet ser till alla företagets relationer indelade i marknadsrelationer (kunder och konkurrenter), omvärldsrelationer samt interna relationer. One-to-One Marketing är en delkomponent av RM och motsvarar den del som

²¹ Grönroos, Christian, 1996, s 16.

²² Feurst, Ola, 1999, ss 19-62.

rör individuella kunder. One-to-One Marketing fokuserar framförallt på konsumentföretag, men jag har för avsikt att tillämpa principerna i B2B-sammanhang.

Den grundläggande idén är att försöka individanpassa erbjudandet till kunden för att senare försöka förutsäga behoven som kunden har. One-to-one Marketing innebär att man skapar en *lärande relation* mellan kund och leverantör. Varje relation blir således unik och anpassad till kunden. Detta kan leda till att kunden slipper att återspecificera nästa gång den söker upp företaget eftersom leverantören minns vad som hände eller sades vid det föregående tillfället. Genom att bygga upp en lärande relation kan ett företag förenkla och förbättra väsentligt för kunden.

Principerna för One-to-One Marketing är egentligen inte nya. De har länge varit vanliga i industriella nätverk. Relationerna här är också interaktiva, lärande och bygger på förtroende som har arbetats upp under en lång tid. Här är kunden aktiv och referenser är viktigare än annonsering.

Industriell marknadsföring är således ett närliggande begrepp till One-to-One Marketing eftersom kunden är aktiv och känd av säljarföretaget. B2B-marknaden studeras mindre genom statistik och segmentering och mer genom personliga intervjuer med representanter för köparföretag. Det säljande företags relationer med kunden gäller ofta fler personer som alla påverkar affärerna. Här har man en så kallad köpbeslutsgrupp.

Resonemanget kan kopplas till Jagdish Sheths teorier om industriella köpprocesser i hans artikel *A Model of Industrial Buyer Behaviour*.²³ Modellen som presenteras försöker att beskriva köpprocessen från ett organisationsperspektiv. Det som skiljer industriellt köpbeteende från konsumentbeteende är att det för det mesta är flertalet personer som påverkar det slutgiltiga beslutet. Inköpsansvarig kommer således att ha ständig kontakt med tekniker och andra innan beslut fattas och tillsammans kommer det att skapa *förväntningar* på leverantörer och varumärken.

Det finns fem olika processer som kommer att skapa förväntningar hos de individer som är med i beslutsprocessen: individernas bakgrund, informationskällor, aktivt sökande, tolkningen av informationen samt graden av tillfredsställelse vid tidigare köp. Den viktigaste faktorn är bakgrunden hos de olika individerna och deras uppgifter i företaget. Det är relativt lätt att samla information om denna faktor och man kan då jämföra utbildningsbakgrund med demografiska variabler. Med hjälp av psykografi kan man försöka identifiera livsstil och värderingar. Dessa förhållanden kan påverka hans eller hennes beteende i företags beslutsprocess.

De tankegångar som Sheth för fram är centrala om man vill tillämpa One-to-One Marketing inom B2B. För att det säljande företaget ska kunna ha en lärande relation till kunden gäller det att företaget identifierar de olika individer som är delaktiga i köpet. Det säljande företaget kan då försöka tillgodose de individuella preferenserna och

²³ Sheth, Jagdish N., *Journal of Marketing*, vol 37, okt 1973, ss 50-56.

värderingarna hos kunden med lämpliga kompromisser, eller *trade-offs*. Det är viktigt att kunden ses som bestående av ett antal individer snarare än som ett objekt.

Företag ingår i nätverk av bindningar och relationer som fungerar som broms- eller drivkrafter. Det gäller för företagen att förstå sin position i nätverket och här är maktspel och interaktion nyckelfaktorer för framgång. One-to-One marketing är alltså jämförbart med industriell marknadsföring, men för att den industriella marknadsföringen ska anses tillämpla One-to-One Marketing krävs att det köpande företaget har en relation till hela det säljande företaget. Säljaren skall alltså dela med sig informationen om köparen till alla andra i det säljande företaget.

3.5 Konkurrens i ett relationsperspektiv

Följande avsnitt kommer framför allt att grunda sig på Evert Gummessons resonemang om *den klassiska triaden*.²⁴ Marknadsekonomin innebär att det finns flera olika leverantörer på marknaden. Den konkurrens som uppstår består av den klassiska triaden kund, nuvarande leverantör och potentiella leverantörer, eller konkurrenter.

Det är önskvärt att det finns konkurrens på marknaden om så är möjligt. Kunden ges valmöjligheter och genom konkurrensen skapas relationer mellan kunden och tänkbara leverantörer. Det traditionella synsättet på hur man når framgång är att man måste skapa en unik konkurrensfördel genom produktdifferentiering, lägsta kostnader eller fokusering på ett begränsat segment. Detta har emellertid ifrågasatts eftersom konkurrensen i vissa branscher i stor utsträckning kan leda till *hyperkonkurrens*. Hyperkonkurrens kännetecknas av ständiga förändringar och marknadskrigföring. Den är snabb och lever på att ständigt utmana de konkurrensfördelar som finns på marknaden.

Ett av relationsmarknadsföringens budskap är att tona ner behovet av total konkurrens, vilket kan ha negativa och destabiliserande effekter. RM betonar i stället samverkan. Emellertid kan samverkan inte bli effektiv utan en annan kraft, nämligen regleringar/institutioner. Regleringar behövs för att säkra vissa spelregler, paradoxalt nog bland annat för att inte konkurrensen skall hämmas. RM kan därför ses som en syntes av konkurrens, samverkan och regleringar/institutioner.

Trots att konkurrens är ett av fundamenten i marknadsekonomin har företag ingenting emot att slippa konkurrens för egen del. Konkurrens innebär att företagen vill minska påverkan från andra genom att skapa konkurrensfördelar. Konkurrensen är således paradoxal eftersom den innebär en strävan att sätta konkurrensen ur spel.

Den klassiska ekonomiska teorin bygger på existensen av en anonym massmarknad, medan i verkligheten denna marknad inte är anonym. Konkurrens i helt fri form kommer att vara förenad med höga transaktionskostnader och "switching costs", det vill säga kostnader för att byta leverantör. Det är vanligt att leverantören får en första order i konkurrens med andra. Om resultatet är positivt skapar det följdorder genom

²⁴ Gummesson, Evert, 1998, s 54.

förhandlingar utan anbudskonkurrens. Den första ordern är ofta olönsam men den är en förutsättning för att skapa lönsamhet i framtiden. Av resonemanget som förts hittills följer att ett företags resultat är ofta mer beroende av långsiktiga relationer till leverantörer och kunder än av hur det positionerar sig gentemot konkurrenter eller massmarknader.

Att se företag och dess marknader som delar av ett nätverk är kärnan i RM och därför är den klassiska triaden med kund, nuvarande leverantör och potentiella leverantörer alltför onyanserad. De tre komponenterna representerar snarare nätverk än individuella företag. Konkurrensen uppstår därmed mellan nätverk av företag mer än mellan individuella företag och om relationerna blir stabila och långsiktiga existerar inte konkurrensen i vanlig bemärkelse.

4 E-marknadsplatser

Avsnittet beskriver hur elektroniska marknadsplatser fungerar i praktiken och vad de kan tillföra företag. Vidare diskuteras vilka olika former som e-marknadsplatser kan ha samt hur de genererar intäkter.

4.1 Vad är en e-marknadsplats?

www.emarketservices.com beskriver *e-marknadsplatsen* och dess funktion på följande vis:

*A business-to-business electronic marketplace (B2B eMarket) has several buyers and several sellers. The B2B eMarket is an arena on the Internet where a trusted intermediary offers trading functionality to registering companies. The eMarket provider does not interfere with the prices of goods and services traded in the eMarket.*²⁵

Det bör således noteras att den elektroniska verksamheten, enligt ovanstående definition, endast kan klassificeras som en e-marknadsplats om det finns flera köpare och flera säljare.

4.2 Dynamiska e-marknadsplatser

Om en e-marknadsplats är *dynamisk* innebär det att priset på och volymen av produkterna förhandlas fram inom ramen för själva marknadsplatsen, och styrs således av utbud och efterfrågan.²⁶ Detta kan ske genom budgivning, auktioner eller förhandlingar. De olika typer av prissättningssystem som kan tänkas finnas kommer att behandlas senare.

Som nämndes i inledningen finns det tre olika typer av dynamiska e-marknadsplatser beroende på vem som driver dem: *oberoende*, *försäljningsfokuserade* och *inköpsfokuserade* e-marknadsplatser. Nedan behandlas vad som kännetecknar dessa olika typer.

4.3 Oberoende e-marknadsplatser

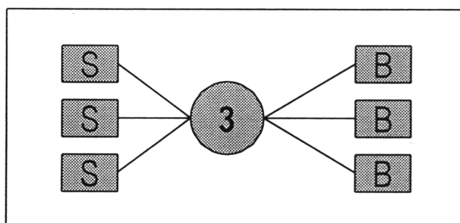
De oberoende marknadsplatserna är öppna för alla aktörer inom en viss bransch. Tanken är att eftersom de är oberoende har de potential att attrahera ett stort antal köpare och säljare och därmed skapa värde. Den oberoende e-marknadsplatsen gör det enkelt och billigt för både köpare och säljare att hitta varandra och att köpa och sälja produkter.²⁷

²⁵ www.emarketservices.com 1/12 2000, 17.16.

²⁶ Knight, Leah, s 12.

²⁷ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 3.

Det är viktigt att notera att den ökade transparensen gör att handeln sker alltmer på kundens villkor. Detta kommer oundvikligen att ha konsekvenser för prisutvecklingen.



E-marknadsplatsen är i de flesta fallen inte tillgänglig innan man registrerat sig som medlem. När man blivit medlem använder man ett lösenord för att kunna handla på marknadsplatsen. Den som tillhandahåller en oberoende marknadsplats förväntas vara en neutral tredje part, vilket medför att företag som konkurrerar med varandra kan vara med på samma marknadsplats. Naturligtvis kan det vara svårt att behålla sin neutralitet om etablerade aktörer i branschen är med som stora ägare i e-marknadsplatsen. Det är därför av central betydelse att oberoende e-marknadsplatser faktiskt är neutrala i förhållande till köpare och säljare, för att på så sätt kunna bibehålla ett förtroende i användarledet.²⁸ Emellertid är det vanligt att e-marknadsplatser i viss men begränsad utsträckning ägs av aktörer från samma bransch.

Oberoende e-marknadsplatser är ofta startade av två typer av aktörer, dels IT-kunniga, dels de personer med djup kännedom om den specifika branschen.²⁹ Tillsammans kan dessa två aktörer bygga en ny tjänst riktad till sitt gamla nätverk i branschen.

De oberoende e-marknadsplatserna är antingen *vertikala* eller *horisontella*.

- **Vertikala e-marknadsplatser.** Vertikala marknadsplatser riktar sig mot en specifik bransch såsom medicinteknik, stål, textil och, som vi så småningom kommer att se, pappers- och massaindustrin. Företag handlar på vertikala e-marknadsplatser för att köpa eller sälja produkter som är av strategisk karaktär för verksamheten.³⁰ I och med att antalet köpare och säljare ökar i en bransch, kommer branschdeltagare med liknande behov att sluta sig samman. Det uppstår således en efterfrågan på leverantörer med större specialisering avseende produkter och kompetens.³¹ Vertikala e-marknadsplatser tillfredsställer dessa specialiserade behov.
- **Horisontella e-marknadsplatser.** Dessa e-marknadsplatser är i stället regions-, funktions- eller processinriktade.³² De horisontella e-marknadsplatserna erbjuder produkter som är av stödjande karaktär i verksamheten, utan strategisk betydelse. Ett vanligt exempel är kontorsmaterial som kan säljas till i princip alla branscher utan differentiering. Motsvarande gäller ofta även för konsulttjänster och reservdelar.

²⁸ Raisch, Warren D., 2001, s 38.

²⁹ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 3.

³⁰ Ibid, s 3.

³¹ Raisch, Warren D., 2001, s 133.

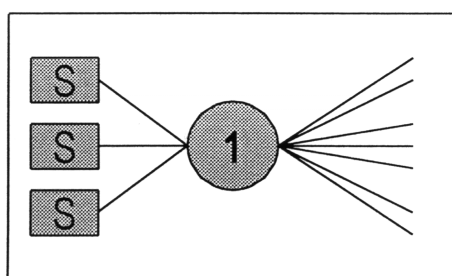
³² Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 3.

Marknadsplatser för alla branscher inom en viss geografisk region, kallas ibland också för horisontella marknadsplatser.

4.4 Försäljningsfokuserade e-marknadsplatser

Försäljningsfokuserade e-marknadsplatser, eller på engelska *sales networks*, erbjuder produkter från ett urval av olika företag och tillverkare. Dessa e-marknadsplatser har i allmänhet något av följande tre utseenden³³:

1. En eller flera etablerade återförsäljare som använder Internet som försäljningskanal
2. Nya aktörer som hjälper ett antal tillverkare att utforma en marknadsplats för att informera om eller sälja sina produkter
3. Initiativet kommer från ett eller flera tillverkande företag inom samma bransch, som väljer att gå samman och skapa en effektiv försäljningskanal



Försäljningsfokuserade e-marknadsplatser tillför ett mervärde åt tillverkaren eftersom e-marknadsplatsen tillhandahåller ett färdigt elektroniskt system för order, betalning och logistik. Ur kundens perspektiv erbjuder den försäljningsorienterade e-marknadsplatsen en möjlighet att handla varor från olika nischade tillverkare på en och samma plats på Internet utan att behöva söka på flera olika platser. Vidare kan kunden få varorna i en leverans i stället för flera, och dessutom få betalningarna samlade på en faktura. Den eller de som driver marknadsplatsen väljer vilka produkter som ska säljas, och order och betalning går via dem. Eftersom försäljningsfokuserade marknadsplatser är industriellt kopplade har de sannolikt större chans att överleva.³⁴ Ofta saknar de vinstkrav, och via sina industriella partners får de trovärdighet redan från början.

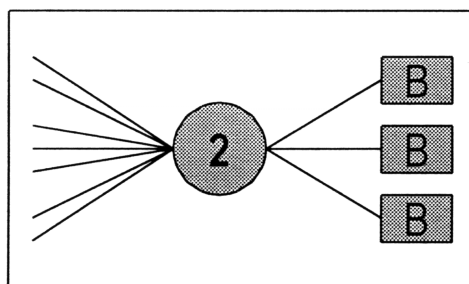
4.5 Inköpsfokuserade e-marknadsplatser

Inköpsfokuserade e-marknadsplatser drivs ofta av stora företag som vill rationalisera sina inköp och få ner priserna. Vanligtvis är det inte direkta inköpsvaror som till produktion som köps in i de inköpsfokuserade e-marknadsplatserna utan snarare produkter för underhåll och reparation.³⁵ Därför kallas det också *procurement networks* på engelska.³⁶

³³ Ibid, s 4.

³⁴ Carlbom, Torbjörn, *Veckans Affärer*, nr 0118, 30/4 2001.

³⁵ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 5.



Med ett internetbaserat inköpssystem kan man få alla i ett företag som köper in produkter att använda så kallade ramavtal med godkända leverantörer och rabatter. Undersökningar visar nämligen att en stor andel av inköp av dylika produkter görs utanför sådana avtal vilket kan kosta företaget upp till 50 % mer. Inköparna kan individuellt och säkert förmedla en order till den godkända leverantören, som tillhandahåller en digital katalog över sina produkter till nätverket.

