

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund	3
1.2	Problemformulering	4
1.3	Syfte	4
1.4	Avgränsningar	5
1.5	Disposition	5
2	Metod	7
2.1	Tillvägagångssätt	7
2.2	Val av teori	7
2.3	Urval av företag	8
2.4	Datainsamling	8
2.4.1	Sekundärdata	8
2.4.2	Primärdata	8
2.4.3	Källkritik	9
3	Teori	10
3.1	Industrial Organization	10
3.1.1	Värdekedjan	11
3.1.2	Vad tyder på en kommande shakeout? – ”Uppsving och kollaps syndromet”	11
3.2	Value Migration – Vilka är morgondagens värdeskapande faktorer?	12
3.2.1	Disruptiva teknologier - behoven överskrids	13
3.2.2	Produkten mognar och modulariseras	14
3.2.3	Outsourcing - då företagets olika delar står i konflikt	14
4	Empiri	16
4.1	Vad är ett affärssystem?	16
4.1.1	Vad syftar ett affärssystem till?	16
4.1.2	Hur är ett affärssystem uppbyggt?	17
4.1.2.1	Funktionsnivå	17
4.1.2.2	Teknisk arkitektur	17
4.2	Affärssystembranschen	19
4.2.1	Marknadsutveckling	19
4.2.2	Produktutveckling	21
4.2.3	Konkurrensbild idag	22
4.2.4	Helintegrerade affärssystemslieferantörer Vs <i>Best-of-breed</i> -leverantörer	24
4.3	Marknadens Aktörer	27
4.3.1	SAP	27
4.3.2	Oracle	27
4.3.3	PeopleSoft	28
4.3.4	JD Edwards	28
4.3.5	Microsoft Business Solutions	29
4.3.6	Översikt av marknadens aktörer	29
4.4	De tre studieobjekten – Intenia, IBS och IFS	30
4.4.1	Intenia AB	30
4.4.1.1	Movex	31
4.4.1.2	Marknadsstrategi	31
4.4.2	IBS AB	32
4.4.2.1	ASW	33
4.4.2.2	Virtual Enterprise	34
4.4.2.3	Marknadsstrategi	34
4.4.3	IFS AB	35
4.4.3.1	IFS Application	36
4.4.3.2	Marknadsstrategi	36

4.4.4	Översikt av de tre I:na	37
5	Analys	38
5.1	Marknadsfaktorer.....	38
5.1.1	Branschutveckling.....	38
5.1.2	Shakeout	40
5.1.2.1	Överdriven tillväxtförväntan.....	40
5.1.2.2	Uppkomst av dominerande design.....	41
5.1.2.3	Knapphet av resurser.....	41
5.1.3	Sammanfattning av marknadsfaktorer	41
5.2	Värdeskapande i affärsmodellen.....	43
5.2.1	Kundernas behov överskrids – värdet förflyttas	43
5.2.1.1	Kundanpassning.....	43
5.2.1.2	Fokusering.....	44
5.2.1.2.1	Konklusion av värdets förflyttning i affärsmodellen.....	44
5.2.2	Organisatoriska aspekter av värdeskapande i affärsmodellen	46
5.2.2.1	Konklusion av affärsmodellens organisatoriska aspekter	47
5.2.3	Sammanställning av kriterier.....	49
5.3	Analys av de tre studieobjekten, Intenia - IBS – IFS	50
5.3.1	Intenia.....	50
5.3.2	IBS.....	51
5.3.3	IFS	52
6	Slutsats.....	54
7	Förslag till vidare forskning.....	56
8	Källförteckning.....	57
9	Bilagor.....	61
9.1	Bilaga 1 Ordlista.....	61
9.2	Bilaga 2 Intervjuguide – Intenia IBS och IFS	63
9.3	Bilaga 3 Frågeformulär – affärssystemmarknadens aktörer	66
9.4	Bilaga 4 Intervjuguide - Branschexperter.....	67

1 Inledning

I detta introducerande kapitel behandlas inledningsvis bakgrunden till uppsatsens problem. Därefter preciseras problemet i en problemformulering. Målet är att ge en bild av utgångspunkten för det i uppsatsen framarbetade syftet. För att ge läsaren en överskådlig bild av uppsatsens omfattning avslutas kapitlet med ett stycke om avgränsningar samt en framåtblickande disposition.

1.1 Bakgrund

”Konsolideringen har knappt börjat, men jag är övertygad om att en rad bolag kommer att försvinna eller slås ut framöver. Flera av dem som hyllades bara för ett par år sedan, har idag hjärtmaskinen kopplad till sig och kämpar för sin överlevnad.”¹

Citatet är hämtat ur en intervju av Craig Conway, VD för PeopleSoft, den idag tredje största affärssystemleverantören, och är ett av många inlägg i debatten om IBS, IFS och Intentias vara eller icke vara på marknaden för affärssystem. I denna artikel betonar författaren den pågående konsolideringsfas branschen genomgår samt vikten av att ta Microsoft, marknads nya aktör, på allvar. Debatten kom under hösten att intensifieras efter en debattartikel i Dagens Industri som ställde frågan:

”Tar Bill Gates ”halvfabrikat” kål på affärssystem som IFS?”²

Microsoft förvärvade under 2000 och 2001 den ledande amerikanska och den ledande europeiska affärssystemleverantören, vad gäller affärssystem riktade mot mindre företag, Great Plains respektive Navision. Denna hotbild var något som företrädare från de tre svenska affärssystemleverantörerna, IFS, IBS och Intentia kvickt opponerade sig emot då man ej ansåg sig befinna sig inom samma marknadssegment.³

”IFS...konkurrerar ej med Microsoft Navision eller andra mindre system. Skulle det någon gång hända, är antingen vi eller de på fel plats”

Så bemötte Manni Svensson, informationschef IFS, inläggen i artikeln *”Det är inte IFS eller IBS som Microsoft är ute efter”*⁴.

Ett flertal branschexperter liksom konkurrenter kom emellertid att höja ett varnande finger. Microsofts förvärv var emellertid endast en av de händelser som ansågs hota de svenska affärssystemleverantörerna. Andra företeelser som kunde utläsas ur debatten var den vikande tillväxten, det bristande förtroendet från börsen samt strukturella förändringar i form av att de största globala affärssystemleverantörerna börjat intresserat sig för segmentet av mellanstora företag. I Veckans Affärer 2002-08-26 kunde exempelvis läsas:

”Oracle som dominerar storföretagsmarknaden, vill ta sig in i mellanklassegmentet, där IFS befinner sig. Samtidigt satsar Microsoft allt hårdare, senast genom förvärvet av danska

¹ Sanden, W, ”PEOPLESOFT: Stjärnskott mot alla odds”, V A, 2002-04-02

² Völcker, C., ”Tar Bill Gates ”halvfabrikat” kål på affärssystem som IFS?” DI 2002-09-28

³ Ahlerup, T., ”Microsofts ”halvfabrikat” hotar ej Intentias marknad” DI 2002-10-02

⁴ Svensson, M., ”Det är inte IFS eller IBS som Microsoft är ute efter” DI 2002-10-02

affärssystemleverantören Navision. Risken är att svenska bolag som IFS och Intenia kommer att klämmas mellan jättarna.”⁵

Detta intrång på Intenias, IFS och IBS segment kom att ifrågasätta hur dessa, relativt sett små, svenska företag skulle kunna mäta sig mot de internationella storföretagen. Anders Kalmerström, marknadschef på svenska Oracle, understryker i sin debattartikel:

”Oracle har en utvecklingsbudget på 1 miljard dollar per år, vilket motsvarar 400 procent av Intenias, IBS och IFS gemensamma globala licensförsäljning på ett år.”⁶

Att tillväxten var vikande, att Microsoft hade förvärvat affärssystemleverantörer och att SAP och Oracle önskade ta nya marknadsandelar inom segment där de tidigare inte varit närvarande, rådde det inget tvivel om. Debattens brännpunkt var snarare vilken vikt dessa händelser skulle tillräknas. Vissa trodde på en betydande utslagning där de tre svenska affärssystemleverantörerna på grund av sin redan svaga ställning låg nära till hands och rubriker som *”Alla väntar på kraschen”* kunde utläsas.⁷ Andra menade att de svenska aktörerna nu stod inför valet att antingen slås ihop för att kunna mäta sig med de internationella storföretagen⁸ eller satsa på att smalna av sitt utbud för att kunna hävda sig som nischleverantörer⁹.