4.6 Hur tjäna pengar?

Företag som tillhandahåller en e-marknadsplats kan ha ett antal olika intäktskällor för att finansiera den investering som inte minst den tekniska plattformen kommer att innebära. De olika metoder som en e-marknadsplats kan använda för att generera intäkter följer nedan:³⁷

- **Medlemskap.** Marknadsplatsen kan kräva medlemskap för att ge tillgång till tjänsterna och kan således ta ut medlemsavgift i form av årsavgifter eller månatliga avgift. Denna metod är allmänt att föredra innan handeln har kommit igång, eftersom den är oberoende av antal genomförda transaktioner.
- **Annonsintäkter.** Marknadsplatsen genererar intäkter från avgifter för annonser, i form av banners eller länkar. Även här är det vanligt att ha detta som huvudsaklig inkomstkälla om man är nyetablerad på Internet med begränsat antal kunder. Emellertid saknas teknologin för att kunna identifiera vilka det är som man faktiskt når med reklamen eller sponsringen.³⁸ Det kan därför vara svårt att locka annonsörer/sponsorer till marknadsplatsen.
- **Procent på affärstransaktionens belopp,** eller *transaction fees*. Marknadsplatsen kan ta ut en kommission från varje avslutad transaktion, baserad på en procentsats. Procentsatsen brukar ligga på mellan ett och fem procent av transaktionens totala belopp.³⁹ Denna kommission axlas vanligen av säljaren på marknadsplatsen om marknadsplatsen utgörs av en tredje part, men den kan även tas ut av köparen eller

³⁶ www.emarketservices.com, 5/11 2000, 9.05.

³⁷ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 17.

³⁸ Kerrigan, Ryan/Roegner, Eric V./Swinford, Dennis D./Zawada, Craig C., *The Mckinsey Quarterly*, nr 1, jan 2001, s 49.

³⁹ Ibid, s 47.

säljaren och köparen tillsammans. När handeln ökar blir denna typ av avgift på transaktionen en viktigare inkomstkälla, samtidigt som procentsatsen brukar minska.

- **Fast avgift för genomförd affär.** Avgiften för avslutade affärer kan också vara fast. På längre sikt är det sannolikt att priset för att genomföra en transaktion kommer att närma sig noll, och marknadsplatserna måste utveckla tjänster som kan medföra djupare samarbete mellan företagen som de kan ta betalt för.
- **Leasing eller försäljning av mjukvara.** E-marknadsplatsen kan också erbjuda så kallade e-handelslösningar, där man säljer eller hyr ut teknologin för att bedriva e-handel. Flera e-marknadsplatser har utvecklat en branschanpassad e-handelslösning och de kan få inkomster genom försäljning av mjukvaran till företag som vill ha en egen e-marknadsplats.
- **Försäljning av information.** Marknadsplatsen säljer sammanställd branschinformation, marknadsundersökningar osv.
- **Tilläggstjänster.** Exempel på tilläggstjänster som en marknadsplats kan sälja är transport, kredit, finansiering, försäkring och kvalitetskontroll.
- **Avgifter för att få publicera skrivet material** såsom pressmeddelanden.

Vanligast är att e-marknadsplatser får sina intäkter genom att kombinera ett flertal av dessa metoder. En ny trend inom e-handeln är att industriföretag går samman och startar e-marknadsplatser som inte drivs som ett vinstdrivande företag utan som en kooperativ lösning för att effektivisera processer. I dessa sammanhang kan det vara naturligt att inte ta ut någon transaktionsavgift överhuvudtaget.

4.6.1 Vilken intäktskälla ska man välja?

*There is no one right way for an e-marketplace to charge for its services, but there are many wrong ways.*⁴⁰

Innan avsnittet om hur man kan generera intäkter på en e-marknadsplats avslutas avser jag komplettera med några aspekter ur en artikel i Mckinsey Quarterly.⁴¹ Hittills är det vanligast att e-marknadsplatser tar ut avgifter från leverantörer, och detta har lett till att de har börjat kräva bättre villkor eller byggt egna e-marknadsplatser. Det finns antagligen flera olika sätt att generera intäkter på en e-marknadsplats utöver de som beskrivits ovan. Enligt *The Mckinsey Quarterly* bör man dock kombinera minst två metoder samtidigt.

Det är inte ovanligt att e-marknadsplatser tillhandahåller service utan att ta betalt för den, eftersom de är rädda att avgifter skrämmer iväg kunder med minskad likviditet och lägre tillfört värde som följd. Förutom minskade intäkter kommer för låga priser att ha två konsekvenser. Den första är att för låga priser kan uppfattas som referenspriser som är svåra att se som värdeskapande. Den andra konsekvensen är att låga priser antyder att e-

⁴⁰ Kerrigan, Ryan/Roegner, Eric V./Swinford, Dennis D./Zawada, Craig C., *The Mckinsey Quarterly*, nr 1, jan 2001, ss 44-53.

⁴¹ Ibid, ss 44-53.

marknadsplatsen själv inte är säker på värdet av dess erbjudande. Det har visat sig att många e-marknadsplatser har attraherat fler kunder när det höjt sina avgifter, eftersom kunderna först då har öppnat ögonen för vad e-marknadsplatsen faktiskt har att erbjuda.

Den vanligaste transaktionsmodellen är *transactions fees*. Denna modell beskrevs ovan. I artikeln framgår emellertid att denna modell kan erbjuda ett antal problem. Det första problemet är att om denna modell appliceras på ett för enkelt och odifferentierat sätt kommer marknadsplatsen endast att uppfattas som ett transaktionshjälpmedel och inte en industriportal eller ett informationsnav som vore mer önskvärt. Det andra problemet med transaktionsmodellen är att fel part kan debiteras. Det är lämpligt att debitera leverantören en transaktionsavgift om denne är mer motiverad att sälja än vad köparen är att köpa. Om det finns stor efterfrågan på varan eller tjänsten kommer emellertid säljaren att vara mindre angelägen om att betala för att få tillgång till marknadsplatsen. Här borde alltså köparen debiteras. Det är således viktigt att transaktionsmodellen speglar om ena parten är mer motiverad än den andra. Slutligen kan avgiften i transaktionsmodellen komma att bli liten när den grundläggande köpar-säljarfunktionen har blivit en handelsvara, jämför aktiebörsen.

Svårigheterna som *transaction fees* kan innebära leder artikelförfattarna till att i stället föreslå medlemskap eller *subscription fees* som intäktskälla.⁴² Med denna modell undviker man att problemet med att försöka debitera på ett rättvist sätt och debiterar i stället en medlemsavgift. Det är rekommendabelt att medlemsavgiften sätts individuellt. Avgiften kan exempelvis baseras på antalet anställda kunden har, antalet anställda som använder marknadsplatsen och antal order som placeras. Fördelen med detta system är att ju fler användare en marknadsplats har, desto villigare kommer företag att vara att betala medlemsavgift. Tvärtom gäller för *transactions fees*, där fler användare innebär lägre transaktionsavgift. E-marknadsplatsen PaperX kom i sina diskussioner med blivande kunder fram till att denna modell var att föredra för att få tillgång till handelsplattformen, dvs en fast avgift i relation till omsättningen oavsett antal transaktioner.⁴³

4.7 Vad kan e-marknadsplatser tillföra?

I alla branscher finns det en ineffektivitet i handeln mellan företag, och framför allt i de branscher som är mycket fragmenterade, det vill säga med många köpare och många säljare. E-marknadsplatsen kan göra marknaden effektivare. En förutsättning för detta är emellertid att marknadsplatsen lyckas få en kritisk massa av köpare och säljare inom den definierade marknaden.

I vissa branscher kommer marknadsplatserna inte att få samma betydelse. Behovet av en marknadsplats kommer nämligen inte vara lika stort om köparna känner till alla de säljare som finns på marknaden, eller om köparna kan diktera villkoren för säljarna. I dessa sammanhang kan försäljnings- eller inköpsfokuserade marknadsplatser drivna av de

⁴² Kerrigan, Ryan/Roegner, Eric V./Swinford, Dennis D./Zawada, Craig C., *The McKinsey Quarterly*, nr 1, jan 2001, ss 44-53.

⁴³ Enligt intervju med Jörgen Strömberg.

dominerande aktörerna i branschen få större betydelse. Bygdesson/Gunnarsson/Onyango har i sin skrift *Elektroniska Marknadsplatser B2B* på ett tydligt sätt behandlat vad e-marknadsplatsen kan tillföra handeln mellan företag. De har identifierat fem huvudsakliga områden inom handeln mellan företag som kan effektiviseras med hjälp av den elektroniska marknadsplatsen.⁴⁴ Fyra av dessa funktioner är relevanta för uppsatsen. Dessa kommer att regöras för nedan och är:

1. **Marknadsinformation**
2. **Prissättning och transaktionsmodeller**
3. **Orderprocess**
4. **Förtroende**

4.7.1 Marknadsinformation

Det huvudsakliga problemet inom många branscher är bristen på information om vilka produkter som finns på marknaden. Detta gäller kunskap om nya produkter på marknaden men också kännedom om vilka leverantörer som har tillgänglig kapacitet och vilka som har produkter i lager och därmed kan leverera snabbt. Internationalisering av affärsverksamhet medför dessutom ett behov av uppdaterad marknadsinformation om produkter från hela världen. Problemet med generella företagskataloger som Gula Sidorna är att de inte är branschspecifika och sökbara ner på produktnivå. De generella sökmotorerna på Internet är inte heller effektiva.

Från säljarens perspektiv är det ofta dyrt att förse sina köpare med information. Stora summor spenderas på annonser och på att hålla broschyrer och prislister uppdaterade. Idag är det dessutom ofta en återförsäljare som ska behaga ta in produkten i sitt sortiment för att slutkunden ska få vetskap om dess existens.

E-marknadsplatsen kan skapa värde genom kataloger som är kategoriserade, exempelvis efter region eller bransch. Företagen i katalogen kan vara listade med information om olika produktområden, med produkter listade ända ner på artikelnivå. Genom att publicera dessa på en e-marknadsplats blir de direkt tillgängliga för aktörer över hela världen. Framförallt fragmenterade branscher har insett att det kan vara fördelaktigt med gemensamma marknadsplatser och det har nu uppkommit ett stort antal e-marknadsplatser. Emellertid kan det bli svårt för köpare och säljare att välja e-marknadsplats om det finns många alternativ. Konsekvensen av för många e-marknadsplatser inom en bransch är att det totala värdet, såväl som värdet av var och en av dem, minskar. Det blir således fortsatt tidsödande att söka information på många olika marknadsplatser. Det kommer av detta skäl antagligen bara att finnas plats på nätet för ett fåtal aktörer inom varje bransch. Goldman Sachs spår att det inom 3-5 år i bästa fall endast kommer att finnas en aktör kvar på den elektroniska marknaden för pappers- och massaindustrin!⁴⁵

⁴⁴ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 7.

⁴⁵ Goldman Sachs Global Equity Research, s 207.

4.7.2 Modeller för prissättning och transaktioner

Jag ska nu återkomma till hur modeller för prissättning kan se ut och hur de faktiska transaktionerna på en e-marknadsplats kan komma till stånd. När företag inledningsvis etablerade sig på nätet, och begreppet e-handel myntades, tillämpade man i allmänhet sin traditionella transaktionsmodell, dvs man utgick från statisk prissättning.⁴⁶ Kunden undersökte således priserna på e-marknadsplatsen, jämförde med priser och värde på andra e-marknadsplatser och så småningom valde det bästa alternativet med avseende på pris och värde. Kunden accepterade det pris som satts alternativt förhandlade fram ett slutgiltigt pris via traditionella kanaler, dvs "offline". Denna typ av modell för transaktioner kallas för *katalog*.⁴⁷ E-marknadsplatsen har alltså en katalog med listor över de produkter som erbjuds. E-marknadsplatsens funktion är framför allt att hjälpa köparen att hitta rätt produkt snarare än att understödja själva transaktionen.

Statisk prissättning reagerar trögt på förändringar på marknaden, och det kommer därför att finnas ett gap mellan det satta priset och det faktiska marknadsvärdet av produkten. Statisk prissättning ger en högst begränsad bild av marknaden och förmedlar endast om det fanns en köpare vid ett givet pris.⁴⁸ En konsekvens av detta är att företag spenderar ansevärliga belopp på marknadsundersökningar för att försöka förstå och förutspå efterfrågan.

Raisch menar att handel på Internet möjliggör en dynamisk prissättning, det vill säga priset på produkterna kommer att förändras i direkt relation till utbud och efterfrågan.⁴⁹ *Dynamic commerce*, som Raisch kallar det, möjliggör omedelbara insikter om efterfrågan, i termer av antal anbudsgivare, vilka de är, hur motiverade de är, samt vilket pris och vilken volym de är intresserade av. Denna dynamik är följden av den höga interaktivitet mellan e-marknadsplatsen och användaren som Internet kan medföra. Raisch introducerar även begreppet *negotiated ecommerce*. Den första generationen av dynamiska e-handelsapplikationer fokuserade på prissättning. Den nya generationen e-handelslösningar fokuserar på ytterligare variabler som leverans- och betalningsvillkor.

På e-marknadsplatser är information om utbud och efterfrågan koncentrerad och lättillgänglig för alla eftersom köpare och säljare i samma bransch kan lägga ut sina produkter för försäljning och ge bud.⁵⁰ Detta sker genom att marknadsplatsen har skapat en auktion eller en börs där man på ett effektivt sätt kan få in offerter från ett stort antal leverantörer.

Det är lätt att få bud och göra prisjämförelser. Som köpare accepterar man dock sannolikt inte ett bud från en helt okänd säljare utan att ha fått referenser och gjort bedömningen att företaget kan leverera rätt kvalitet i rätt tid. Marknadsplatsen kan därför sätta upp villkor för att företaget ska få delta i handeln, till exempel kreditvärdighet. E-marknadsplatsen kan

⁴⁶ Raisch, Warren D., 2001, s 21.

⁴⁷ www.emarketservices.com, 5/11 2000, 21.50.

⁴⁸ Raisch, Warren D., 2001, s 22.

⁴⁹ Ibid, s 23.

⁵⁰ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 10.

även samarbeta med en tredje part som erbjuder kvalitetsgranskning åt de kunder som önskar.

E-marknadsplatsen kan fungera antingen som *börs* eller *auktion*.⁵¹

Börs. I en renodlad börs sätts priset efter kontinuerlig handel, i likhet med en aktiebörs. Handeln på denna typ av marknad är inte tidsbegränsad och priset varierar ständigt. Produkterna som man handlar med är ofta av standardkaraktär, som till exempel el, och därför kallas den här typen av börs för *commodity exchange* på engelska.⁵² Köparna och säljarna är ofta vid avslutstillfället anonyma för varandra.

En annan typ av börs än den renodlade börsen är *Request for Bid (RFB)* där köpare och säljare är kända för varandra. Säljare lägger ut partier med varor och begär att få bud. På samma sätt kan köpare begära offerter, *Request for Proposal (RFP)*. Den här typen av börs är vanlig inom handeln med stål, papper och matvaror. Säljaren kan välja att rikta sitt erbjudande till specifika aktörer, till exempel kända kunder. De som får erbjudandet kan välja mellan att acceptera eller att lägga ett motbud. Produkterna i den här typen av börs kan vara både av standardkaraktär och av unik karaktär. För erbjudande av mer lättspecifiserade varor talar man om *Request for Quote (RFQ)*.

Auktion. På auktioner är det i allmänhet unika produkter som säljs. En specifik produkt eller en specifik mängd av produkten erbjuds till försäljning.⁵³ Det kan vara begagnad utrustning eller överskott och köpare kan under en begränsad tid lägga bud på produkten eller partiet. Priset stiger således tills ingen lägger ytterligare bud. På *omvända auktioner* är det köparen som lägger ut förfrågan och olika säljare får lägga bud som på ett motsvarande sätt hela tiden blir lägre.

4.7.3 Orderprocess

Att beställa och betala varor innebär ansevärd processkostnader för köparen. De administrativa kostnaderna är höga i förhållande till priset, och detta gäller i högsta grad underhålls- och förbrukningsvaror.⁵⁴ Skälet till detta är att det tar tid att beställa hos olika leverantörer. Arbetet med beställningsrutiner, formulär, ordernummer, fakturor osv är också tidsödande. Underhållningsmaterial och andra förbrukningsvaror som inte är viktiga insatsvaror i den egna produktionen, exempelvis kontorsmaterial, står för en stor del av de totala kostnaderna och man vill därför försöka minimera dessa utgifter. Till detta kommer att en stor del av dessa inköp görs utanför de ramavtal och rabatter som föreligger.

Ur ett säljarperspektiv innebär det också höga kostnader att administrera order, speciellt om försäljningen består av många order till låga priser. Många företag ser fördelar i att ha

⁵¹ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 10.

⁵² www.emarketservices.com, 5/11, 2000, 18.15.

⁵³ Ibid, 18.37.

⁵⁴ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 12.

en egen webbplats att sälja genom för att få ner dessa kostnader. Det finns emellertid två huvudsakliga hinder för att utveckla ett eget e-handelssystem.⁵⁵

- Det är tekniskt komplicerat att bygga e-handelssystem och de är dyra att köpa in. I dagsläget är det bara större företag med betydande volymer som kan bedriva handel via en egen webbsida med en utvecklad e-handelslösning.
- Befintliga återförsäljare ser inte gärna att kunder börjar beställa direkt från tillverkaren. Dessa återförsäljare tillför ofta mervärde utöver själva försäljningen i form av lager, leverans och service på varor.

En e-marknadsplats kan erbjuda kunden ett effektivt sätt att standardisera och användaranpassa sina inköp både när det gäller redan ingångna avtal och nya leverantörer. Man kan således minska sina process- och inköpskostnader. Säljaren å sin sida får större möjligheter att nå nya kunder. De får order i standardiserade formulär och kan minska antalet fel i beställningarna och få ner kostnaden för att administrera order.

När det kommer till underhålls- och förbrukningsvaror kan alla inköpare i ett företag utnyttja en enda kanal där de kan hitta aktuell information, göra jämförelser och handla ifrån olika parter. Man undviker på detta sätt "vilda" köp runt om i organisationen som sker utanför avtal och rabatter. Genom den elektroniska marknadsplatsen är det lättare att få medarbetare att handla inom upphandlade avtal med rabatter.

E-marknadsplatsen kommer både köpare och säljare till godo eftersom säljarna inte behöver bygga upp en egen e-handelslösning. I stället kan de köpa in sig på den e-handelslösningen som e-marknadsplatsen tillhandahåller.

4.7.4 Förtroende

Även om det är lätt att hitta en köpare eller säljare av en viss produkt kan förtroendebrist vara ett hinder för att handel faktiskt sker. Säljaren kanske inte tror att den kommer att få betalt och kostnaderna är höga för att säkra betalning i form av bankgarantier eller kreditförsäkring. Köparen å sin sida måste kunna lita på att säljaren faktiskt levererar i tid.

En e-marknadsplats kan ansvara för att det är seriösa och trovärdiga aktörer som medverkar. Den upplevda affärsrisken minskar i och med att köpare har förtroende för företag som är med på marknadsplatsen. De kan således söka och beställa varor från tillverkare de inte varit i kontakt med tidigare.

Ett annat vanligt förekommande hinder inom den traditionella handeln för att transaktioner ska komma till stånd är att företagen vill undvika att ge information till konkurrenter. Om en tillverkare har brist på en viss typ av komponent kan det vara en nackdel att avslöja detta för konkurrenter. Här kan e-marknadsplatsen tillföra mervärde genom att erbjuda anonym handel. Säljare som har överskott på komponenter och vill

⁵⁵ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus, jan 2001, s 12.

auktionera ut dem via en e-marknadsplats riskerar inte att konkurrenterna får den informationen. Vidare erbjuder e-marknadsplatser möjligheter att lättare kunna anpassa köparens och säljarens system till varandra.⁵⁶ T ex kan företag få tillgång till lagerinformation hos leverantörer och använda kundinformation på annat sätt än tidigare. Denna integrering kan skapa starka bindningar och relationer mellan aktörer och därmed ökat förtroende dem emellan.

⁵⁶ Göransson, Ylva/Källén, Carola, Lund, 2000, s 18.

5 Pappers- och massaindustrin

Följande avsnitt syftar till att se e-business i pappers- och massaindustrin mot bakgrund av hur branschen traditionellt har fungerat. Vidare kommer några av de företag inom pappers- och massaindustrin som är verksamma på Internet idag att introduceras. Avsnittet bygger fr a på Goldman Sachs Global Equity Research och har kompletterats med aspekter från branschtidningar som European Papermaker, Svensk Papperstidning och Pulp & Paper.

5.1 Då och nu

Skogsindustrin i Europa har sakta utvecklats från sågverk till massa och, på senare tid, till en industri med ett brett utbud av olika pappers- och förpackningsprodukter. Den moderna pappers- och massaindustrin växte fram efter andra världskriget och tunga investeringar grundade att antal stora, diversifierade och högt integrerade pappersföretag. Internationalisering och konsolidering under 1980- och 90-talen resulterade i färre men större aktörer. I Europa finns numera världsledare som Stora Enso, UPM-Kymmene och Jefferson Smurfit.

Ett typiskt pappersföretag är relativt diversifierat över produktområden och har en fullt integrerad värdekedja. De flesta pappersföretagen har tillgång till sina egna råvaror, som trä, massa och energi. Detta var logiskt när marknaden var ineffektiv och resursutbudet reglerat.⁵⁷ Dessutom var industrin från början en förlängning av skogsbruket, och en hög grad av vertikal integrering var därför naturlig.

Enligt Goldman Sachs (GS) bör emellertid pappersföretagen i större utsträckning fokusera på en specifik produktkategori och även ifrågasätta utseendet av värdekedjan i takt med förändringar i omvärlden. Processen mot specialisering har startat men den går sakta. GS menar att Internet kan göra att trenden mot ökad specialisering kan accelereras i pappers- och massaindustrin. I framtiden skulle vi i så fall få starka globala företag som är fokuserade på en smalt definierad grupp av slutprodukter, alternativt som erbjuder en av råvarorna, t ex massa.

GS tror att Internet kommer att ha en dramatisk effekt på pappers- och massaindustrin, men att införandet kommer att vara en trög och ojämn process. Ett av skälen till detta är risken att Internet ytterligare kommer att "standardisera" industrin. Det kan bli svårt att få med säljare eftersom e-marknadsplatser sannolikt skapar hårdare konkurrens i takt med den ökade pristransparansen. Internet kan nämligen vara ett utmärkt verktyg för att jämföra erbjudanden och för att förhandla om priser på ett effektivare sätt. Detta kan sätta hård press på pappersleverantörer.

⁵⁷ Goldman Sachs Global Equity Research, 2000, s 208.

GS pekar på ytterligare risker som Internet kan innebära för branschen. Pappers- och massaindustrin har traditionellt skött sin egen försäljning, marknadsföring och i många fall distribution vilket har inneburit att de haft kontroll över försäljningsprocessen och varit i direkt kontakt med sina kunder. Det finns en risk att Internet introducerar en mer anonym interaktion med kunden och att producenten således förlorar kontroll.⁵⁸ Samma sak kan komma att gälla relationerna mellan producenter och kunder. Starka och långsiktiga relationer mellan tillverkare och köpare är kännetecknande för pappers- och massaindustrin. Internet å andra sidan kan medföra att även existerande kundrelationer blir standardiserade vilket skulle innebära att produktdifferentiering blir ännu svårare än vad som för närvarande är fallet.

5.2 Tveksamhet gentemot e-marknadsplatser

Svensk Papperstidning har i kontakter med några av de stora skogsbolagen kunnat konstatera att intresse finns för elektronisk handel. Emellertid ställer sig flera bolag tvekan inför de auktionsbaserade portalerna.⁵⁹ Enligt Holmens vd har IT länge setts som ett hot mot industrin eftersom den riskerar att underminera de personliga kontakterna med leverantörer och kunder. Relationer bör bygga på personliga kontakter och kan därutöver utvecklas elektroniskt, menar han.

Skogsbolaget Södra har en liknande inställning. Företaget ser e-handel främst som ett sätt att stärka och effektivisera relationen till kunden.⁶⁰ Södras kunder är relativt få men stora. Företaget tror därför att kontrakt och avtal även i framtiden kommer att göras upp genom förhandlingar ansikte mot ansikte. Däremot kommer den dagliga relationen som avrop, fakturering och orderstatus att förenklas med hjälp av Internet.

Både Södra och Holmen prioriterar således den personliga relationen och ställer sig skeptiska till den kortsiktighet och anonymitet som de auktionsbaserade marknadsplatserna symboliserar. Dessutom, menar en representant från skogsbolaget SCA, är mervärdet som en e-marknadsplats tillför ganska lågt eftersom leverantörerna i branschen är lättillgängliga och kunderna, speciellt tryckerier, är ofta sina leverantörer trogna.

Även inom Stora Enso ställer man sig skeptisk till de auktionsbaserade e-marknadsplatserna och menar att inom produktområden där kundantalet inte är stort, blir handel via en e-marknadsplats begränsat rationell. Stora Enso använder redan en variant av e-handel genom sin egen pappersgrossist Papyrus. Redan 1985 kunde kunderna koppla upp sig och göra beställningar direkt på sina egna skärmar.⁶¹ 1997 kom den första Internetbaserade versionen. Idag går 20 % av Papyrus omsättning via Internet eller egna terminalsystem och andelen ökar stadigt.

⁵⁸ Goldman Sachs Global Equity Research, 2000, s 210.

⁵⁹ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 37.

⁶⁰ Ibid, s 38.

⁶¹ Ericson, Britt Marie, *Säljaren*, nr 0101, 2/2 2001.

Ett av Europas största pappersföretag, UPM-Kymmene, har uttalat att man inte kommer att använda de självständiga e-marknadsplatserna eftersom dessa inte lyckats locka kunder.⁶² Emellertid är man inom företaget osäker på huruvida man kommer att vilja sälja sina produkter via en egen e-marknadsplats eller via en gemensam marknadsplats ägd av industrin.

De flesta svenska skogsbolagen är osäkra på hur de kommer att agera på B2B-portaler men de utesluter inte att skogsbolag och leverantörer bygger upp en enda gemensam handelsplats på nätet. Om det kommer att finnas en dominerande paneuropeisk e-marknadsplats blir det naturligt för de större aktörerna i branschen att vara representerade, enligt Södras vd.⁶³ Men, understryker han, det är då viktigt att varumärket Södra finns med, dvs kunden måste få veta vilken massa han/hon köper.

5.3 Standardiserad produkt

Pappers- och massaindustrin har dock egenskaper som antyder att e-business kommer att bli verklighet, och kanske till den utsträckningen att traditionella företagsmodeller fundamentalt förändras. Det finns tre skäl till att e-business kan passa bra inom pappers- och massaindustrin.⁶⁴

- **Papper är en relativt standardiserad produkt.** I princip alla pappers- och skogsprodukter är högt standardiserade. Visst finns det ett spektrum av olika papperskvaliteter osv, men i grund och botten erbjuder t ex olika kopieringspapper samma funktionalitet.
- **Pappersindustrin är fortfarande fragmenterad och blir alltmer global.** Trots omfattande konsolidering de senaste åren är pappersindustrin fortfarande relativt fragmenterad. Större aktörer som International Paper och Stora Enso är högt diversifierade vilket begränsar deras dominans inom ett produktområde, speciellt på global basis.
- **S k processkostnader är höga.** Industrin lider höga kostnader i samband med marknadsföring, försäljning och distribution. Breda och djupa nätverk inom branschen i kombination med hög användning av telefon, fax och katalogsökande antyder att väsentlig effektivisering borde vara möjlig inom dessa områden.

GS menar att införandet av Internet kommer att gå snabbare på inköpssidan, med *procurement networks*, som diskuterades i föregående avsnitt. Inköpsfokuserade e-marknader kan göra det enkelt att köpa in produkter som papper för återvinning, massa och trämaterial. Bli a Modo Paper efterlyser en samordnad handelsplats på Internet för inköp av insatsvaror och maskindelar såsom reservdelar, ved och kemikalier.⁶⁵ En av de större amerikanska e-marknadsplatserna inom pappers- och massaindustrin, ForestExpress, bytte nyligen riktning och fokuserar numera primärt på s k *e-procurement*.

⁶² Thomson, Gary, *European Papermaker*, nr 1, jan 2001, s 23.

⁶³ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 39.

⁶⁴ *Goldman Sachs Global Equity Research*, 2000, s 204.

⁶⁵ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 39.

GS menar att skälen till att e-procurement kommer att införas jämförelsevis snabbt är att fördelarna är tydliga och riskerna små. Samarbete med andra producenter bör dessutom fungera smidigt eftersom intresset för att effektivisera inköpen är gemensamt.

Viss misstänksamhet råder dock för närvarande mot de självständiga e-marknadsplatserna som inte ägs av industrin själv.⁶⁶ GS menar att denna attityd är ganska naturlig med tanke på den stora likviditet som pappers- och massaindustrin kontrollerar. Att branschen ställer sig tveksam till att ge en helt ny aktör del av den likviditeten är således logiskt. GS menar vidare att samarbete mellan producenter kommer att öka och gemensamma lösningar kommer att eftersträvas inom branschen för att effektivisera verksamheten med hjälp av Internet. Det skulle helt enkelt bli ineffektivt om varje producent försökte bygga sitt eget system (speciellt om man beaktar att sådana teknologiska utmaningar ligger utanför branschens kärnkompetens). Nya aktörer inom branschen, som självständiga e-marknadsplatser, måste erbjuda mer funktionalitet än endast transaktionsmöjligheter, om de vill bli accepterade av industrin.

5.4 En hybridmodell

GS föreslår i stället en hybrid där en självständig aktör går ihop med ledande tillverkare. Den självständiga e-marknadsplatsen kan då utgöra en plattform för ökat samarbete inom industrin. GS ser detta som den mest effektiva lösningen speciellt om den självständiga aktören har tidigare erfarenhet av branschen. Denna erfarenhet tillsammans med den tekniska know-how som behövs för att bedriva e-handel kan göra att branschen tjänar mycket tid och pengar. En annan fördel med ett samarbete med självständiga marknadsplatser är att man minskar risken för att olaglig kartellbildning ska uppstå vilka ofta associeras med de renodlade konsortierna. GS tror dessutom att det finns en ovilja hos tillverkarna att samarbeta och driva en marknadsplats tillsammans pga deras olika företagskulturer och yrkesstolthet. Hybridmodellen erbjuder utmärkta möjligheter att effektivisera inköpsidan utan att behöva samarbeta med sina konkurrenter i någon överdriven utsträckning. Det blir också lättare att behålla företagsspecifik information om man utnyttjar en tredje aktör, information som man annars skulle vara tvungen att dela med sig med konkurrenter.

Pappers- och massaindustrin har aldrig gjort sig känd för innovationsrikedom eller teknologisk förnyelse⁶⁷. Med den hårdare konkurrensen som e-handel kan medföra är det lätt att tro att pappers- och massaindustrin kommer att bli en förlorare i den nya ekonomin. GS menar att det är för tidigt att bedöma vad slutresultatet kommer att bli, men att e-handel kommer att kräva stor uppmärksamhet från de ledande tillverkarna och att dessa kommer att få kämpa hårt för att bli vinnare. Vidare kommer B2B e-business evolutionen att olja den redan pågående globaliseringen och konsolideringen som sker inom industrin.