Som synes hade branschexperter tillsammans med företrädare från branschföretagen snart målat upp en dimhöljad bransch i omvälvning. I en debatt präglad av engagemang, logiska och mindre logiska resonemang och en stor portion subjektivitet är frågan om de tre svenska affärssystemleverantörernas vara eller icke vara är helt och hållet beroende av till vem man ställer frågan.

1.2 Problemformulering

Affärssystembranschen befinner sig som ovan illustrerats i en omvälvande fas. Den tekniska utvecklingen går allt fortare, nya aktörer penetrerar marknaden och befintliga aktörer ändrar fokus. Konjunkturen ökar pressen på befintliga aktörer och somliga hotas av att slås ut från marknaden. Marknadsläget tvingar således branschens aktörer att anpassa sig och eventuellt omvärdera befintliga affärsmodeller. Utifrån denna bakgrund ställer vi oss följande frågor:

Under vilka omständigheter verkar världens helintegrerade affärssystem-leverantörer idag och hur kan deras affärsmodeller utvecklas? Hur bör Intenia, IBS och IFS utforma sina affärsmodeller för att förbli konkurrenskraftiga?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva affärssystembranschens skiftande förutsättningar samt ge en bild av hur en affärssystemleverantör kan utforma sin affärsmodell för att förbli konkurrenskraftig. Vi ämnar vidare utforska Intenias, IBS och IFS förutsättningar att förbli konkurrenskraftiga aktörer på den globala marknaden för affärssystem.

⁵ Larsson, F., ”IFS – Kläms mellan giganterna”, VA 2002-08-26

⁶ Kalmerström, A., ”Lovsången till Microsoft kan lätt fastna i balsen”, DI 2002-10-04

⁷ Agerman, P., ”Alla väntar på kraschen”, AV 2002-12-03

⁸ Federmann, M., ”IBS, IFS och Intenia – nu måste ni slå era påsar ihop” DI 2002-10-07

⁹ Frimodig, H., ”Svenska affärssystem måste bli nischspelare” DI 2002-10-10

1.4 Avgränsningar

Affärssystembranschen består av två olika typer av aktörer, helintegrerade affärssystemleverantörer och *best-of breed* leverantörer. Vi har i denna uppsats valt att begränsa oss till att definiera den aktuella marknaden som marknaden för helintegrerade affärssystem. Detta betyder att vi betraktar *best-of-breed*-system och helintegrerade system som möjliga substitut till varandra. Denna avgränsning kommer att behandlas ytterligare under uppsatsens gång, men bör redan nu nämnas för den mer initierade läsaren.

1.5 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta introducerande kapitel behandlas bakgrunden till vår uppsats. Därefter följer en problemdiskussion relaterad till omstruktureringen på marknaden för affärssystem. Kapitlet avslutas med det för uppsatsen framarbetade syftet följt av denna disposition.

Kapitel 2 Metod

I metodkapitlet redogör vi för de olika metodval som gjorts och diskuterar hur dessa har påverkat vår undersökning. Vidare motiverar de val av teorier vi använt oss av.

Kapitel 3 Teori

Kapitel tre behandlar vi de teorier som ligger till grund för uppsatsen. För att skapa en helhetsförståelse för branschen har vi inledningsvis använt oss av Porters Femkraftsmodell som vi låter följas av Days teori om Shakeouts.

Kapitel 4 Empiri

Empirikapitlet är indelat i fyra avsnitt. I det första presenterar vi en bakgrundsbeskrivning till vad ett affärssystem är och hur det fungerar. Därefter redogör vi för affärssystembranschens produkt- och marknadsutveckling samt de olika dimensioner företagen konkurrerar utifrån. I det därpå följande avsnitt redogör vi för ett antal av marknads aktörer. Kapitlet avslutas med en mer utförlig beskrivning av Intentia, IBS och IFS.

Kapitel 5 Analys

Kapitel fem inleds med en övergripande branschanalys. Därefter undersöker vi, med hjälp av teorier om *Value migration* och *Unbundling* hur affärssystembranschens aktörer kan omvärdera sina affärsmodeller. Utifrån denna analys drar vi slutsatser om framgångskriterier för marknads aktörer. Avslutningsvis analyseras IBS, IFS och Intentia med hjälp av uppställda kriterier.

Kapitel 6 Slutsatser

Kapitel sex presenterar de slutsatser vi har kunnat dra av uppsatsarbetet.

Kapitel 7 Förslag till vidare forskning

I detta kapitlet presenterar vi intressanta uppslag för framtida forskning.

Kapitel 8 Källförteckning

I kapitel 8 gör vi en fullständig redogörelser för de källor som använts i uppsatsen.

Kapitel 9 **Bilagor**

I detta kapitel återfinns i bilaga 1 en ordlista samt i bilaga två till fyra, de intervjuguider vi använt oss av.

2 Metod

I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt. Inledningsvis redogör och motiverar vi de val som gjorts angående metod och teori samt presenterar det teoretiska ramverk som ligger till grund för arbetet. Därefter motiveras det urval av företag vi varit i kontakt med samt hur vi gått tillväga vid insamlandet av data. För att öka trovärdigheten i vårt arbete granskar vi avslutningsvis våra källor kritiskt.

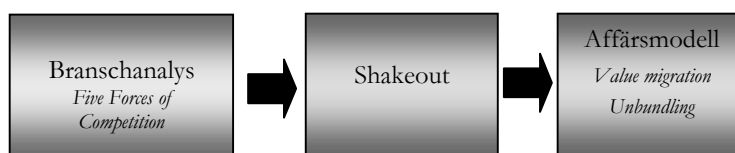
2.1 Tillvägagångssätt

Som tidigare nämnts väcktes vårt intresse för affärssystembranschen och i synnerhet Intentias, IFS och IBS situation av den debatt som pågått i media. Vi inledde därför vår undersökningsprocess med att noggrant studera vad som skrivits om branschen i affärspress och av branschanalytiker. Utifrån detta definierade vi de frågeställningar som diskuterats i problemformuleringen samt identifierade det för uppsatsen relevanta syftet.

Därefter gick vi till litteraturen för att se vilka teorier som berörde de frågeställningar vi ställt upp. Vi försökte skapa ett teoretiskt ramverk som på bästa möjliga vis skulle kunna hjälpa oss att förklara vilka drivkrafter som finns inom affärssystembranschen idag samt hur dessa påverkar affärssystemleverantörernas utformning av sina affärsmodeller.

2.2 Val av teori

Som teoretisk referensram för att analysera affärssystembranschen har vi valt att använda oss av Porters analysverktyg ”*Five Forces of Competition*” som har sitt ursprung i *Industrial Organization*.¹⁰ Genom användandet av denna teori anser vi oss kunna identifiera grundläggande drivkrafter på marknaden för affärssystem. Porter har kritiserats främst för att ha lagt för mycket tonvikt vid företagets externa faktorer och att femkraftsmodellen är alltför statisk¹¹. Vi har därför sökt komplettera Porter med Days (1997) mer dynamiska teori om *Shakeouts*¹² som visar hur en bransch utvecklas och förändras. För att undersöka hur en affärssystemleverantör i framtiden bör utforma sin affärsmodell har vi vidare identifierat Slywotzkys (1996)¹³ och Christensen, Raynor och Verlindens (2001)¹⁴ teorier kring *Value Migration* samt Hagels och Singers¹⁵ (1999) artikel om *Unbundling* som relevanta för vårt syfte. Slywotzky och Christensen et al diskuterar vikten av att identifiera vad kunderna kommer att finna värdefullt i framtiden, medan Hagel och Singer diskuterar om ett företag bör outsourca vissa verksamheter eller ej. Det teoretiska ramverket kan illustreras av figuren nedan.