⁶⁶ Goldman Sachs Global Equity Research, 2000, s 210.

⁶⁷ Ibid, s 213.

5.5 E-marknadsplatser idag

Precis som i flera andra industrier har e-business inom pappers- och massaindustrin kommit längre i USA än i Europa. Det finns ett stort antal självständiga e-marknadsplatser med PaperExchange i spetsen. PaperExchange grundades 1998 av Kraft Group och har lyckas samla på sig ett stort antal medlemmar (över 3 000 enligt egen utsago). E-marknadsplatsen lyckades också bli partner med International Paper och Asia Pulp and Paper som bidrog med kapital. PaperExchange är den odisputable ledaren bland de självständiga marknadsplatserna i USA. Emellertid har PaperExchange inte lyckats få igång någon ansenlig handel och portalen har allvarliga likviditetsproblem.⁶⁸

I mars 2000 formades ForestExpress av International Paper, Georgia-Pacific och Weyerhaeuser. International Papers agerande var anmärkningsvärt eftersom företaget bara några veckor tidigare gick tillsammans med PaperExchange. Emellertid har man valt att fokusera på e-procurement för massa, trä och kemikalier och här har företagen onekligen ett ömsesidigt intresse. Fördelen med e-marknadsplatser som styrs av industrin, likt ForestExpress, är att de företag som grundar marknadsplatserna redan har en betydande marknadsandel. Detta försäkras större likviditet i samband med start, vilket är en väsentlig skillnad mot de e-marknadsplatser som drivs av en tredje part.⁶⁹

De amerikanska erfarenheterna inom industrin utgör en användbar referens för den europeiska industrin men inom den europeiska industrin finns väsentliga skillnader. Den amerikanska marknaden för papper är mer homogen och standardiserad än den i Europa. PaperExchange använder sig av auktion som transaktionsmodell och handeln är anonym. GS menar att europeiska kunder kommer att kräva mer sofistikerade e-marknadsplatser och i de flesta fall vill köpare och säljare veta vem de har att göra med. Dessutom är den europeiska marknaden betydligt mer diversifierad än den amerikanska. T ex språk, lagar, regleringar och kultur kan skilja sig avsevärt åt mellan olika regioner inom Europa. Komplexiteten i den europeiska marknaden kräver mer avancerade e-marknadsplatser.

Den Sverigebaserade e-marknadsplatsen PaperX.com var ett ambitiöst försök att skapa en mer dynamisk marknadsplats för att passa de europeiska förhållandena. Företaget gick emellertid i konkurs i mars 2001 eftersom e-marknadsplatsen inte lyckades locka till sig några användare från branschen. GS tror att bland de initiativ till självständiga e-marknadsplatser som finns idag i Europa kommer endast en (1) marknadsplats att finnas kvar om tre till fyra år!

⁶⁸ Will Mies från Paperloop säger i intervjun med författaren att PaperExchange är på väg att gå i konkurs.

⁶⁹ Thomson, Gary, *European Papermaker*, nr 1, jan 2001, s 20.

6 Fallstudier

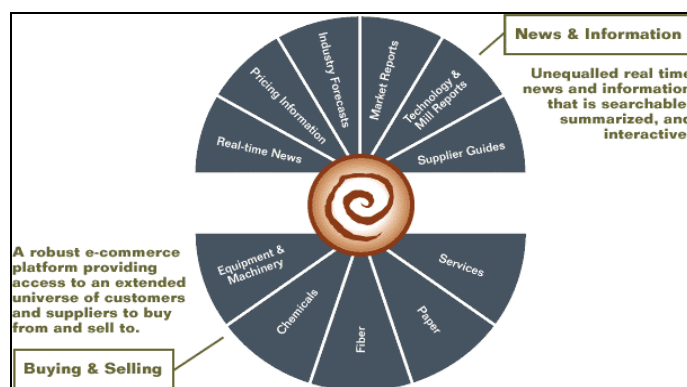
Avsnittet redovisar resultaten av de fallstudier som gjorts av två e-marknadsplatser och en producent i pappers- och massabranschen. En respondent från respektive företag kontaktades för undersökningen och svaren är presenterade i ordagrann form nedan. Dessutom finns en introduktion till respektive företag. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av resultaten från undersökningarna.

6.1 Paperloop.com

Amerikanska Paperloop etablerades i mars 2000 och är ett samriskföretag mellan Miller Freeman, Inc. och Pegasus Capital Advisors L.P. Tanken med e-marknadsplatsen är att papperstillverkare, konverterare, leverantörer, logistikföretag, slutanvändare och finansvärlden ska använda Paperloop för att förbättra och effektivisera sin verksamhet.⁷⁰ Resultatet är en e-handelsplattform, eller "Information Hub", som är tänkt att ge användare direkt tillgång till en obegränsad krets av kunder och leverantörer. Paperloop har skapat strategiska allianser med flera andra företag, bl a ABB, som är en av världens största leverantörer av automation till pappers- och massaindustrin.

6.1.1 Funktionaliteten

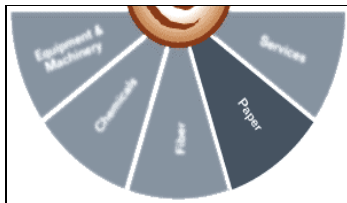
Detta avsnitt avser att beskriva webbplatsens praktiska funktionalitet, dvs hur avslut kan nå utifrån ett användarperspektiv. Nedanstående figurer är lånade från www.paperloop.com och illustrerar hur avslut kan nå på webbplatsen genom begäran om offert, eller *Request for Quotation (RFQ)*. Som kommer att framgå i empirin nedan är RFQ den enda transaktionsform som Paperloop för närvarande tillhandahåller.



Källa: www.paperloop.com

⁷⁰ Fazio, Tim, *Tappi Journal*, nr 8, aug 2000, s 40.

För att en transaktion ska bli möjlig erbjuder Paperloop dels informationservice, dels en elektronisk plattform för tillgång till säljare enligt nedanstående figur. Köparen väljer sedan den produktkategori han eller hon är intresserad av, t ex papper.



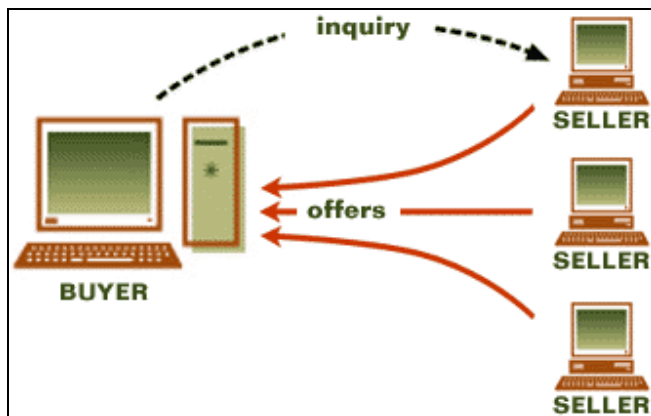
Källa: www.paperloop.com

Produktspecifikationer anges i ett elektroniskt formulär:

A screenshot of a web form titled 'RFQ Specifications'. The form contains several radio button options followed by text input fields: 'Industry conference/event (please specify)', 'Industry publication (please specify)', 'Newspaper advertisement (please specify)', 'Magazine advertisement (please specify)', 'Billboard', 'Direct Mail', 'Email', 'Web banner', 'Search engine (please specify)', 'Word-of-mouth', and 'Other (please specify)'. At the bottom of the form are two buttons: 'Submit' and 'Clear'.

Källa: www.paperloop.com

I nästa steg indikerar man vilka villkor som gäller för köpet, t ex transport, leveranstider och betalningsmetod. Transaktionen kommer att vara transparent, dvs användaren vet vem den köper av om säljaren inte väljer att vara anonym. Vidare kan man välja om man vill rikta sin RFQ till en specifik säljare eller till flera säljare.



Källa: www.paperloop.com

Köparen studerar de olika offerterna och väljer den bästa. När en överenskommelse nåtts skapas ett elektroniskt dokument åt både köpare och säljare som skickas via e-post. Dokumentet innehåller alla detaljer avseende transaktionen.



Källa: www.paperloop.com

6.1.2 Frågor och svar

Will Mies är Senior Vice President för Paperloop. Han har 26 års erfarenhet av förlagsverksamhet inom pappersindustrin. Nedanstående material är en ordagrann återgivning av den undersökning via e-post som besvarats av Mies.

1. In which direction is e-commerce heading in the pulp and paper industry today?

Large paper companies are gradually developing the capability of handling transactions and managing their supply chains through the Internet.

2. Is there a future for e-marketplaces in this industry?

There may be a role for a few independent e-marketplaces to function in the paper industry, handling spot tonnage (excess inventory, off prime quality, startup tonnage, etc.).

3. Will there be a demand for third party independent e-marketplaces in this industry?

See No. 2.

4. How many online marketplaces for trading is there room for in the pulp and paper industry in America and Europe respectively? Will they be industry-backed or independent?

There is probably only room for one or two general industry e-marketplaces serving each major geographic market. But there may be niche e-marketplaces serving specific industry market segments (corrugated, market pulp, newsprint, etc.)

5. How can e-marketplaces contribute to the pulp and paper industry? I.e. what are the specific benefits with on-line trading for this particular industry?

Using the internet for transactions and supply chain management should result in lower selling and distribution costs.

6. What is Paperloop's core service?

Paperloop's core business is selling information and advertising (mainly in the form of storefronts which are public and private mini websites).

7. What are the secondary services offered?

Paperloop hopes to eventually offer transactional capability through the storefronts on its website with the ability to make RFQs. We will also offer supply chain solutions through such partners as ABB/Skyva.

8. Are there any additional supporting services offered? Please specify.

We may eventually provide more extensive buyers guides, logistics and credit services. We will also be offering various types of ASP tools such as trim and load optimizers.

9. What is Paperloop's target market? Geographically?

Paperloop serves the entire world pulp and paper industry, although about 70% of its users are currently in North America. It serves both buyers and sellers of pulp and paper through news and market information and mill procurement of equipment and chemicals through technical information. But there is a danger of losing focus in trying to do everything. Paperloop is also moving downstream into converting (Convertingloop) and Printing (PrintMarkets).

10. Who are Paperloop's main competitors?

Forestweb, Pulpandpaper.net. Most of the pure e-commerce internet companies have gone out of business.

11. Is Paperloop a sales-focused industry-backed e-marketplace or an independent third party?

Paperloop is really more of an industry internet portal that may sell "real estate" (visibility and advertising space) to industry backed e-marketplaces (e.g. ForestExpress). Our e-marketplace essentially serves as a kind of "shopping mall" for other e-marketplaces (Enron's Clickpaper, YourEnergySource, etc.). We channel customers to these e-marketplaces which handle transactions for different types of products.

12. Is Paperloop a vertical or horizontal marketplace?

It is more of a vertical market place going from pulp and wastepaper through paper and converted products. It will also be horizontal, moving into related industries such as wood products.

13. What kind of products can be traded over the Paperloop e-marketplace?

Paperloop only offers very limited transaction (RFQ) capability.

14. Can these products be characterised as commodity type or unique?

Not proprietary at this stage.

15. What kind of products are in fact being traded, if any?

None directly on Paperloop although we channel customers to other e-marketplaces which are essentially advertisers.

16. What kind of transaction model is typical for trading on the Paperloop site? Anonymous auction style or Bid Ask/negotiation?

A very simple and generic RFQ system.

17. How does Paperloop charge for the services provided? Transaction fees, membership fees, selling of business intelligence or advertisement space, etc? Is there a commission for transactions?

Revenues for the website mainly come from sell information (subscriptions or news feeds) or advertising (storefronts, banners).

18. In what way can your website facilitate already existing relationships between buyers and sellers?

It is hard to see how we can facilitate already existing relationships for major paper companies or suppliers. We may eventually be able to help smaller companies by providing them with private storefronts, which would essentially serve as their private websites for providing regular customers with information on product availability and price, handling transactions, tracking orders, and linking to logistics or credit suppliers. The private website would be mirrored in a public storefront on Paperloop which would be part of a larger shopping mall that provides visibility and attracts new customers.

19. Is there a risk that the kind of transaction model that you offer is counterproductive in terms of relationship building? Why/why not?

No, because we would be trying to help smaller companies Internet enable themselves to better serve their established customers. There may eventually be a capability for these companies to market spot tonnage through a central marketplace on Paperloop.

20. As you know, there are substantial differences between for example the European and American pulp and paper market. In what way is Paperloop designed to accommodate its target market?

We need to eventually develop the capability to customize our information for different geographic audiences.

21. What is your main source for revenue at this point? What is going to be your main source for revenue in the future?

Main current source of revenue for our website is information and advertising—and that will probably continue to be the case in the future. The bulk of Paperloop's revenues, however, come from our traditional print products (newsletters, magazines and directories), events (trade shows and conferences) and market forecasts.

22. What is the vision for the future in terms of services offered? Will you generally focus on providing industry intelligence or will you promote the idea of actual trading and transactions online?

Our main source of revenue will continue to come from industry intelligence and advertising, although we may eventually derive some income from marketing e-

commerce services for various technology partners (ABB/Skyva, ForestExpress, or possibly others).

23. What is the role of PaperExchange in relation to Paperloop?

We provided PaperExchange with a presence on Paperloop and news feeds for its website in exchange for revenue and to settle an earlier lawsuit. PaperExchange, however, is now essentially out of business.

24. Why, in your opinion, did PaperX fold? What did they do wrong, and has Paperloop learned anything from their failure?

PaperX appeared to have an excellent transaction platform customized for paper trading. But it had difficulty generating support for its original e-marketplace concept. It then shifted to selling e-commerce solutions for individual companies, but one problem was probably the high cost of the service (which was necessary to get a return on the large amount of capital that was sunk into starting up the business).

25. Why do many of the independent e-marketplaces operating today have difficulties getting trading going?

Companies would prefer to deal directly with customers, either through traditional sales channels or their own websites. They may feel that they can get better prices through traditional methods and may view all e-marketplaces as essentially auction processes. It is hard to get trading going because there are not enough buyers and sellers. Enron (Clickpaper) has had to acquire mills to offer enough products to build liquidity.

26. How has Paperloop addressed this issue?

As a portal, we try to drive potential buyers and sellers to our e-marketplace partners.

27. Is there a future for pulp and paper producers going online themselves, and thus trading on an individual basis? Could such a development be a threat to the independent e-marketplaces?

Individual paper companies will develop the capability to handle their transactions online in the future, limiting the role of independent e-marketplaces.

6.2 PaperX.com

PaperX lanserades juni 2000 och var tänkt att bli Europas första självständiga e-marknadsplats för pappersindustrin. Planerna var storslagna och man siktade på att bli den ledande *business-to-business* e-marknadsplatsen i världen för handel med papper och massa.⁷¹ Företaget räknade att 10 % av all pappersförsäljning i Europa skulle ske via marknadsplatsen inom tre år efter start. Initiativtagarna till PaperX menade att kortare ledtider, mindre lager och bättre information skulle förändra försäljningsbeteendet inom hela pappersindustrin. Bakom grundandet av marknadsplatsen stod Lars-Åke Helgesson, tidigare vd för Stora, och i styrelsen satt bl a Lennart Ahlgren, f d vd för Assidomän.

⁷¹ PaperX.com, *Improving process and supply chain efficiencies in the pulp and paper industry*, 2001.

PaperX var ett försök att skapa en mer dynamisk marknadsplats för att passa de europeiska förhållandena. Till skillnad mot Paperloop kunde handel ske både på det amerikanska sättet, dvs anonymt, genom auktion och med standardiserade produkter. Handel skulle även kunna bedrivas på det europeiska sättet med större specifikation, s k Ask and Bid, och differentiering, där parterna öppet kunde förhandla med varandra.