Figur 2.1. *Uppsatsen teoretiska ramverk och struktur*

¹⁰ Porter, M., “*Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*”, 1980

¹¹ Hedman, J., Kalling, T., “*IT and Business Models- Concepts and Theories*”, 2002

¹² Day, G., ”Strategies for Surviving a Shakeout”, 1997

¹³ Slywotzky, A., “*Value Migration- How to Think Several Moves Ahead of the Competition*”, 1996

¹⁴ Christensen, C., et al “*Skate to Where the Money Will Be*”, 2001

¹⁵ Hagel, J. & Singer, M., ”*Unbundling the Corporation*”, 1999

2.3 Urval av företag

Vårt val av studieobjekt grundade sig initialt i den mediala debatt som diskuterade IBS, IFS och Intentias vara eller icke vara på den globala affärssystemmarknaden. Dessa tre företag grupperas ofta ihop och har i media och i folkmun erhållit samlingsnamnet de tre I:na. Förutom den gemensamma begynnelsebokstaven finns det jämväl ett flertal andra faktorer som binder dem samman. Exempelvis har de tre företagen alla ursprung i Sverige, en likvärdig omsättning, ungefär samma personalstyrka, likvärdiga affärsmodeller, likvärdig geografisk närvaro, ungefär samma kundbas, samt lider alla av svåra finansiella problem. Med dessa samhörigheter vad gäller resurser, hot och möjligheter finner vi det relevant att studera just dessa tre företag mer djupgående och på så sätt kunna bidra till den allmänna debatten.

För att till läsaren kunna förmedla en lättöverskådlig helhetsbild av den globala affärssystemmarknaden har vi gjort ett visst urval bland de idag existerande globala affärssystemleverantörerna. Resultatet är de affärssystemleverantörer som presenteras under rubriken Marknadens aktörer i empirin. Urvalet har gjorts främst med hjälp av de intervjuer vi utfört med Intenia, IBS och IFS. Vi har således tagit med de företag som av Intenia, IBS och IFS upplevs som stora konkurrenter eller framtida hot. Dessutom har vi även tagit hänsyn till och inkluderat de leverantörer som uppmärksammats intensivt i media under sista tiden.

2.4 Datainsamling

Vanligtvis brukar man skilja på två typer av data, sekundärdata som består av redan tillgänglig data och primärdata som utgörs av ny data. Dessa presenteras under egna rubriker nedan.

2.4.1 Sekundärdata

För att förstå branschen och för att skapa oss en tydlig bild av dess aktörer, låg fokus inledningsvis på insamling av sekundärdata i form av artiklar och broschyrmaterial från marknadens aktörer. Vi har till stor del använt oss av Internet för insamling av diverse material, främst tidningsartiklar men även branschanalyser som gjorts av diverse analysföretag. De olika aktörernas respektive hemsidor har även tillgodosett oss med mycket data. Vi har kontinuerligt under arbetets gång sökt artiklar och information för att uppdatera oss och sökt säkerställa att den information vi bearbetar ej är inaktuell.

2.4.2 Primärdata

Personliga intervjuer, telefonintervjuer och frågeutskick ligger till grund för vår empiriska undersökning. För att få en ökad förståelse för Intenia, IBS och IFS, lät vi genomföra semistrukturerade djupintervjuer med väl insatta personer från respektive företag. En ”semistrukturerad” intervjuemetod föreföll lämpligt då man genom denna på bästa sett fångar respondentens värderingar och åsikter.¹⁶ Samtidigt möjliggör metoden viss styrning från intervjuaren vilket är viktigt då tiden ofta är begränsad. Vid de intervjutillfällen då det fanns möjlighet för oss att personligen träffa respondenten var detta att föredra, då detta underlättar interaktionen mellan intervjuare och respondent. Flertalet respondenter var emellertid situerade i Stockholm, Göteborg och Linköping varför vi på grund av begränsade tidsramar nödgades utföra intervjuerna per telefon.

Sekundärdata kom att ligga som huvudsaklig grund för branschanalysen. Dock insåg vi att kompletterande data var nödvändig för att öka analysens djup, varför vi vände oss direkt till de olika företagen på marknaden samt till diverse branschexperter. Denna kontakt skedde genom att vi skickade ut frågeformulär via e-post. Under arbetets gång etablerade vi mycket god kontakt

¹⁶ Patel, R., Davidson, B., ”Forskningsmetodikens grunder” 1994

med ett fåtal av dessa kontaktpersoner som kunde bistå oss med hjälp och information. Den löpande kontakten skedde främst per telefon.

Vid både de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna har vi använt oss av en diktafon för att ha möjlighet att gå tillbaka till materialet. Inspelningarna från varje enskild intervju lyssnades av och antecknades. Detta minskar risken för feltolkningar av respondenten samt förekomsten av felciteringar.

2.4.3 Källkritik

Det är av största vikt att ha ett så objektiva förhållningssätt som möjligt vid både insamling och bearbetning av datamaterial. Källor är till sin natur vinklade eftersom varje berättelse sker med utgångspunkt från ett visst perspektiv¹⁷. På grund av detta faktum är det oerhört viktigt att granska den insamlade informationen kritiskt. Vi har även hållit i åtanke att vissa personer kan ha ett egenintresse av att framhålla åsikter av ett visst slag. Ovanstående problematik har vi försökt att undkomma genom att vända oss till ett flertal aktörer och experter för att fånga olika perspektiv och försäkra oss om en stor variationsbredd i vårt informationsmaterial. Vidare har vi i vid utsträckning använt oss av tryckt material, sekundärdata. Med detta kommer man i högre utsträckning ifrån individens subjektivitet. Vi vill genom detta tillvägagångssätt skapa en så mångsidig och rättvisande bild som möjligt. Man bör dock ha i åtanke att sekundärdata är insamlat för tidigare undersökning, många gånger med ett annat syfte än det den egna undersökningen bygger på.

Tolkning av primärdata påverkas i hög utsträckning av tolkarens subjektivitet. Detta torde vara omöjligt att undvika vid denna typ av undersökningar. Genom att gruppen består av tre personer som var och en uppfattar situationen utifrån sin subjektivitet har vi emellertid kunnat hålla en kritisk hållning till varandras åsikter inom gruppen. Vidare kan respondenten påverkas av intervjuaren till att svara det han tror intervjuaren vill höra, intervjuareffekten.¹⁸ För att minimera denna effekt har vi under våra intervjuer försökt att undvika att lägga in egna värderingar i våra frågor.