PaperX var det mest påkostade försöket att etablera en e-marknadsplats åt pappers- och massaindustrin. Intresset från pappers- och massaindustrin visade sig dock vara svalt. I en artikel i Dagens Industri från mars 2001 framgår att inte ett enda affärsavslut gjorts dittills.⁷² Detta ledde till att PaperX så småningom bytte strategi och ville nu kombinera rollen som e-marknadsplats med att bli leverantör av e-handelssystem till skogsindustrin.⁷³ Dessa ansträngningar räckte inte för att övertyga branschen och PaperX gick i konkurs i mars 2001.⁷⁴ Konkursen inträffade mitt under förestående uppsatsarbete.

Jörgen Strömberg, som deltagit i den empiriska undersökningen, kunde upplysa om att PaperX teknologi och hårdvara senare köptes upp av tre f d medarbetare i PaperX.⁷⁵ De har startat ett liknande företag under namnet Exteriority med kontor i London, Tyskland och USA.

6.2.1 Frågor och svar

För att angripa mina frågeställningar tog jag kontakt med f d chefen för PaperX massadivision Jörgen Strömberg. Strömberg har 36 år bakom sig som marknadsansvarig för massa och papper i ett flertal svenska och utländska skogsföretag. Strömberg hade ansvaret för att bygga upp en massadivision inom PaperX. Det empiriska materialet är insamlat efter konkursen av PaperX. Informationen är värdefull eftersom den kan förklara varför ansträngningarna att bygga e-marknadsplatsen misslyckades. Perspektivet för Strömberg är följaktligen retrospektivt vilket skiljer sig från undersökningen med Will Mies från Paperloop.

1. In which direction is e-commerce heading in the pulp and paper industry today?

Det råder fortfarande tveksamhet om vart denna handelsform kommer att leda. Både köpare och säljare är rädda för transparens dvs att andra, t ex konkurrenter får veta vilka kvantiteter och priser som avtalats. Dessutom är båda sidorna osäkra på om e-commerce verkligen tillför något, eller bara blir ett extra led i transaktionerna och därmed också en extra kostnad. Innan man klarat ut dessa frågor kommer e-commerce troligen att ha en blygsam marknadsandel och kanske endast kapa åt sig en liten del av spotmarknaden, som varierar mellan 10-25 % beroende på konjunkturläge.

2. Is there a future for e-marketplaces in this industry?

⁷² Braconier, Per, *Dagens Industri*, 2/3 2001.

⁷³ www.paperloop.com, 27/10 2000, 11.07.

⁷⁴ Ibid, 21.46.

⁷⁵ Se bilaga 2.

Ja, men inte i den form som hittills förekommit med sk auktion och budgivning på poster som läggs ut på nätet. Affärerna måste kunna göras konfidentiellt mellan två parter, med ansvar för betalningar och för produktkvalitet. Det kommer att ta mer tid innan branschen blir övertygad om de möjligheter som finns här. Dessvärre är massa- och pappersbranschen traditionell och det är svårt att övertyga beslutsfattarna. Kanske behövs det en generationsväxling högst upp i företagsledningarna innan detta kan genomföras i stor skala. Massa är en enklare vara och borde kunna komma igång ganska så fort och utan större komplikationer, men inom papperssidan, med alla dominanta grossister (som ofta är ägda av pappersproducenterna) blir det svårare att hitta en bra form. Många grossister har ju redan sina kunder on-line och är avogt inställda till e-commerce, som de ser som ett hot.

3. Will there be a demand for third party independent e-marketplaces in this industry?

Försök har gjorts utan riktig framgång. Paperexchange och några andra började med en ren *market platform* där man trodde att köpare och säljare skulle gå in och lägga köp- respektive säljbud och för detta tog man en provision. Detta mötte inte något större intresse då denna form enbart blev dyrare än de redan existerande kanalerna.

Sedan kom PaperX med ett mer komplett koncept med:

Konfidentiell *business platform* med person till person-kontakter via PaperX system. Via lösenord och andra säkerhetskoder kunde man vara säker på att ingen annan fick tillgång till vad som förhandlades och avtalades. Vidare kunde PaperX system ta hand om fakturering, logistikinformation och betalningsuppföljning, statistik, marknadsinformation och flera andra saker. En speciell "mötesplats" för tekniker skulle också skapas, där tekniker från olika företag skulle kunna diskutera olika produktions- och kvalitetsfrågor. Möjligheter till transportbokningar och finansiering låg också i planerna. Detta till en fast kostnad per år satt i relation till producentens eller köparens omsättning – oavsett antalet affärstransaktioner. Vinsten att använda sig av PaperX låg i att företaget skulle hantera en stor del av administrationen kring affärerna och att både köpare och säljare skulle kunna spara kostnader genom att starkt skära ner sina "back office" kostnader.

Igen, tveksamhet från industrin. PaperX utvecklades för sakta och investerarna tappade intresset och drog bort sina utlovade finansieringar med nedläggning som följd. PaperX affärsidé och system anser jag vara bra och riktiga, men timingen var fel – "produkten" kom ut för tidigt. PaperExchange har sedermera mer och mer kopierat PaperX idéer och lever, så vitt jag vet, fortfarande.⁷⁶

4. How many online marketplaces for trading is there room for in the pulp and paper industry in America and Europe respectively? Will they be sales focused industry-backed or independent third party?

Sannolikt högst två i varje världsdel och min uppfattning är att några av de ledande producenterna kommer att gå tillsammans och sätta upp ett eget industriägt e-

⁷⁶ Observera att Paperloop haft ett tidigare samarbete med PaperExchange. Wies hävdar dock i intervjun att "PaperExchange [...] is now essentially out of business".

commercebolag (Papi Net?)⁷⁷ med samma teknologi som tredjepartsföretagen har idag. När sedan de ledande startat kommer man att inbjuda de övriga producenterna att köpa in sig. Teknologin som gör att man konfidentiellt kan skydda individuella avtal finns och det bör göra det möjligt att så småningom övertyga även de värsta bakåtsträvare att e-commerce kommer.

5. Will e-marketplaces generally focus on providing industry intelligence in the future or will they promote the idea of actual trading and transactions online?

Som sagts tidigare, måste e-commerce tillföra industrin något utan extra totala kostnader för att kunna bli intressant. En väl fungerande business intelligence-funktion kommer att vara en viktig del i argumenten för e-commerce. Ren trading räcker inte för att intressera företagen.

6. How can e-marketplaces contribute to the pulp and paper industry? I.e. what are the specific benefits with on-line trading for this particular industry?

Se mitt resonemang under punkt 3 om PaperX

7. What kind of transaction model is in your opinion ideal for trading on an e-marketplace in this industry? Anonymous auction style, Bid Ask/negotiation or other? Why?

Bortsett från en mindre del av volymerna, säg 1-2 %, som kan gå via *trading platforms* med anonym budgivning, är producenterna enligt min erfarenhet inte villiga att tappa kontakten med kunderna och handla anonymt. Även kunderna tvekar, då kvalitetsansvaret blir ”dimmigt” och man vet inte hur reklamationer och andra eventuella problem skall hanteras.

Det är därför som jag tror att mer kompletta lösningar som beskrivits ovan är den form som kommer att behövas för att övertyga de alltför många traditionella beslutsfattare att våga ta språnget in i IT-världen.

8. What is the best way for an e-marketplace to charge for its services? Transaction fees, membership fees, selling of business intelligence or advertisement space, etc? Should there be a commission on transactions at all?

Det PaperX kom fram till i sina diskussioner med de blivande kunderna, var att en *fixed fee* i relation till omsättningen (oavsett antalet transaktioner) skulle vara det mest realistiska sättet att betala för användandet av PaperX olika ”platforms”.

9. In what way can an e-marketplace facilitate already existing relationships between buyers and sellers?

En kund kan exempelvis koppla upp sig direkt till en för honom känd person hos en leverantör, de förhandlar en affär (på samma sätt som man idag ”chattar”). När de är överens, signerar de avtalen med sina personkoder. Produktions- och leveransbokningar, fakturor och alla andra nödvändiga dokument upprättas omedelbart av systemet och sändes ut per e-post till berörda parter.

⁷⁷ För mer information om Papi Net se avsnitt ”Förslag till vidare forskning” nedan.

Fakturan sätts automatiskt för betalning och bank(erna) informeras via systemet att affären är gjord och att betalning skall effektueras vid den givna förfallodagen. I idealfallet krävs inga som helst mer handläggningar efter det att ordern placerats. Administration, produktions- och leveransplanering hos respektive part kan personalmässigt reduceras betydligt.

10. Is there a risk that the kind of transaction models offered today is counterproductive in terms of relationship building? Why/why not?

Inte alls, snarare tvärtom. Genom att slippa öda mycket tid på alla möjliga sorters uppföljningar, kan köpare och säljare vid sina sammanträffanden ägna mer tid åt att tala om viktigare saker som gemensam strategi och personliga relationer.

11. Why do many of the independent e-marketplaces operating today have difficulties getting trading going?

E-commerceföretagen har inte lyckats övertyga industrin om sina affärsidéer. Industrin är som sagt traditionell och trög när det gäller förändringar.

12. What can they do to increase participation from the industry?

Svårt att säga, men en lösning vore kanske att få med industrin i ett joint venture där man från industrins sida känner att man har kontroll över vad som sker, och där e-commerceföretagen står för teknologin.

13. Is there a future for pulp and paper producers going online themselves, and thus trading on an individual basis? Could such a development be a threat to the independent e-marketplaces?

Som sagt ovan tror jag snarare att industrin med tiden kommer att bilda ett eget e-commerce-konsortium och det kommer att vara ett stort hot mot de fristående e-commerceföretagen.

14. Why, in your opinion, did PaperX fold?

En bra ”produkt” som var för tidigt ute. Industrin var inte färdig att ta emot affärsidén. Tiden gick utan att PaperX kunde teckna tillräckligt många avtal. Samtidigt kom den s.k. ”dot-com-döden” vilket gjorde investerarna nervösa. De drog in sina tidigare utlovade finansieringar och företaget fick stänga efter att ha förbrukat cirka EUR 15 miljoner varav EUR 10 i mjuk- och hårdvaror.

15. Why has the pulp and paper industry been hesitant about using PaperX as a trading platform?

PaperX erbjöd inte bara en *trading platform* utan marknadsförde den kompletta lösning som beskrivits ovan. Industrin tvekade, då de tvivlade på att ett så omfattande system skulle fungera och att konfidentialiteten skulle kunna bibehållas, dvs man var rädd för informationsläckage till konkurrenterna.

16. In what way did PaperX enhance previously existing relationships between buyers and sellers?

Genom att avlasta köpare och säljare en massa tidsödande rutinarbeten var det meningen att parterna skulle få mer tid till att diskutera gemensam strategi och fördjupa de personliga relationerna. Tyvärr fick PaperX aldrig veta om så blev fallet, innan företaget tvingades stänga.

17. Did PaperX sufficiently accommodate the industry's need for strong buyer-seller relationships?

Ja, men de lyckades inte övertyga industrin att så var fallet..

18. What can other e-marketplaces in the pulp and paper industry learn from the PaperX experience?

Viktigt med timing och en mer övertygande marknadsföring om vad företaget verkligen kan göra för industrin.

19. What particular characteristics of the pulp and paper industry must be taken into consideration when building e-marketplaces?

Att övertyga industrin att de själva har kontroll över affärerna och att e-commerceföretaget är ett verktyg som de skall bruka och inte, som de tror, tar över deras inköps/försäljningsverksamhet.

20. What is your advice to anybody wanting to pursue e-commerce in this industry?

För att lyckas krävs:

- Kunskap om branschen både kommersiellt, logistiskt och administrativt.
- Medarbetare på säljsidan som är kända i branschen så att man får tala med rätt personer (= beslutsfattare inom industrin).
- Stark och uthållig finansiering.
- Kunnig teknisk personal. Avbrott och felaktigheter i systemen får inte förekomma. Då får tvivlarna inom industrin vatten på kvarn.

6.3 Klippan AB: ett säljarperspektiv

De ovanstående två undersökningarna har båda gjorts med representanter från två olika e-marknadsplatser inriktade på pappers- och massaindustrin. För att få ett branschperspektiv är materialet kompletterat med insikter från den traditionella branschen. Jag tog kontakt med Lars-Anders Rothman som är Corporate Manager Finance vid Klippan AB. Klippan AB har produktionsanläggningar i Klippan och Lessebo och tillverkar både papper och sulfitmassa. Nedanstående undersökningsmaterial erbjuder inblick i hur den traditionella pappers- och massaindustrin ser på e-marknadsplatser idag.

6.3.1 Frågor och svar

1. *In which direction is e-commerce heading in this industry today?*

Min bedömning är att tillverkarna sannolikt kommer att ha sina egna e-handelsgränssnitt via webben.⁷⁸ Grossisterna bygger upp sina egna lösningar där leverantörerna tvingas in.

2. *Is there a future for e-marketplaces in this industry? Will they be independent or industry-backed?*

I den form som har testats blir det säkert tufft att etablera marknadsplatser. Visst behov kan finnas för att lägga ut "överskottsvolymer" och liknande. Från köpsidan kan det säkert vara betydligt intressantare för att erhålla en snabb matchning.

3. *How many e-marketplaces will there be room for in Europe and America respectively?*

1-3 per kontinent.

4. *Will e-marketplaces focus on industry intelligence or will they pursue the idea of actual trading and transactions online?*

Säkert transaktionsinriktade.

5. *How can e-marketplaces contribute to the p&p industry? I.e. what are the specific benefits with online trading for this particular industry?*

På försäljningssidan som ett led i att kränga ut volymer anonymiserat. Möjligen också ett sätt att marknadsföra sig/sina varumärken. Ett genombrott skulle innebära att rationaliseringspotentialer i försäljnings-/orderkedjan skulle kunna frigöras.

6. *Please describe the e-commerce strategy of Klippan AB!*

Klippan ska inte gå i täten pga de uppenbara riskerna som finns att gå fel och samtidigt bränna en massa pengar. Däremot ska vi bevaka vad som sker inom området och vara beredda att haka på vid intressanta genombrott. Ambitionen på kort sikt är att agenter/dotterbolag ska kunna lägga order via webbgränssnitt samt att vi ska kunna ansluta oss till de eventuella krav som grossister ställer på anslutning till sina lösningar.

7. *Does Klippan AB have any plans of building an e-commerce capability?*

Vi undersöker för närvarande möjligheterna att etablera vad som kallades kortsiktigt under under förra frågan.

8. *Does Klippan AB engage in any online trading to date?*

Nej.

9. *Does Klippan AB use, or intend to use, independent e-marketplaces to sell paper? If not, why?*

⁷⁸ För diskussion om webbgränssnitt och Papi Net se avsnitt "Förslag till vidare forskning".

Använder inte och har inte för avsikt att använda. Detta är baserat på den uppbyggnad som dessa hittills haft där priset i princip varit enda konkurrensfaktorn.

10. In your opinion, what are the limitations of independent e-marketplaces in their current form in the p&p industry?

Anonymiseringen där sedan länge inarbetade varumärken tappar betydelse till förmån för lägsta pris.

11. Could Klippan AB consider being a part of an industry-backed sales-focused e-marketplace?

Jag har svårt att se det men allt beror givetvis på kombinationen finansiell/tidsmässig insats och risk.

12. In what way can an e-marketplace facilitate already existing relationships between buyers and sellers?

Vet ej.

13. Do you think that e-marketplaces operating today sufficiently accommodate the industry's need for strong buyer-seller relationships?

Nej.

14. Is there a risk that the kind of transaction models offered today (for example anonymous bidding and auctions) is counterproductive in terms of relationship building?

Helt klart en sådan risk och säkert det största hindret för framgång.

15. Why do many independent e-marketplaces operating today have difficulty getting trading going?

Se svar fråga 13 i kombination med pridfokusering.

16. What can they do to increase participation from the industry?

En väg skulle kunna vara att skapa portalliknande marknadsplatser där varje säljare har sitt egna skyltfönster för att exponera sina produkter och göra affärer.

17. Is there a future for pulp and paper producers going online themselves, and thus trading on an individual basis? Could such a development be a threat to the independent e-marketplaces?

Jag tror att det blir framtiden och hotet mot de oberoende marknadsplatserna blir därmed tydligt.

18. Why, in your opinion, did PaperX fold?

Dålig anslutning på grund av att pappersleverantörerna inte ville vara med och pressa priserna på sina produkter.

19. Why was the p&p industry hesitant about using PaperX as a trading platform?

Se föregående.

20. What particular characteristics of the pulp and paper industry must be taken into consideration when building e-marketplaces?

Den starka önskan att bygga varumärken och rädslan för vad en prissänkning på sortimentet får för effekt. Om någon bygger en marknadsplats där varumärken och pappersegenskaper framhävs lika mycket som pris så kan det lyckas.

21. What is your advice to anybody wanting to pursue e-commerce in this industry?

Uthållighet krävs pga att branschen är så pass konservativ.

6.4 Sammanfattning av fallstudierna

6.4.1 Paperloop.com

Paperloops primärtjänst är att sälja industrispecifik information och annonsutrymme. Annonsutrymmet består i dagsläget fr a av länkar till olika s k *e-storefronts* som abonnerar på Paperloops tjänster. Paperloop riktar sina tjänster till pappers- och massaindustrin i hela världen. Dock finns merparten av användarna i Nordamerika. Paperloop hoppas så småningom kunna utveckla transaktionsmöjligheter genom dessa *storefronts* där köpare kan begära offerter eller *Request for Quotes* (RFQ). Företaget erbjuder för närvarande endast begränsade transaktionsmöjligheter på den egna webbsidan och ingen handel har ännu skett. Transaktionsmodellen bygger på ett enkelt RFQ-system där en köpare kan gå in på Paperloops webbsida och lägga begäran om offerter från ett antal säljare. Köparen jämför de olika offerterna och väljer den bästa. Transaktionen kommer att vara transparent, dvs köparen vet vem säljaren är om säljaren inte väljer att vara anonym. Paperloops intäkter kommer mestadels från försäljning av information (genom t ex tidningsprenumerationer) och från annonser, eller *e-storefronts*. Will Mies spår att det kommer att se ut så här även i framtiden på intäktssidan.

6.4.2 PaperX.com

Försök att etablera oberoende marknadsplatser har gjorts men utan framgång. Exempelvis byggde Paperexchange en ren transaktionsplattform där man hade tänkt matcha köpare och säljare. Eftersom det inte mötte något större intresse avsåg PaperX erbjuda en mer sofistikerad marknadsplats där handel kunde ske konfidentiellt mellan två parter. Vidare kunde PaperX handelsplattform ta hand om de administrativa uppföljningarna som t ex fakturering och logistik. PaperX tjänster erbjöds mot en fast kostnad per år satt i relation till köparens eller säljarens omsättning. Det som PaperX hade tänkt tillföra var att företaget kunde ta hand om en stor del av administrationen kring affärer och på det sättet erbjuda väsentliga kostnadsbesparingar för köpare och säljare. Genom att slippa rutinarbete var det meningen att parterna skulle få mer tid att utveckla relationer. Industrin tvivlade dock på att ett så omfattande system skulle fungera och att konfidentialitet kunde bibehållas. Så småningom tvingades PaperX lägga ner sin

verksamhet. Strömberg anser dock att affärsidén och det tekniska systemet var rätt men att man inte lyckades "sälja" idén till industrin. Hans uppfattning är vidare att producenterna kommer att gå tillsammans och sätta upp ett eget industriägt e-handelsföretag med liknande teknologi som PaperX hade. En industriägd marknadsplats, menar Strömberg, gör att producenterna kan bevara kontrollen över kunderna.

6.4.3 Klippan AB

Klippan AB kommer inte att ligga i täten när det gäller e-handelssatsningar pga den osäkerhet som råder på området samt den ekonomiska risk en sådan satsning skulle innebära. Ambitionen är att följa utvecklingen för att vara beredd att haka på eventuella genombrott. På kortare sikt hoppas man dock kunna ta emot order från agenter via gemensamma webbgränssnitt. Hittills har Klippan AB inte bedrivit någon handel via e-marknadsplatser överhuvudtaget och man har heller för avsikt att göra det. Skälet till det är att man vill undvika en anonymisering av handeln eftersom det kan göra att varumärken tappar betydelse till förmån för lägre priser. Rothman tror att e-marknadsplatser inte i tillräcklig utsträckning tillmötesgår branschens behov av starka relationer mellan köpare och säljare. Rothmans bedömning är att producenterna tillsammans etablerar e-handelsgränssnitt via webben vilket kan innebära ett hot mot den oberoende e-marknadsplatsens existens.

7 Analys

I nedanstående avsnitt har tankegångarna om relationsmarknadsföring applicerats på respektive fallstudie för att angripa uppsatsens problemformulering. I slutet av analysen sammanfattas resonemangen i en syntes.

7.1 Paperloop.com

Först och främst kan Paperloop beskrivas med den terminologi som används i teoriavsnittet om e-marknadsplatser. Paperloop är en *dynamisk oberoende* marknadsplats. Av Mies kommentarer framgår att Paperloop är tänkt att vara både en *vertikal marknadsplats* som möjliggör handel med papper och massa, och en *horisontell marknadsplats* som kan tillhandahålla produkter till industrier relaterade till pappers- och massaindustrin. Vidare är marknadsplatsen tänkt att fungera som *börs* snarare än som auktion. Man avser att tillämpa *RFQ*-systemet, dvs köpare begär offerter via e-marknadsplatsen varvid säljare kan välja att acceptera eller lägga ett motbud. Transaktionen kommer att vara transparent, dvs användaren vet vem han eller hon köper av om säljaren inte väljer att vara anonym.

Paperloops tjänsteidé är att vara "the premier information and business exchange for the paper, printing and converting industries"⁷⁹. Enligt Mies är Paperloops kärntjänst för närvarande att sälja branschrelaterad information och att erbjuda marknadsföringstjänster åt företag genom vad han kallar *e-storefronts* och "mini websites". Ett vanligt problem inom pappers- och massaindustrin kan just vara bristen på information om vilka produkter som finns på marknaden. Paperloop skapar värde genom att tillföra marknadsspecifik information till branschen.

Mies uppger vidare att Paperloop så småningom hoppas kunna erbjuda transaktionsmöjligheter via dessa *e-storefronts* genom RFQ-systemet. När det kommer till stödtjänster säger Mies att Paperloop eventuellt kommer att erbjuda logistik- och kreditservice.

Paperloop har rört sig från att betona transaktionsmöjligheter till att fokusera på informationsbiten. I Tappi Journal från augusti 2000, då Paperloop var nystartat, skriver Paperloops CEO Tim Fazio "The result is an e-commerce platform that gives users direct access to an extended universe of customers and suppliers to buy from and sell to, as well as a suite of products and services"⁸⁰. Här betonar man alltså transaktionsmöjligheterna som marknadsplatsen är tänkt att tillhandahålla. Likaså stod att läsa på Paperloops hemsida i oktober 2000: "Our Visions: Paperloop will provide strategic access to information and a neutral exchange platform for carrying out business transactions"⁸¹. Men Paperloop försöker numera tona ner transaktionsmöjligheterna. I en e-post till författaren skriver Mies att Paperloop befinner sig i en förändringsprocess.⁸² Man

⁷⁹ www.paperloop.com, 5/10 2001, 16.30.

⁸⁰ Fazio, Tim, *Tappi Journal*, nr 8, aug 2000, s 40.

⁸¹ www.paperloop.com, 27/10 2000, 14.10.

⁸² Se bilaga 1.

fokuserar mer på att tillhandahålla information och Mies uttrycker en osäkerhet inför att erbjuda köp-säljfunktion i framtiden.

Wies uppger att ”Paperloop only offers very limited transaction (RFQ) capability” och att transaktionsmodellen är ”a very simple and generic RFQ system”. Wies säger vidare att inga produkter ännu köps eller säljs direkt på Paperloop. I stället kanaliseras kunder till olika *e-storefronts* som abonnerar på Paperloops tjänster. I dagsläget kommer Paperloops intäkter i huvudsak från dessa abonnemang och från informationsförsäljning. Eftersom Paperloop delvis ägs av ett förlag har företaget även intäkter från försäljning av trycksaker. Mies tror att det kommer att se ut så här även i framtiden. Om det blir någon handel överhuvudtaget kommer den att vara begränsad till de så kallade *e-storefronts* och i liten eller ingen utsträckning finnas på Paperloops egen webbplats.

Paperloop har inte lyckats få igång någon handel på marknadsplatsen eftersom de inte lyckats locka dit köpare och säljare. För att en e-handelsplats ska kunna tillhandahålla transaktionsmöjligheter måste flera kunder vara närvarande i konsumtionsprocessen av dessa tjänster. Interaktion och samspel mellan användare är en förutsättning för att köp ska kunna ske.⁸³ Ju fler användare desto större värde har tjänsten. Den oberoende e-marknadsplatsen gör det enkelt och billigt för köpare och säljare att hitta varandra och köpa och sälja produkter. Paperloop har emellertid inte lyckats locka industrin till att i någon nämnvärd utsträckning delta på e-handelsplattformen. E-marknadsplatsens tillförda värde till industrin minskar i takt med att antal användare minskar.

Mies anser att e-marknadsplatser kan tillföra pappers- och massaindustrin lägre försäljnings- och distributionskostnader. Detta är sannolikt eftersom industrin lider av höga kostnader i samband med marknadsföring, försäljning och distribution. Breda och djupa nätverk inom pappers- och massaindustrin i kombination med hög användning av telefon, fax och katalogsökande gör att väsentlig effektivisering borde vara möjlig med hjälp av e-marknadsplatser.⁸⁴

Varför har då inte Paperloop lyckats intressera pappers- och massaindustrin? Industrin föredrar troligen att handla direkt med sina kunder och man är ointresserad av en mellanhand.⁸⁵ Papperstillverkare når hellre sina kunder genom de traditionella försäljningskanalerna eller möjligtvis direkt via sina egna e-marknadsplatser. Troligtvis känner pappersproducenter att de får bättre priser genom de traditionella metoderna. I viss utsträckning förknippar branschen e-marknadsplatser med anonym auktionering. Mies menar att Paperloop försöker bemöta problemet genom att kanalisera potentiella köpare och säljare till Paperloops partners. Paperloop har alltså insett att den ursprungliga tjänsteidén inte fungerar och man har därför ändrat på sin strategi. Mies medger att det är sannolikt att individuella papperstillverkare kommer att utveckla kapaciteten att hantera egna transaktioner via egna e-marknadsplatser. Framtidsutsikten för de oberoende e-marknadsplatserna inom pappers- och massaindustrin förefaller därför dystert. Mies tror trots detta att det kan finnas utrymme för ett fåtal oberoende e-marknadsplatser för att

⁸³ Grönroos, Christian, 1996, s 13.

⁸⁴ Goldman Sachs Global Equity Research, 2000, s 204.

⁸⁵ Enligt intervju med Will Mies.

auktionera ut produkter till följd av överkapacitet, dålig kvalitet eller överskott i samband med igångkörning.

I grund och botten innebär Paperloop en marknadsföringsteoretisk problematik som utgår från relationsmarknadsföring. Teorierna om RM har redan presenterats. Det som kännetecknar RM är att företagets intresse riktas till existerande kunder och därmed blir önskan att skaffa nya kunder underordnad. Det är avsevärt mycket dyrare att skaffa nya kunder än att behålla gamla. Därför försöker man behålla, vårda och utveckla redan existerande relationer.⁸⁶ Detta är i allra högsta grad aktuellt i pappers- och massaindustrin som präglas av nära samarbete mellan aktörer i värdekedjan och relationer som varar i årtionden.⁸⁷ På frågan hur Paperloop kan förstärka redan existerande relationer mellan företag och kunder säger Mies: "It is hard to see how we can facilitate already existing relationships for major paper companies or suppliers." Paperloops e-marknadsplats är tydligen inte relationsfokuserad. IT-strategin har i stället överordnats marknadsföringsstrategin. Mies anser vidare att pappers- och massaindustrin förknippar oberoende e-marknadsplatser med kortsiktighet, anonymitet och auktioner. I klartext betyder det hårdare konkurrens. Eftersom pappers- och massaindustrin kännetecknas av små marginaler och prispress är den ointresserad av intensifierad konkurrens som kan bli följden av den pristransparens som transaktionerna på Paperloop medför.

Den traditionella pappers- och massaindustrin strävar efter uppbyggandet av långsiktiga och starka relationer. Historiskt sett har industrin skött sin egen försäljning, marknadsföring och i många fall distribution vilket har inneburit att man haft kontroll över försäljningsprocessen och stått i direkt kontakt med sina kunder.⁸⁸ Den oberoende e-marknadsplatsen innebär en mer anonym interaktion med kunden. Producenten förlorar således kontroll. Internet kan medföra att redan existerande kundrelationer blir "standardiserade". Produktdifferentiering blir ännu svårare än vad som för närvarande är fallet.

Principerna bakom den typ av handel som Paperloop står för vänder upp och ner på teorierna om relationsmarknadsföring och de fördelar som RM medger. Detta beror på att den transaktionsmodell som Paperloop erbjuder innebär pristransparens, kortsiktiga relationer och intensivare konkurrens. Beviset är 1) ingen handel sker, eller har skett, på Paperloop 2) Paperloop har som följd ändrat strategi och fokuserar på marknadsinformation.⁸⁹ Paperloop kanaliserar snarare potentiella kunder till andra webbsidor som samarbetar med Paperloop. Observera att detta innebär att Paperloop har rört sig från att vara en oberoende neutral e-marknadsplats till att bli försäljningsfokuserad.

⁸⁶ Grönroos, Christian, 1996, s 14.

⁸⁷ *Goldman Sachs Global Equity Research*, 2000, s 210.

⁸⁸ *Ibid*, s 210.

⁸⁹ Enligt intervju med Will Mies.

7.2 PaperX.com

Jag tänker nu titta närmare på Jörgen Strömbergs kommentarer och erfarenheter från PaperX. Är frånvaron av relationstänkande även bakgrunden till att PaperX misslyckades?

Strömberg menar att det knappast finns någon framtid för de e-marknadsplatser som jobbar med auktion och öppen budgivning som transaktionsmodell. Bortsett från en mindre del av volymerna som kan säljas med anonym budgivning eller auktion är producenterna enligt hans mening ovilliga att tappa kontakten med kunderna och handla anonymt. Även kunderna tvekar eftersom kvalitetsansvaret blir otydligt och man inte vet hur reklamationer och andra problem skall hanteras.

Strömberg menar att budgivning och auktion på marknadsplatsen leder till ökad transparens, dvs att andra aktörer som t ex konkurrenter får veta vilka kvantiteter och priser som avtalats. Detta leder till en intensivare konkurrenssituation vilket säljare vill undvika. Ett av relationsmarknadsföringens budskap är just att tona ner behovet av total konkurrens eftersom det leder till instabilitet.⁹⁰ Samverkan och långsiktighet mellan köpare och säljare skapar större stabilitet eftersom konkurrensen delvis sätts ur spel. Dessutom kommer konkurrens i helt fri form att vara förenat med höga transaktionskostnader och "switching costs", det vill säga kostnader för att byta leverantör. Sätillvida ser Strömberg att det finns en relationsproblematik förenad med e-marknadsplatser inom pappers- och massaindustrin idag.