¹⁷ Lundahl, U., Skärvad, P., ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, 1999

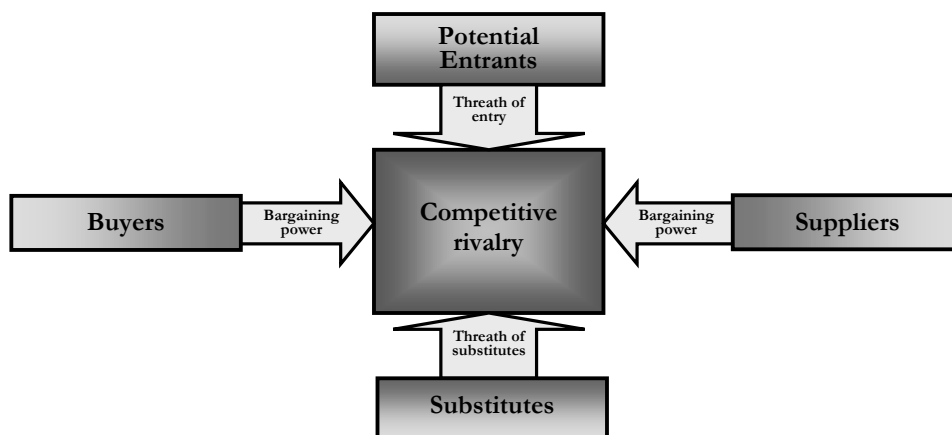
¹⁸ Patel, R., Davidson, B., ”*Forskningsmetodikens grunder*” 1994

3 Teori

I följande kapitel behandlar vi de teorier som ligger till grund för analysen i kapitel 5. Kapitlet inleds med grundläggande strategiteori inom Industrial Organisation (Porter 1980,1985) och redogör fortsättningsvis för Shakeoutteorin (Day, 1997) som lyfter fram mer dynamiska faktorer i branschanalysen. Tonvikten förläggs sedan på teorier av Hagel and Singer (1999), Christensson, Raynor och Verlinden(2001) och Shywotsky(1996), vilka ger vägledning till hur företag idag bör utforma sin affärsmodell.

3.1 Industrial Organization

Industrial Organisation utgår ifrån ett externt branshperspektiv i analysen av en branschs attraktivitet. Teorin har framförallt företrätts av Porter (1980), som utgår ifrån att det är fem krafter som styr konkurrensintensiteten: förhandlingsstyrkan hos leverantörer, hotande/framskridande substitut, förhandlingskraften hos kunder, potentiella inträden samt rivaliteten bland de befintliga konkurrenterna på marknaden. Detta illustreras i Porters så kallade femkraftsmodell nedan.¹⁹



Figur 3.1 Porters femkraftsmodell

Substitut

Priset på en produkt bestäms bland annat av möjligheten att substituera produkten med en annan.²⁰

Potentiella inträden

En industri som karaktäriseras av höga vinster lockar till sig nya aktörer. Hur konkurrensen utvecklas beror på de inträdesbarriärer som står mellan de företag som befinner sig utanför och de som finns inne på marknaden.²¹

Rivalitet bland befintliga aktörer

På de flesta marknader är konkurrens och lönsamhet direkt relaterad till situationen på den befintliga marknaden. Konkurrensen och dess intensitet bestäms enligt Porter av sex faktorer: koncentrationen av företag, konkurrenternas mångfald, differentiering bland produkterna,

¹⁹ Porter, "Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

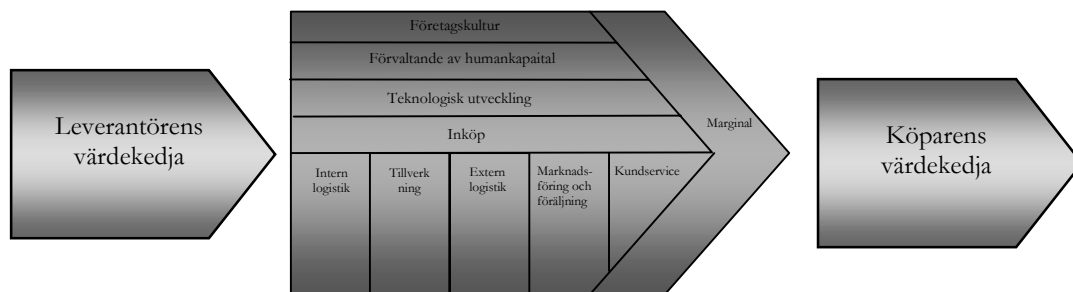
industrins överkapacitet samt möjligheterna att lämna marknaden och slutligen marknads kostnadsstruktur.²²

Leverantörernas förhandlingskraft och Köparnas förhandlingskraft

Köparens och leverantörens förhandlingsstyrka är beroende av dess priskänslighet och förhandlingskraft.²³

3.1.1 Värdekedjan

Porter (1986) delar vidare upp företagets produktionsprocess i en *värdekedja* för att kunna analysera företagets möjlighet att internt uppnå konkurrensfördelar genom sitt strategival. Utifrån denna modell kan företagets möjligheter att tillämpa olika strategier analyseras beroende på var och hur värde skapas i företaget. Vidare utgör varje värdekedja en del av ett *värdesystem* tillsammans med andra företags värdekedjor (se figur 3.2).²⁴



Figur 3.2 Porters värdekedja (1986)

3.1.2 Vad tyder på en kommande shakeout? – ”Uppsving och kollaps syndromet”

Day (1997) beskriver två typer av shakeouts, ”the boom-and-bust syndrome” som beskriver skeendet på tillväxtmarknader och ”the seismic-shift syndrome” som sker på mogna marknader. Eftersom marknaden för affärssystem kan ses som en typisk tillväxtmarknad behandlas nedan endast Days teori om ”the boom-and-bust syndrome”.²⁵

”The boom-and-bust syndrome” eller ”Uppsving och kollaps syndromet” sker i nya industrier med hög tillväxttakt, hög vinstpotential och låga inträdesbarriärer. Överetablering sker då fler företag attraheras av att ta sig in på marknaden än vad branschens framtida kapacitet klarar av. Konsekvensen blir hårdnad konkurrens och fallande priser, vilket minskar antalet nyetableringar och tvingar många befintliga aktörer att gå i konkurs. Day pekar på tre huvudfaktorer som utlöser en shakeout²⁶:

- *Överdriven tillväxtförväntan* - Då tillväxten i en bransch minskar riskerar företagen att förlora marknadsandelar, något som blir extra tydligt om minskningen tidigare ”dolts” bakom

²² Porter, ”Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1980

²³ Ibid.

²⁴ Porter, M., ”Competitive Advantage – Creating and sustaining competitive advantage”, 1986

²⁵ Day G., ”Strategies for Surviving a Shakeout”, 1997

²⁶ Ibid.

marknadens tillväxt. Överkapacitet och intensiva försök från företagen för att behålla sina marknadsandelar utlöser ett priskrig som resulterar i att marknadens svagare aktörer slås ut. Vidare är den överoptimism som ofta, enligt Day, kännetecknar entreprenörer ytterligare en bidragande faktor till utslagningen.

- *Uppkomst av dominerande design* – Företag kan plötsligt tvingas att lämna marknaden då en ny design vinner kundernas tycke och blir dominerande. Uppkomsten av en dominerande design ändrar även de förutsättningar som ligger till grund för konkurrens på marknaden. Företag som standardiserar utifrån designen når lätt skalfördelar och förflyttar istället fokus till innovation och integration. Konkurrenter som ej är förmögna att omvandlas på detta sätt eller bemästra ”core technologies” tvingas att lämna marknaden.
- *Knapphet av resurser*- Resursknapphet kan utlösa en shakeout då företagen ej kan få tag på de resurser som är nödvändiga för tillväxt. Exempel på resurser som kan vara begränsade är humankapital och riskkapital.²⁷

3.2 Value Migration – Vilka är morgondagens värdeskapande faktorer?

Value Migration teori syftar till att skapa förståelse för hur värdet i en bransch ständigt förflyttas. Genom förståelse för detta kan företagen försöka spåra signaler för vart värdet kan tänkas förflyttas och därmed tillvarata de möjligheter och undvika de hot som detta föranleder. De flesta företag frågar sig ”vad är vi bra på?”, medan de istället borde fråga sig ”vad kommer vi att behöva vara bra på i framtiden?”.²⁸

För att förstå hur Value Migration fungerar har Adrian Slywotzky i sin bok *Value Migration (1996)* skapat ett tillvägagångssätt för hur företagen bör tänka. Detta grundar sig i att företaget skapar en grundläggande förståelse för hur marknadens prioriteringar förändras. Slywotzky pekar på att genom att skapa sig en förståelse för vart värdet i branschen är på väg, bör företagen omforma eller anpassa sina affärsmodeller för att kunna skapa värde även på morgondagens marknad.