PaperExchange är ett exempel, menar Strömberg, på en e-marknadsplats som endast tillhandahåller en plattform för transaktioner. Företaget trodde att köpare och säljare skulle söka sig till marknadsplatsen och lägga bud och betala provision. Man mötte dock inget intresse eftersom det enbart blev dyrare än de traditionella kanalerna. Strömberg uppger att e-marknadsplatser måste tillföra industrin något extra utöver att endast vara mellanhand med ytterligare kostnader som följd.

PaperX skulle tillgodose önskemål från branschen att affärer hölls konfidentiella mellan två parter med bindande ansvar för betalningar och produktkvalitet. Man byggde upp ett system med lösenord som möjliggjorde att användare kunde vara säkra på att ingen annan fick tillgång till vad som förhandlades och avtalades. På så sätt ville man eliminera anonymiteten och snarare bygga vidare på redan existerande relationer på marknaden.

Strömberg menar att e-marknadsplatser kan vara utmärkta relationsbyggare. Kunder kan förhandla fram avtal med leverantörer direkt på nätet (genom att "chatta") och sedan signera avtalen med personliga koder. Dokument som leveransbokningar och fakturor upprättas omedelbart av systemet och sänds ut per e-post till parterna. Administration, produktions- och leveransplanering kan effektiviseras hos respektive part vilket reducerar kostnader och spar tid. Strömberg anser vidare att e-marknadsplatser är utmärkta

⁹⁰ Gummesson, Evert, 1998, s 54.

katalysatorer för relationsbyggande eftersom företag slipper ödsla tid på olika sorters uppföljningar. I stället kan ”köpare och säljare vid sina sammanträden ägna mer tid åt att tala om viktiga saker som gemensam strategi och personliga relationer”⁹¹.

De idéer som Strömberg och PaperX hade speglar Feursts principer i One-to-One Marketing. En e-marknadsplats kan individanpassa erbjudanden till kunden för att senare försöka förutsäga behoven som kunden har.⁹² Genom att skapa en lärande relation mellan kund och leverantör kan varje relation bli unik och anpassad till kunden. Detta kan leda till att kunden slipper att återspecificera nästa gång den söker upp företaget eftersom leverantören minns vad som hände eller sades vid det föregående tillfället. PaperX kunde ta hand om fakturering, logistikinformation och betalningsuppföljning. PaperX e-handelssystem ”mindes” villkoren kring transaktionen som sedan användes vid nästa kontakt. Köpare och säljare kunde väsentligt skära ner sina administrationskostnader samtidigt som en *one-to-one* relation etablerades.

Sheths tankegångar om att det är flera personer som är delaktiga i industriella köpbeslut⁹³ speglas också i PaperX-konceptet. För att det säljande företaget ska kunna ha en lärande relation till kunden gäller det att företaget identifierar de olika individerna som är delaktiga i köpet. En virtuell mötesplats för tekniker skulle skapas på PaperX där man kunde diskutera olika produktions- och kvalitetsfrågor.⁹⁴

PaperX var en unik e-marknadsplats i pappers- och massaindustrin i det att man tänkte i termer av relationer och One-to-One Marketing. PaperX byggde upp ett system som skulle bevara och effektivisera dessa relationer. Trots det ledde tveksamhet från industrin till att företaget tvingades gå i konkurs. Vad berodde detta på? Strömberg menar att förklaringen ligger i att PaperX utvecklades för sakta vilket gjorde att investerare tappade intresset och drog bort sina utlovade finansieringar. Samtidigt kom ”dot.com-döden” och investerarna blev ännu nervösare. PaperX affärsidé och tekniska system var riktiga men timingen sänkte bolaget, uppger Strömberg.

Att PaperX inte lyckades att få igång någon handel innan investerarna drog sig tillbaka berodde på att pappers- och massabranschen är konservativ till karaktären, fortsätter han. Det var svårt att övertyga beslutsfattarna om fördelarna med PaperX affärsidé. PaperX tog hänsyn till industrins behov av relationer, men, menar Strömberg, man lyckades inte övertyga industrin att så var fallet. Industrin tvivlade dessutom på att ett så omfattande system skulle fungera och man var samtidigt rädd för informationsläckage till konkurrenter. Det kanske behövs en generationsväxling i företagsledningarna innan e-marknadsplatser slår igenom i stor skala.⁹⁵

Sannolikt är att PaperX misslyckande bottnar i en mer grundläggande problematik än nervösa investerare och en konservativ bransch. Pappers- och massaindustrin är ovillig att

⁹¹ Jörgen Strömberg, intervju.

⁹² Feurst, Ola, 1999, s 33.

⁹³ Sheth, Jagdish N., *Journal of Marketing*, vol 37, okt 1973, ss 50-56.

⁹⁴ Enligt intervju med Jörgen Strömberg.

⁹⁵ Ibid.

släppa in oberoende mellanhänder i värdekedjan. Industrin vill bibehålla kontrollen över försäljningsprocessen och inte lämna ut den till en okänd tredje part, med ökade kostnader som följd. Strömberg är också inne på det spåret. Hans uppfattning är att några av de ledande producenterna kommer att gå samman och grunda en egen industriägd e-marknadsplats med samma teknologi som tredjepartsföretagen har idag. Övriga producenter kan sedan köpa in sig på denna e-marknadsplats som alltså blir försäljningsfokuserad snarare än oberoende. Ett sådant konsortium kommer enligt Strömberg att innebära ett stort hot mot de fristående e-marknadsplatserna. Strömberg och Will Mies har samma uppfattning på den punkten, dvs branschen kommer att utveckla egen kapacitet att sälja via e-marknadsplatser.

Strömberg tillägger att många grossister redan har sina kunder online och är avogt inställda till fristående marknadsplatser som de snarare ser som ett hot. Många grossister ägs dessutom av papperstillverkarna. Till exempel ägs grossisten Papyrus av Stora Enso. Koncernen har redan en väl etablerad försäljning på Internet via Papyrus. 25 % av Papyrus försäljning görs med Internet.⁹⁶

7.3 Klippan AB

Pappers- och massatillverkaren Klippan AB ska inte gå i täten när det gäller e-handel pga de ekonomiska risker som är förenade med en sådan strategi, säger Lars-Anders Rothman. Man utgår från försiktighetsprincipen och bevakar vad som sker inom området för att vara beredd att haka på när det blir tydligt hur industrin förhåller sig till e-handel. Ambitionen på kort sikt är att agenter/dotterbolag ska kunna lägga order via webgränssnitt samt att man avser ansluta sig till de eventuella lösningar som grossister finner. Rothmans bedömning är att detta troligen är framtiden för industrin, dvs att grossisterna kommer att tvinga in tillverkarna i egna e-handelsgränssnitt via webben.

Lars-Anders Rothmans uppfattning om e-marknadsplatser i pappers- och massaindustrin liknar den Will Mies och Jörgen Strömberg har. Den form av e-marknadsplatser som har testats blir svåra att etablera. Klippan AB har hittills inte bedrivit någon handel överhuvudtaget via webben. Man använder inte e-marknadsplatser och har inte för avsikt att göra det i framtiden. Rothman delar Mies mening att det kan finnas ett visst behov av oberoende e-marknadsplatser för att sälja bort överskottsvolymer. Men i grund och botten är oberoende e-marknadsplatser den lösning som är intressantast för köpsidan som får en billig och snabb matchning. Rothman anser att den enda konkurrensfaktorn e-marknadsplatser erbjuder är sänkta priser. Begränsningen, menar han, är att den anonymiseringen som e-marknadsplatser innebär gör att sedan länge inarbetade varumärken tappar betydelse till förmån för lägsta pris. Rothman för alltså in en ytterligare problematik i diskussionen, dvs risken att varumärken tar skada. Klippan AB är mån om att köparen vet vem han eller hon köper av.

Rothman har svårt att se hur e-marknadsplatser kan bevara eller förstärka redan existerande relationer mellan köpare och säljare på marknaden. Han tror snarare att det

⁹⁶ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 39.

finns risk för en motsatt effekt, dvs att relationer blir anonymiserade. Orsaken till att e-marknadsplatser idag har haft svårt att få igång handel är bristen på relationsmarknadsföring, överdriven pridfokuseringen samt behovet att värna om sina varumärken, sammanfattar Rothman. Om någon bygger en marknadsplats där varumärken och pappersegenskaper framhävs lika mycket som pris så kan det lyckas, tillägger han. Dessutom anser Rothman, likt Strömberg, att extra uthållighet krävs eftersom branschen är konservativ.

För att öka deltagandet från industrin menar Rothman att e-marknadsplatser kan erbjuda olika säljare egna skyltfönster för att exponera sina produkter och göra affärer. Detta är i princip vad Paperloop har gjort enligt Will Mies.⁹⁷ Men i grund och botten har man då rört sig bort från att vara en oberoende e-marknadsplats till att vara försäljningsfokuserad och icke-neutral. Rothman tror också att detta kommer att vara hotet mot oberoende e-marknadsplatser, dvs e-marknadsplatser som ägs av en eller flera aktörer från industrin. De oberoende e-marknadsplatserna har därmed spelat ut sin roll.

7.4 Syntes

Orsaken till att e-marknadsplatser inte lyckats locka till sig aktörer från pappers- och massaindustrin grundar sig i att initiativtagarna gjort en marknadsföringsteoretisk ”kullerbytta”. Enligt Grönroos är ”marknadsföring att [...] identifiera och etablera, sköta om och utveckla [...] relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften⁹⁸”. Båda fallföretagen har brutit i större eller mindre utsträckning i detta avseende. Paperloop saknar överhuvudtaget ett relationstänkande bakom sin affärsidé. Det är anmärkningsvärt eftersom långsiktiga relationer är något som genomsyrar pappers- och massabranschen. Paperloops e-marknad bygger i stället på transaktionsmarknadsföring som har en konfliktsituation på marknaden som utgångspunkt.⁹⁹ Detta leder till kortsiktighet, anonymiserad handel utan hänsyn till varumärken och papperskvalité samt intensifierad konkurrens på marknaden. En sådan situation kan vara av intresse för köpare¹⁰⁰ men har lett till att producenterna vägrat att delta.

Det andra fallföretaget PaperX tänkte förvisso i termer av relationer eftersom man ville tillgodose önskemål från branschen att affärer hölls konfidentiella mellan två parter med bindande ansvar för betalningar och produktkvalitet. Användare skulle vara säkra på att ingen annan fick tillgång till vad som förhandlades och avtalades. Man ville eliminera anonymiteten och pristransparensen och bygga vidare på redan existerande relationer på marknaden. Detta räckte dock inte eftersom industrin vill bibehålla sin kontroll över försäljningsprocessen och inte lämna ut den till en okänd tredje part. Industrin vill vara i direkt kontakt med sina kunder för att inte riskera att relationer tar skada. Således ligger RM-problematiken även bakom PaperX fall.

⁹⁷ Med s k *e-storefronts*.

⁹⁸ Grönroos, Christian, 1996, s 14.

⁹⁹ Ibid, s 16.

¹⁰⁰ Enligt intervju med Lars-Anders Rothman.

Klippan AB har aldrig använt sig av e-marknadsplatser och har inte för avsikt att göra det heller.¹⁰¹ Även större aktörer som SCA, Södra och Stora Enso är skeptiska till oberoende e-marknadsplatser.¹⁰² E-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin har dock en roll att spela i framtiden. Skälet är att det bör finnas en plats på webben där köpare och säljare inom industrin kan hitta varandra på ett effektivare sätt än vad som för närvarande är fallet. Pappers- och massaindustrin är som diskuterats i tidigare avsnitt en fragmenterad industri.¹⁰³ Den europeiska skogsindustrin består av fler än 300 producenter och över 2500 direkta köpare.¹⁰⁴ Men precis som Mies säger bör en sådan e-marknadsplats drivas av säljaren snarare än av en tredje aktör eftersom industrin inte vill att någon ska ta över deras försäljningsverksamhet. Genom att bygga en egen marknadsplats kan producenterna bibehålla kontrollen över sina kunder. Man undviker pristransparens och bevarar värdefulla relationer. Dessutom blir man av med de ytterligare kostnader i form av provision och avgifter som den oberoende e-marknadsplatsen oftast medför.

En e-marknadsplats ägd av industrin skulle passa bättre än de oberoende e-marknadsplatser som hittills provats. En sådan marknadsplats, dvs en *försäljningsfokuserad* marknadsplats, gör det möjligt att i högre utsträckning tillämpa relationsmarknadsföring. Man motverkar överdriven konkurrens vilket är viktigt för att många tillverkare ska kunna överleva. Samtidigt elimineras inte konkurrens och konflikt helt och hållet utan blir snarare tydligare och mer kontrollerbar.¹⁰⁵ De tre respondenterna ger stöd åt tesen att en marknadsplats som industrin står bakom är mer realistisk i dagsläget. Om det kommer att finnas en dominerande europeisk e-marknadsplats blir det dessutom naturligt för de större aktörerna i branschen att vara representerade.¹⁰⁶

En försäljningsfokuserad marknadsplats erbjuder också kostnadsmässiga fördelar eftersom flera producenter driver den tillsammans. Det skulle bli dyrt och ineffektivt om varje tillverkare byggde en egen e-marknadsplats.¹⁰⁷ Initiativet skulle komma från ett eller flera tillverkande företag som väljer att gå samman och skapa en gemensam försäljningskanal.¹⁰⁸ Observera att det finns en risk att ett sådant samarbete betraktas som olaglig kartellbildning och ett hinder för den fria konkurrensen.¹⁰⁹ För att motverka en sådan utveckling kan en hybrid skapas, dvs ledande tillverkare går ihop med självständiga aktörer.¹¹⁰

Det säljande företaget som driver e-marknadsplatsen kan alliera sig med andra företag som säljer kompletterande produkter till samma marknad. Alltså skulle ett pappersföretag kunna driva en e-marknadsplats riktad mot tryckeribranschen. Pappersföretaget

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 38.

¹⁰³ *Goldman Sachs Global Equity Research*, 2000, s 204.

¹⁰⁴ Fellman, Peter, *Dagens Industri*, 22/2 2000.

¹⁰⁵ Grönroos, Christian, 1996, s 16.

¹⁰⁶ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, maj 2000, s 39.

¹⁰⁷ *Goldman Sachs Global Equity Research*, 2000, s 210.

¹⁰⁸ Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango Markus, jan 2001, s 4.

¹⁰⁹ Carlbom, Torbjörn, *Veckans Affärer*, nr 0118, 30/4 2001.

¹¹⁰ *Goldman Sachs Global Equity Research*, 2000, s 210.

samarbetar med andra företag, t ex bläck tillverkare, för att ett spektrum av produkter för tryckeribranschen ska finnas tillgängligt på en och samma virtuella marknad. Här finns det utmärkta förutsättningar för att bygga upp starka nätverk med synergieffekter där den försäljningsfokuserade e-marknadsplatsen är spindeln i nätet. Denna typ av marknadsplats kan bygga upp långsiktiga och starka relationer till kunden samtidigt som man i större utsträckning undviker prisrig och bevarar de traditionella nätverken.

8 Slutsatser

Hur fungerar en e-marknadsplats och vad kan den tillföra pappers- och massaindustrin?

En e-marknadsplats är en webbplats med handelsfunktion för flera köpande och säljande företag, där den som driver webbplatsen inte kontrollerar priset på produkterna. Det finns oberoende, försäljningsfokuserade och inköpsfokuserade e-marknadsplatser. Den oberoende e-marknadsplatsen tillhandahålls av en oberoende tredje part, vilket medför att företag som konkurrerar med varandra kan vara med på samma marknadsplats. Detta kan innebära en tuffare konkurrenssituation. Försäljningsfokuserade e-marknadsplatser å andra sidan erbjuder produkter från ett urval av olika företag. Initiativet kan t ex komma från tillverkande företag inom samma bransch som väljer att gå samman för att skapa en effektiv försäljningskanal. Den tredje typen, inköpsfokuserade e-marknadsplatser, drivs ofta av stora företag som vill rationalisera sina inköp och få ner priserna. En e-marknadsplats kan generera intäkter genom t ex medlemskap, annonsintäkter eller transaktionsavgifter. E-marknadsplatsen kan fungera endera som börs eller auktion.

Pappers- och massaindustrin är en fragmenterad bransch, dvs det finns många köpare och säljare. Detta skapar ineffektivitet eftersom det tar tid för köpare och säljare att hitta varandra på marknaden. E-marknadsplatsen gör det enkelt och billigt för köpare och säljare att hitta varandra för att göra affärer eftersom flera aktörer är samlade på samma marknadsplats. Vidare lider pappers- och massaindustrin av höga kostnader i samband med marknadsföring, försäljning och distribution. E-marknadsplatser kan bidra till att sänka dessa kostnader väsentligt. Pappers- och massaindustrin kännetecknas dessutom av breda och djupa nätverk i kombination med hög användning av telefon, fax och katalogsökande. E-marknadsplatser kan effektivisera orderprocessen vilket reducerar transaktionskostnader. Avslutningsvis är papper och massa en relativt standardiserad typ av produkt vilket gör det enklare att handla med papper och massa över Internet än med högt specialiserade produkter.

Vilka marknadsföringsteoretiska problem och möjligheter har e-marknadsplatser för pappers- och massaindustrin med utgångspunkt från relationsmarknadsföring?

Problem. Hittills har e-marknadsplatser som etablerats i pappers- och massaindustrin varit oberoende e-marknadsplatser. En oberoende marknadsplats är en neutral tredje part som matchar köpare med säljare enligt ovan. De två fallföretagen som presenterats i uppsatsen visar emellertid att den traditionella pappers- och massaindustrin inte varit intresserad av att bedriva sin försäljning via dessa marknadsplatser. Detta har lett till att det ena fallföretaget, PaperX, gått i konkurs vilket skedde mitt under uppsatsarbetet. Det andra fallföretaget, Paperloop, har tvingats byta strategi och har rört sig i riktning mot att bli en försäljningsfokuserad marknadsplats med fokus på att tillhandahålla marknadsrelaterad information.

Ansträngningar att etablera e-marknadsplatser åt pappers- och massaindustrin har alltså misslyckats. Detta beror på att det finns en marknadsföringsteoretisk problematik förenad

med de försök till e-marknadsplatser som hittills gjorts. Analysen bekräftar den hypotes som uppsatsen utgick ifrån. Problematiken grundar sig i att de oberoende e-marknadsplatserna saknar ett tillräckligt relationstänkande. De oberoende e-marknadsplatserna innebär att interaktionen mellan producenten och kunden blir kortsiktig och anonymiserad. Budgivning och auktion leder till att konkurrenter får kännedom om vilka priser som avtalats vilket skapar en intensivare konkurrenssituation. Det blir dessutom svårare att bygga varumärken.

Ett nära och långsiktigt samarbete i värdekedjan präglar pappers- och massaindustrin. Man är mån om att bevara och vårda relationer till kunden för att kunna bibehålla kontroll över den och för att motverka en skadlig konkurrenseffekt. En av tankarna bakom relationsmarknadsföring är just att motverka total konkurrens. Dessutom är det avsevärt mycket dyrare att skaffa en ny kund än det är att behålla en gammal. Industrin föredrar därför att handla direkt med sina kunder och vill inte att en mellanhand tar över viktiga delar av försäljningsprocessen.

Möjligheter. Om e-marknadsplatser konstrueras på rätt sätt kan de vara utmärkta relationsbyggare. Kunder kan förhandla fram avtal med leverantörer direkt på marknadsplatsen genom t ex ”chatting” och sedan signera avtalen med personliga koder. Affärer kan hållas konfidentiella mellan två parter som har bindande ansvar för betalningar och produktkvalitet. På det sättet eliminerar man anonymitet och bygger relationer. Leveransbokningar och fakturor upprättas omedelbart av systemet och sänds ut per e-post till berörda parter. Administration, produktions- och leveransplanering kan effektiviseras hos respektive part vilket reducerar kostnader och sparar tid. Företag kan ägna mer tid åt personliga relationer och i högre utsträckning slippa de administrativa uppföljningarna.

E-marknadsplatser kan dessutom vara ett effektivt verktyg för att tillämpa One-to-One Marketing. Genom att individanpassa erbjudande till kunden kan man senare försöka förutsäga vilka behov kunden har. En e-marknadsplats kan erbjuda kunden ett effektivt sätt att standardisera sina inköp om e-handelsplattformen minns villkoren kring tidigare transaktioner. Detta kan leda till att kunden slipper att återspecificera nästa gång den söker upp företaget. Skräddarsydda erbjudanden och företagsanpassad marknadsinformation kan skickas ut via e-post.

Varför har de nuvarande e-marknadsplatserna i denna bransch svårt att få igång handel?

Pappers- och massaindustrin är rädd att personliga och långsiktiga relationer tar skada av att använda en oberoende e-marknadsplats för att sälja sina produkter. Man ser en intensivare konkurrensbild och en risk att e-marknadsplatsen tar över för stor del av kundkontakten. Detta skapar en anonymare interaktion mellan kund och leverantör.

Kan e-marknadsplatser i dess nuvarande form bli en framgångsrik modell för e-business i pappers- och massaindustrin och hur kan framtiden tänkas se ut?

Nej. E-marknadsplatser i dess nuvarande form, dvs oberoende marknadsplatser, kan inte bli en framgångsrik handelsmodell för pappers- och massaindustrin. Detta beror på den marknadsföringsproblematik som redogjorts för ovan. Flera av de oberoende e-marknadsplatserna har redan kastat in handduken.

Emellertid har e-marknadsplatser åt pappers- och massaindustrin en viktig roll att spela i framtiden. Pappers- och massaindustrin är en fragmenterad industri. Därför bör det finnas en marknadsplats på webben där köpare och säljare inom industrin kan hitta varandra på ett effektivare sätt än vad som för närvarande är fallet. Men en sådan marknadsplats skall drivas av den traditionella industrin och inte av en tredje part. Genom att bygga en egen försäljningsfokuserad e-marknadsplats kan producenterna bibehålla kontrollen över sina kunder. Man undviker priskrig, bevarar värdefulla relationer och vårdar sitt varumärke. Dessutom blir man av med de ytterligare kostnader i form av provision och avgifter som den oberoende e-marknadsplatsen oftast medför.

Försäljningsfokuserade e-marknadsplatser innebär att flera tillverkande företag etablerar en gemensam marknadsplats. Det säljande företaget som driver e-marknadsplatsen kan alliera sig med andra företag som säljer kompletterande produkter till samma industri. Således skulle ett pappersföretag kunna driva en e-marknadsplats riktad mot tryckeribranschen. Om pappersföretaget samarbetar med andra företag som erbjuder kompletterande tryckeriprodukter kan man ha ett fullständigt utbud på en och samma elektroniska marknad. En sådan marknadsplats kan skapa starka nätverk som bygger på relationsmarknadsföring och One-to-One Marketing. Den kan skapa förutsättningar för långsiktiga och starka relationer till kunden samtidigt som man bevarar prisstabilitet och bibehåller traditionella nätverk.

8.1 Förslag till vidare studier

Avslutningsvis vill jag återknyta till det webbgränssnitt som Lars-Anders Rothman var inne på i empiriavsnittet. I takt med att det har visat sig att papperstillverkare inte vill sälja via mellanhänder och att kunden vill ha direkt kontakt med leverantören har ett behov av en gemensam standard för elektronisk handel i skogsindustrin vuxit fram.¹¹¹ 25 av Europas största skogsbolag är tillsammans i färd med att utveckla en XML-standard för transaktioner, order, avrop, bekräftelser och fakturor för affärer direkt via Internet. Projektet heter Papi Net och har bl a Stora Enso, SCA, Assi Domän och International Paper bakom sig.¹¹² Standarden lanserades i slutet av förra året och ska göra det möjligt för skogsbolagen att kommunicera direkt med sina kunder utan mellanhänder. Med Papi Net ska hanteringen av kundernas order, leverans och fakturaavstämning automatiseras för att uppnå väsentliga rationaliseringar. Papi Net ska göra det lätt för internationella

¹¹¹ Malmström, Ewa, *Svensk Papperstidning*, nr 5, 2001.

¹¹² Carlbom, Torbjörn, *Veckans Affärer*, nr 0118, 30/4 2001.

papperstillverkare att göra affärer utan några tekniska hinder.¹¹³ Standarden används ännu inte i någon större utsträckning men pappers- och massaindustrin följer utvecklingen med spänning. Ett tänkbart scenario är att Papi Net tillämpas på försäljningsfokuserade e-marknadsplatser. Studier på området rekommenderas.

¹¹³ Cubine, Mark/Smith, Kenneth, *Pulp & Paper*, feb 2001, s 37.

Källförteckning

Litteratur

- Feurst, Ola (1999) *One-to-One Marketing*, Liber AB, Malmö.
Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.
Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber AB, Malmö.
Raisch, Warren D (2001) *The E-Marketplace: Strategies for Success in B2B Ecommerce*, McGraw-Hill, New York.

Övriga publicerade källor

- Affärsvärlden, *B2B-genombrottet dröjer*, oktober 2000.
Affärsvärlden, *E-handelns elddop*, oktober 2000.
Braconier, Per. Dagens Industri, *Skogsdirektörernas webbplats i kris*, 2 mars 2001.
Bygdesson, Jonas/Gunnarsson, Louise/Onyango, Markus. *Elektroniska marknadsplatser B2B- företagens verktyg för effektivare handel*, januari 2001.
Carlbom, Torbjörn. Veckans Affärer, *Blodbad på marknadsplatsen*, 30 april 2001.
Cubine, Mark/Smith, Kenneth. Pulp and Paper, *Lack of communication, Standards Builds Barriers to Paper E-commerce*, februari 2001.
Ericson, Britt Marie. Säljaren, *Pappersleverantör säljer papperslöst*, 2 februari 2001.
Fazio, Tim. Tappi Journal, *The Role of E-Business in the Pulp and Paper Industry*, augusti 2000.
Fellman, Peter. Dagens Industri, *Gamla skogsdirektörer säljer papper på Internet*, 22 februari 2000.
Goldman Sachs Global Equity Research, *B2B & Traditional Enterprises: Paper & Forest Products*, 2000.
Kerrigan, Ryan/Roegner, Eric V./Swinford, Dennis D./Zawada, Craig C., The Mckinsey Quarterly, *B2Basics*, januari 2001.
Knight, Leah. Dataquest, *The E-market Maker Revolution*, 27 september 1999.
Malmström, Ewa. Svensk Papperstidning, *Meriterade herrar använder kunskap i ny marknadsplats*, maj 2000.
Malmström, Ewa. Svensk Papperstidning, *Skogsbolag i utveckling av standard för elektronisk handel*, maj 2001.
Nordisk Träteknik Träindustrin, *E-handeln blir större- frågan är bara när*, november 2000.
Nordqvist, Eva. Redovisningskonsulten, *E-handeln mellan företag exploderar i det tysta*, 12 februari 2001.
Sheth, Jagdish N. Journal of Marketing, Vol 37, *A Model of Industrial Buyer Behaviour*, oktober 1973.
Thomson, Gary. European Papermaker, *do or don't.coms*, januari 2001.

www.paperloop.com. *Paper industry web commerce firm PaperX folds*, (Press release), 2 mars 2001.

www.paperloop.com. *PaperX moving away from transaction fee model*, (Press Release), 27 oktober 2000.

Företagsinterna källor

PaperX.com. *Improving Process and Supply Chain Efficiencies in the Pulp and Paper Industry*, 2001.

Elektroniska källor

eMarket Services, [Http://www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com)

eMarketer, [Http://www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

Paperloop, [Http://www.paperloop.com](http://www.paperloop.com)

PaperX, [Http://www.paperx.com](http://www.paperx.com)

Undersökningspersoner

Mies, Will, Senior Vice President, Paperloop. Undersökning via e-post, 15 september 2001.

Rothman, Lars-Anders, Corporate Manager Finance, Klippan AB. Undersökning via e-post, 27 september 2001.

Strömberg, Jörgen, tidigare chef för massadivisionen, PaperX. Undersökning via e-post, 6 september 2001.

Övriga källor

Göransson, Ylva/Källén, Carola. Magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen, *eBusiness- är det möjligt?*, Lund, 2000.

Stenvall, Maria/ Svensson, Tina. Magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen, *Marknadsplatser för B2B på Internet- ur ett inkösperspektiv*, Lund, 2000.

Bilaga 1

>From: Will Mies <WMies@paperloop.com>
>To: "B. Lee Wood" <leeco@mindspring.com>
>Subject: RE: Information for Bachelor's Thesis LEM 080201-3647
>Date: Thu, 13 Sep 2001 21:20:15 -070
>
>Dear Lee,
>
>Sorry it has taken me so long to fill out the survey.
>One problem is that Paperloop has been in the process
>of changing its strategy. We are becoming more of an
>online publishing company, selling information and
>advertising. Our future role in e-commerce is less
>certain, beyond providing advertising space and
>visibility for other e-marketplaces. We essentially
>serve as the portal or shopping center for these
>various marketplaces. We will also work with technology
>partners (ABB/Skyva) in marketing e-commerce capability
>for individual companies.
>
>Hope this is helpful.
>
>Best regards,
>
>Will (stranded in a hotel room in Montreal)

Bilaga 2

----- Original Message -----

From: Jörgen Strömberg

To: Olle Grundberg

Sent: Thursday, September 06, 2001 10:56 AM

Subject: Questionnaire-commerce

Hej igen Johan,

Har läst igenom dina frågor och besvarat dem i "resonemangsform". Det är inte alltid lätt att ge precisa glasklara svar i detta svåra ämne, där ännu många olika uppfattningar råder. Svaren är skrivna i blå text direkt efter resp. fråga. Hoppas du har nytta av dem.

Jag var som du kanske vet anställd i PaperX under den korta tid företaget levde, och jag hade ansvaret för att bygga upp en massadivision inom PaperX. Tyvärr kom vi inte särskilt långt, ingan pengarna tog slut och man tvingades att reducera verksamheten och sedermera slå igen helt.

PaperX teknologi och all hårdvara köptes senare av tre f.d. medarbetare i PaperX. De har startat ett liknande företag under namnet Exteriority med kontor i England (London), Tyskland och USA. De tre delägarna bor i resp. land därav dessa tre kontor. Vet inte om de f.n. har fler anställda.

Förutom frågeformuläret bifogar jag två bilder som du kanske kan ha användning för. Den en visar vilka produkter som är lämpliga för e-commerce och den andra är en jämförelse mellan vad det skulle kosta för ett företag att själva sätta upp en e-commerce-verksamhet jämfört med att anlita ett utomstående redan etablerat företag. En förklaring: 1Face var PaperX produktnamn på det kompletta system som jag beskrivit i mina svar.

Hör gärna av dig om du har fler frågor - lycka till med din uppsats.

Bästa hälsningar och hälsa Olle,

Jörgen

Strömberg Pulp & Paper

Byggmästargatan 7

803 24 Gävle, Sweden

Tel +46 (0)26 64 49 40

Fax + 46 (0)26 12 59 63

Mobile +46 (0)73 626 30 06

Email: jstromberg@telia.com