En affärsmodell definieras enligt Slywotzky som hur företaget gör affärer. Det vill säga hur företaget preciserar de aktiviteter som skall utföras inom företaget eller om de skall läggas ut på entreprenad, hur företaget använder sina resurser och vilka typer av produkter eller tjänster som skall tillverkas. Med användandet av resurser avses hur företagets resurser fördelas på de olika aktiviteter som företaget utför. I begreppet affärsmodell innefattar även Slywotzky vilka kundgrupper företaget avser att rikta sig mot, hur värde skall skapas för dessa kunder och slutligen hur man skall låsa in vinsten i företaget. Affärsmodellen innefattar hela systemet där värde skapas för kunden samtidigt som företaget kan göra en vinst på dessa aktiviteter.²⁹

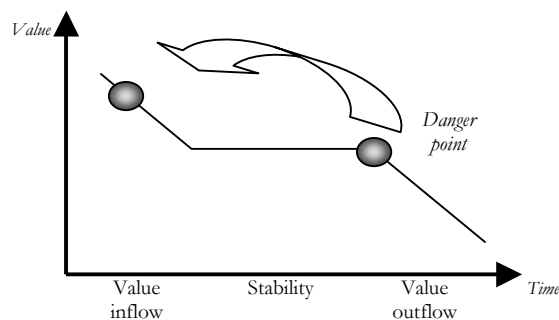
Företagen bör enligt Slywotzky vara uppmärksamma på när värdet i affärsmodellen är på väg att försvinna. En affärsmodells livscykel kan delas upp i följande tre faser: *value inflow*, *stability* och *value outflow*. När en affärsmodell har nått den punkt där värdet börjar flöda ut, *danger point*, måste företaget söka nya eller anpassa sin gamla affärsmodell för att fånga värdet i den så kallade *value inflow*-fasen. Detta illustreras i figur 3.3.³⁰

²⁷ Day G., ”Strategies for Surviving a Shakeout”, 1997

²⁸ Slywotzky, A., ”Value Migration- How to Think Several Moves Ahead of the Competition” 1996

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid. s. 92



Figur 3.3 Värdet i affärsmodellen förflyttas över tid

För att skapa förståelse för hur värde skapas på marknaden för affärssystem ämnar vi att titta närmare på Christensens et als (2001)³¹ vidareutvecklade teori om Value Migration samt Hagel & Singers (1999)³² teori om hur värdekedjor förändras. På så vis hoppas vi kunna skapa en djupare förståelse för hur företagen kan omdefiniera sina affärsmodeller för att finna värdet på marknaden.

3.2.1 Disruptiva teknologier - behoven överskrids

Christensen et al (2001) menar att i takt med att en industri mognar ändrar konkurrensen karaktär. I en omogen bransch där utbudet ännu inte möter efterfrågan ligger tyngdpunkten på att skapa en funktionell produkt. I en mer mogen bransch där utbudet nått den standard och funktionalitet som efterfrågas inriktas däremot konkurrensen på kundvärde, flexibilitet och pris.

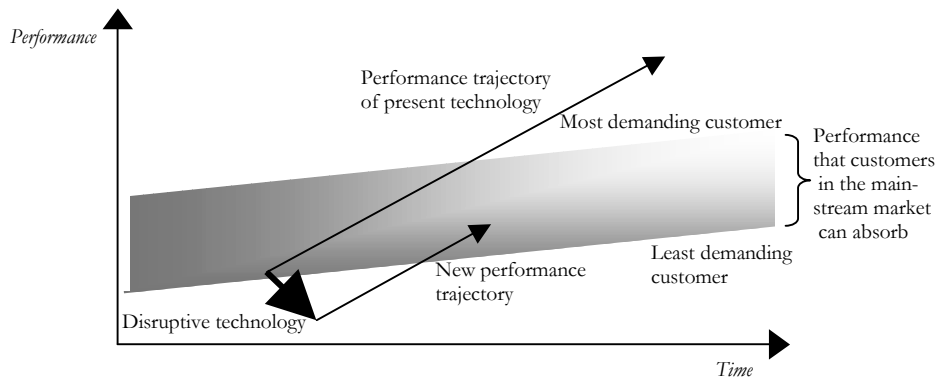
Så länge produkten inte är helt tillfredställande för kunden ligger det värde i att företaget är helintegrerat. På så sätt kan varje led pressas till effektiviseringar som ligger i linje med företagets enskilda produktarkitektur. Dock har det visat sig att de kvaliteter som produkten erbjuder nästan alltid överstiger vad som efterfrågas av den huvudsakliga marknaden (*the mainstream market*). Detta beror på att företagen utvecklar sin produkt med fokus på vad de mest krävande kunderna (*most demanding customers*) efterfrågar. Då produktkvaliteten överskrider vad som efterfrågas av den huvudsakliga kundbasen lämnas ofta utrymme för utmanare (*Disruptive technologies*) att ta marknadsandelar genom att göra en produkt med ett högre kundvärde.³³ Detta skeende illustreras av modellen nedan, Figur 3.4³⁴. Dock kan, anser vi, Christensens begrepp *Disruptive technologies* leda till en viss vilseledning då det inte nödvändigtvis berör just teknologisk utveckling. Ett exempel som Christensen nämner på en *disruptive technology* är hårdvarutillverkaren Dell Computer, som mötte stor framgång på 1990 talet. Marknadens behov av teknologi överskreds, vilket ändrade sättet att konkurrera på marknaden. Kunderna efterfrågade istället för avancerad teknologi, egenskaper så som snabbhet, bekvämlighet och kundanpassning. Dells affärsmodell var väl utformad för dessa nya önskemål med bland annat snabba hemleveranser. Dell Computers affärsmodell skiljde sig från marknads övriga aktörer och agerade på så sätt som en utmanare eller som Christensen väljer att uttrycka det en *disruptive technology*.

³¹ Christensen, C., et al, "Skate to Where the Money Will Be" 2001

³² Hagel J., Singer M., "Unbundling the Corporation" 1999

³³ Christensen, C., et al, "Skate to Where the Money Will Be" 2001

³⁴ Ibid s. 75



Figur 3.4 Företagen bör se upp för nyskapande konkurrenter

3.2.2 Produkten mognar och modulariseras

Som tidigare nämnts pekar Christensson et al på vikten av att vara en helintegrerad aktör då kundens efterfråga ej är till fullo tillfredställd. Han menar vidare att vid den tidpunkt då den huvudsakliga marknadens behov är tillfredställt, gagnas företagen av en utveckling mot modularisering. Dock förflyttas i detta skede värdet gradvis bort från att ansvara för hela värdekedjan och vara helintegrerad, mot de delar där kunden ännu ej tillfredställd.

En modularkitektur gör det möjligt för företagen att snabbare utveckla och förbättra sina produkter eftersom en förändring inte behöver påverka produktarkitekturen i sin helhet utan endast i den enskilda modulens arkitektur. Detta kan exempelvis illustreras av hur Volvo bygger flera bilmodeller på samma plattform och på så sätt minskar kostnaderna samt skyndar på processen. Vidare finns en stor fördel i att modularisering möjliggör för företagen att specialisera sig på vissa delar. På så sätt kan slutprodukten vara sammansatt av den för sammanhanget bästa mixen av komponenter, troligtvis från olika företag som inriktat sig på olika specialiteter.³⁵

3.2.3 Outsourcing - då företagets olika delar står i konflikt

Hagel och Singer (1999) beskriver hur informationsteknologin har möjliggjort en drastisk minskning av transaktionskostnaderna organisationer emellan. I och de lägre transaktionskostnaderna minskar de fördelar som finns med att vara helt integrerad, det vill säga att hålla hela värdekedjan. Konsekvensen av detta blir en uppbyggnad av de traditionella gränserna för ett företag. Dessa lägre transaktionskostnader i kombination med drivkrafter såsom globalisering samt avreglering leder, enligt Hagel och Singer, till en uppdelning av företaget. Istället för "generalister" skapas "specialister" som bättre kan konkurrera med den kreativitet, snabbhet och flexibilitet som krävs för att bli framgångsrik i dagens konkurrensutsatta miljö.³⁶

I företagen finns enligt Hagel och Singer tre olika verksamheter som tydligt skiljer sig från varandra och som dessutom står i konflikt med varandra. De tre olika verksamheterna är *kundrelation*, *produktinnovation* samt *infrastruktur*, vilka alla har skilda kulturer och målsättningar med sin verksamhet. Kundrelationsverksamheten eftersträvar "economies of scope" för att kunna erbjuda anpassade tjänster. Här är en serviceorienterad kultur viktig eftersom konkurrenskraft skapas genom goda kundrelationer. Produktinnovations-verksamheten värdesätter i sin tur tidig marknadsetablering och kreativa miljöer för att skapa höga marginaler samt attrahera

³⁵ Christensen, C., et al, "Skate to Where the Money Will Be" 2001

³⁶ Hagel J., Singer M., "Unbundling the Corporation" 1999

humankapital. Slutligen menas att infrastrukturprocesserna eftersträvar ”economies of scale” och en relativt hög grad av kontroll för att sänka företagets kostnader.³⁷

Eftersom de tre olika verksamheterna alla har olika mål och fokus är det för en organisation omöjligt att optimera samtliga. För att undvika en ”trade-off” mellan verksamheterna bör, enligt Hagel och Singer, företaget därför överväga att outsourca vissa verksamheter som externa parter gör lika bra eller bättre, något som de uttrycker som *unbundling*.

Hagel och Singer pekar på att vi inom ett flertal branscher kommer att få se ”unbundling” i form av att de olika verksamheterna kundrelation, produktinnovation samt infrastruktur bryts loss för att stå på egna ben. Tillväxt kommer att fokuseras på horisontell expansion inom snäva verksamheter samtidigt som andra resurser och kompetenser blir tillgängliga genom allianser och partnerskap.³⁸

³⁷ Hagel J., Singer M., ”*Unbundling the Corporation*” 1999

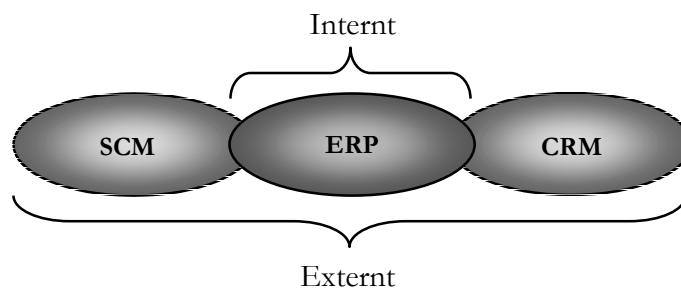
³⁸ Ibid.

4 Empiri

Detta kapitel ämnar skapa förståelse för vad ett affärssystem är och hur det fungerar, utvecklingen inom branschen samt redogöra för branschens aktörer inklusive de tre I:na, Intentia, IBS och IFS. För att skapa en tilltalande och överskådlig struktur har vi valt att dela upp kapitlet i fyra avsnitt. Det första avsnittet, 4.1 Affärssystem, syftar till att skapa förståelse för vad ett affärssystem är. Del två, 4.2 Affärssystembranschen, behandlar affärssystembranschens produkt- och marknadsutveckling. I avsnitt 4.3 redogörs för ett antal av marknadens aktörer. Kapitlet avslutas i och med avsnitt 4.4 där vi gör en mer utförlig beskrivning av de tre I:na.

4.1 Vad är ett affärssystem?

Begreppet ”Enterprise Resource Planning” (ERP) stiftades i början av nittio-talet av analysföretaget Gartner Group³⁹. Denna benämning har under förra decenniet använts synonymt med det svenska begreppet affärssystem. Begreppet ”Enterprise Resource Planning” tydliggör vad ett traditionellt affärssystem åsyftar att uträtta; att styra och kontrollera företags eller koncerners flöde av varor, tjänster, information, kapital etc. Med andra ord används ett affärssystem för att stödja och/eller styra flera av ett företags processer. Definitionen ERP innefattar traditionellt sett dock endast ett internt fokus, det vill säga att systemet stödjer och styr processer inom företaget. De senaste årens produktutveckling har emellertid lett till att affärssystemleverantörer även erbjuder lösningar som omfattar företagets leverantörer och kunder samt olika typer av e-handelslösningar. Lösningarna innefattar således även ett externt fokus.⁴⁰ Gartner Group myntade därför begreppet ERP II för den nya generationens affärssystem som omfattar företags interna och externa processer. Andra begrepp som är synonyma med ERP II är ”extended ERP” och ”EAS” (Enterprise Application Software). Någon distinktion mellan ERP och ERP II finns inte på svenska. I denna uppsats kommer därför begreppet affärssystem användas ekvivalent med Gartner Groups benämning ERP II.⁴¹



Figur 4.1 Modellens undre del illustrerar ett exempel på hur det kan se ut när systemet omfattar externa parter (ERP II). De externa funktionerna är här SCM och CRM, det vill säga ”Supply Chain Management” och ”Customer Relation Management” (se ordlista). Detta är funktioner som till sin natur omfattar externa parter, nämligen leverantörer och kunder.

4.1.1 Vad syftar ett affärssystem till?

Ett affärssystem syftar till att integrera alla avdelningar och funktioner i ett företag till ett enda datasystem som kan tillfredsställa alla olika avdelningars individuella behov. Således kombinerar ett affärssystem all information till ett gemensamt, integrerat program som drivs på en enda databas

³⁹ Gartner Group är ett av de främsta analysföretagen inom affärssystembranschen

⁴⁰ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, ”Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges”, 2002

⁴¹ Gartner Dataquest Predicts, ”Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound”, 2002-11-18

så att olika avdelningar effektivt kan dela information och kommunicera med varandra. Införandet av ett affärssystem i ett företag eller en koncern har en mängd positiva effekter på verksamheten. Dessa skiftar givetvis beroende på syftet med systemets införande och på kundens förmåga att realisera affärssystemets möjligheter. För att kunden ska nå optimal avkastning på sin investering i ett affärssystem krävs som regel stora förändringar av exempelvis, organisation, träning av personal, omdefiniering av arbetsroller samt förändring av vissa kärnprocesser. Nedan nämns några områden där ett affärssystem kan skapa möjligheter för kundföretaget.⁴²

- ❑ *Ökad kundtillfredsställelse*
- ❑ *Ökad flexibilitet*
- ❑ *Konkurrenskraftig positionering*
- ❑ *Reduktion av kostnader*
- ❑ *Kvalitetsförbättring i produkten*
- ❑ *Förbättring av företagets affärsprocesser*
- ❑ *Integration mellan affärsenheter*
- ❑ *Standardisering av företagets processer*
- ❑ *Ökad produktivitet*
- ❑ *Kortare cykeltider*

4.1.2 Hur är ett affärssystem uppbyggt?

Vi har ovan presenterat vad ett affärssystem är samt givit en överskådlig blick över vad det syftar till att utföra. För att förstå branschens olika aktörer samt hur dessa konkurrerar med varandra är det av vikt att presentera hur ett affärssystem är uppbyggt. Till att börja med är ett affärssystem uppbyggt av olika funktioner, vilka vi nedan kallar funktionsnivå. Bakom dessa ligger systemets tekniska arkitektur som grund. Båda nivåerna illustreras och beskrivs kortfattat nedan.

4.1.2.1 Funktionsnivå

Ett affärssystem är uppbyggt av funktioner som i sin tur är uppbyggda av komponenter (dvs. applikationer) vilka stödjer olika verksamheter och processer inom och utom företaget (Se fig. 4.1) Affärssystemen omfattar ofta olika funktioner beroende på vilken affärssystemleverantör som utvecklat systemet. Emellertid brukar olika affärssystemleverantörers system omfatta samma kärnfunktioner.⁴³

4.1.2.2 Teknisk arkitektur

Ett affärssystemets tekniska arkitektur består av fem olika mjukvarulager⁴⁴:

1. *Operativsystem* - Ett operativsystem är den plattform som ligger till grund för att kunna driva en applikation/program på en dator.
2. *Databas* - En databas är en systematisk samling av datafiler som kan läsas, samköras, bearbetas och återlagras⁴⁵. En databas lagrar affärssystemets information, exempelvis en koncerns kundregister och varulagersregister.

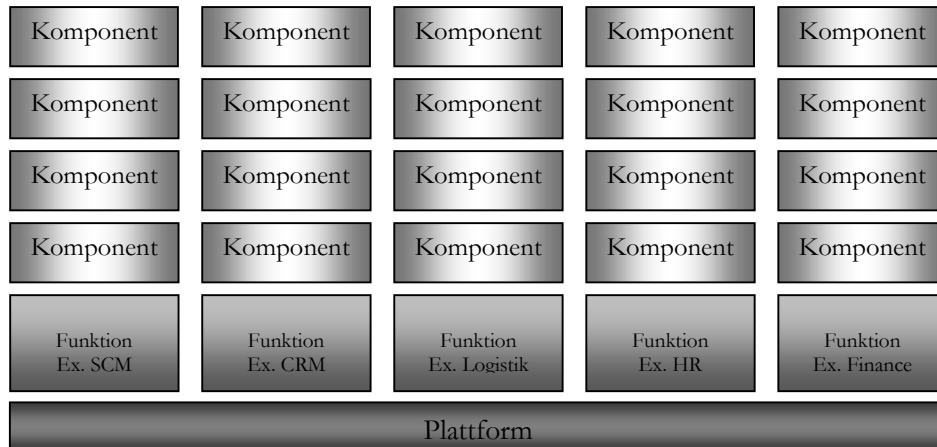
⁴² Hedman, J., Kalling, T., "IT and Business Models- Concepts and Theories", 2002

⁴³ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A., "Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges", 2002

⁴⁴ Lövgren, M., Intenia, personlig intervju, 2002-12-10

⁴⁵ Norstedts IT-Lexicon, "Wordfinder 2000", CD ROM

3. *Applikationsverktyg* - Applikationsverktyg mot Internet, mot databaser, mot klienter och mot servrar. Applikation är det samma som ett program som hjälper användaren att hantera en viss typ av arbetsuppgift, till exempel inköp, personalutveckling eller bokföring.
4. *Affärslogik* (business logic) - Affärslogik är det som utgör hur en applikation skall uppträda, det vill säga hur transaktionerna skall verkställas i en applikation.
5. *Användargränssnitt* - Benämning för det som användaren ser framför sig på dataskärmen.⁴⁶



Figur 4.2 Exempel på ett modernt affärssystemets uppbyggnad. (För modellens utformning har vi hämtat inspiration från en bild på IFS hemsida www.ifs.se 2003-01-07)

⁴⁶Norstedts IT-Lexicon, ”Wordfinder 2000”, CD ROM

4.2 Affärssystembranschen

4.2.1 Marknadsutveckling

Under 1990-talet befann sig affärssystembranschen i sin glansperiod. Förväntningarna på marknadstillväxten var höga och stora summor riskkapital investerades. Sedan 1999 har marknaden dock präglats av en mycket svag tillväxt. Bland annat påverkades marknaden negativt av millenniumskiftet då eventuella effekter av detta var mycket svåra att förutspå. Efter millenniumskiftet har förväntningarna på affärssystembranschen, i likhet med övriga branscher inom IT-sektorn stagnerat.⁴⁷

Den omfattande konjunkturedgången i världsekonomin har bland annat bidragit till att företag inte i samma utsträckning gjort omfattande IT-satsningar. Världspolitiska händelser, såsom 11 september, är ytterligare en faktor som kommit att påverka investeringsklimatet bland affärssystemleverantörernas kunder negativt.⁴⁸ Vidare har det visat sig att den offensiva tillväxtstrategi många av branschens företag bedrev under nittioalet blivit mycket kostsam och i många fall misslyckad. Dessa faktorer, bland andra, har resulterat i att allt fler affärer drabbats av förlängda upphandlingstider och att antalet stora orders minskat vilket i förlängningen har resulterat i att flertalet affärssystemleverantörerna gått med förlust.⁴⁹

Gartner poängterar att affärssystemleverantörernas kunder idag, generellt sett, ställer högre krav på sina IT-investeringar. De vill att affärssystemlösningarna skall inbringa både en snabb och hög avkastning.⁵⁰ Grunden till detta är att företag idag inte har råd med stora helhetslösningar som tar lång tid att implementera. Detta får till konsekvens att helintegrerade affärssystemleverantörer inte endast kan leverera helhetslösningar utan även måste erbjuda mer nischade och specifika lösningar (så kallade point solutions). För att kunna erbjuda specifika lösningar med korta implementeringstider krävs att affärssystemet har hög flexibilitet.⁵¹ (Mer om flexibilitet under 4.2.3 Produktutveckling)

Det allt hårdare klimatet på marknaden har inte bara visat sig genom fallande börskurser och bottenresultat i årsredovisningar utan det har länge pratats om att marknaden närmar sig en konsolidering. Den amerikanska marknaden för affärssystem har kommit längre i sin mognadsfas och har redan erfarit en viss utslagning. Denna utslagning har i första hand drabbat relativt små affärssystemleverantörer som befunnit sig på regional och lokal nivå.⁵²

Den globala affärssystemmarknaden är däremot relativt omogen till sin karaktär. En del uppseendeväckande förvärv har dock skett, där Microsofts uppköp av danska Navision och amerikanska Great Plains samt Invensys köp av det finansiellt pressade holländska Baan⁵³ var de mest betydelsefulla i ett globalt perspektiv. Ytterligare uppköp som kan nämnas är att två av branschens då tio största leverantörer, SSA och JBA köptes upp av Gores Technologies respektive kanadensiska Geac.⁵⁴ Nyligen förvärvade exempelvis amerikanska Mapics

⁴⁷ Anderson, J. "Are Enterprise Software Makers Poised for a Rebound?" BW O 1999-06-21

⁴⁸ "Glest mellan kunderna" AV 2002-05-06

⁴⁹ "Intentia: Den dyra tillväxten" AV 2000-02-02

⁵⁰ Gartner Dataquest Predicts, "Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound", 2002-11-18

⁵¹ Janstahl, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12

⁵² Carlbom, T., "Affärssystem: JDEwardschefen Bob Dutkowsky- "Svenskarna är illa ute"", VA 2002-11-04

⁵³ "Invensys köp av Baan prisas av alla" CS 2000-05-31

⁵⁴ "Affärssystemföretagen: Nätlösningar är ett måste" AV 2000-11-15

affärssystemleverantören Frontstep, för att bilda en av de större leverantörerna med expertis inom tillverkande industri.⁵⁵

Under lågkonjunktur tenderar företag att vänta med inköp av nya affärssystem och istället uppgradera och utöka befintliga system.⁵⁶ Gartner Group uttrycker, som en konsekvens av denna trend:

“Today's ERP application vendor needs to become more like a farmer than a hunter in its ability to nurture its existing install base and enabling it to grow.”⁵⁷

Då lågkonjunkturen kraftigt påverkar licensförsäljningen negativt, ökar vikten således av att ha en stor användarbas.

Trots marknadsläget idag hävdar dock flertalet affärssystemleverantörer att det underliggande behovet av att investera i affärssystemlösningar är relativt stort. De menar att kunderna kommer att ha ett behov av att kontinuerligt utveckla och förbättra sina affärsprocesser i försök att förstärka sin konkurrenskraft och öka sin effektivitet.⁵⁸ Marknaden har däremot insett att de höga tillväxtsiffror som förutspåddes under 90-talet ej kommer att uppnås. Istället ligger prognosen för framtiden på en låg tillväxt mellan noll och tio procent per år, beroende på vem som prognostiserar. Enligt Garner Group förväntas marknaden att krympa under år 2003, för att under 2004 återta en minimal tillväxt på omkring en procent. Tillväxten förväntas dessutom skilja sig åt mellan de olika segmenten på marknaden. Exempelvis förväntas segmentet av mellanstora företag öka mest medan tillväxten på marknaden för stora företag förutspås att mer eller mindre stanna av.⁵⁹

Marknadsutvecklingen på affärssystembranschen kan således sammanfattas i nedanstående punkter:

- Affärssystemleverantörerna har drabbats av det rådande allmänna negativa investeringsklimatet. Offensiva tillväxtstrategier har föregåtts av prognosmissar och har präglats av röda siffror i resultaträkningarna.
- Marknaden är under konsolidering. Den amerikanska marknaden anses mer mogen och har kommit längre i sin konsolideringsfas än övriga marknader.
- Marknaden kommer fortsättningsvis att möta en låg tillväxt, dock något bättre på marknadssegmentet för mindre företag.

⁵⁵ www.frontstep.com/mapics/amr/html (2003-01-10)

⁵⁶ Frimodig, H., KPMG Telefonintervju 2002-12-13

⁵⁷ Gartner Dataquest Predicts, “Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound”, 2002-11-18

⁵⁸ Intenia Årsredovisning 2001

⁵⁹ Gartner Dataquest Predicts, “Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound”, 2002-11-18

4.2.2 Produktutveckling

“In 1990 when Gartner coined the term, ERP was enterprise centric with very little awareness of anything going on around it. Today, we're moving towards collaborative commerce, or e-commerce. To do that you have to share information outside the enterprise. So what's the difference between ERP and ERP II? In a word, it's collaboration.”⁶⁰

Så uttrycker Brian Zrimsek från Gartner Group, den utvecklingsprocess som pågår i affärssystembranschen idag. Begreppet Enterprise Resource Planning (ERP) myntade Gartner Group i början av nittiotalet. ERP systemen skulle bidra med att optimera företags resurser och företagets interna processer sattes i centrum.

Under framväxten av Internet öppnades en mängd nya möjligheter för affärsverksamhet.⁶¹ Bland annat förenklades kommunikationen mellan företag och deras leverantörer och kunder. I takt med denna utveckling kom ERP-användarna att ställa ökade krav på att ERP-system kunde kollaborera med deras “tradingpartners” ERP-system.⁶² Denna utveckling har lett till att fokus förflyttats från optimering av företagets interna resurser till optimering av företagets hela värdekedja. Brian Zrimsek uttrycker det på följande sätt:

“And perhaps most important of all, this new family of software will have a reach beyond the four walls of the enterprise, promoting collaboration between trading partners.”⁶³

Enligt Gartner Group har de ökade kraven på kollaboration mellan företags affärssystem fått två viktiga konsekvenser:

1. Affärssystemslieferantörerna behöver utveckla sina system så att de får en öppen teknisk arkitektur. Med detta menas att affärssystem får en arkitektur som gör det lätt att integrera affärssystemet med andra system, både interna och externa system.
2. Affärssystemslieferantörerna behöver utveckla sina system så att de kan fungera på samtliga av de större operativsystemen och databaserna, det vill säga bli plattformsoberoende.

Punkt ett innebär att ERP systemen, som generellt sett varit stängda i sin programmeringsstruktur, behöver utvecklas mot en komponentbaserad struktur. En komponentbaserad arkitektur underlättar kollaboration mellan olika system. Vidare skapar denna arkitektur gynnsammare förutsättningar för uppgraderingar av systemet. Exempelvis behöver inte nya konfigurationer i en komponent påverka andra komponenter i affärssystemet. Arkitekturen underlättar även så kallad stegvis implementering, det vill säga att kunden kan lägga till komponenter och förändra systemet i takt med att dess verksamhet utvecklas.⁶⁴

Komponentbaserad arkitektur ger på så sätt förutsättningar för ett flexibelt affärssystem som är lätt att kundanpassa.⁶⁵ Det vill säga att det har en förmåga att man kan göra förändringar i

⁶⁰ Zrimsek, B., “Taking the Pulse of ERP”, Modern Materials Handling, 2001-02-01

⁶¹ ”Internet ger uppsving för affärssystembolag” CS 2001-04-18

⁶² ”ERP via internet när alla användare” CS 2000-11-24

⁶³ Zrimsek, B., “Taking the Pulse of ERP”, Modern Materials Handling, 2001-02-01

⁶⁴ Rohlin, H., IFS, Telefonintervju, 2002-12-10

⁶⁵ Ibid.

systemet med minimala ingrepp utan driftstörningar och höga kostnader som följd.⁶⁶ Emellertid hävdar de flesta affärssystemslieferantörer idag att de använder sig av komponentbaserad arkitektur vilket begränsar möjligheterna till differentiering på detta område.⁶⁷

Punkt två, plattformsoberoende, resulterar i att användaren får större möjlighet att själv välja vilken databas och operativsystem affärssystemet skall ”köras” på. Detta är dock mycket kostsamt då det ställer höga krav på kompetens och dyr produktutveckling, vilket har inneburit ett hinder för flertalet affärssystemslieferantörer att göra sina system plattformsoberoende. Generellt kan sägas att det främst är ett databasoberoende som är kostsamt, då detta kräver en mer omfattande kompetensutveckling inom företaget än exempelvis ett operativsystemoberoende.⁶⁸

Produktutvecklingen inom affärssystembranschen kan således sammanfattas i nedanstående punkt:

- Produktutvecklingen går mot att affärssystemslieferantörerna öppnar upp sina system för att möjliggöra kommunikation och interaktion mellan kundföretagen och dess samarbetspartners. Detta kräver i många fall att affärssystemslieferantörerna måste göra omfattande förändringar i systemens arkitektur.

4.2.3 Konkurrensbild idag

Vanligtvis segmenteras branschen utifrån affärssystemslieferantörens kunder. Det som betraktas är kundernas storlek i form av antal anställda (eller antalet simultana användare som systemet kommer att ha). Vanligtvis delar man då in kundföretagen i tre olika segment: *stora kunder (Tier1)*, *medelstora kunder (Tier2, upp till 1000 anställda)*, och *små kunder (Tier3)*. Att segmentera branschen efter kundstorlek förefaller naturligt då skalbarheten i de affärssystem som återfinns på de olika segmenten är högst olika. Med skalbarhet åsyftas hur stor användarbas affärssystemet klarar att hantera samtidigt.

En leverantör som riktar sig mot stora företag har hög skalbarhet i sitt system vilket möjliggör att många användare kan nyttja systemet samtidigt. Dessa affärssystem karakteriseras ofta som komplexa och kräver långa implementeringstider vilket medför höga kostnader. Ett system som riktar sig mot små företag har däremot en begränsad skalbarhet, vilket har till följd att systemet endast går att implementera på mindre företag.

Vidare skiljer sig systemen på de olika segmenten genom graden av standardisering. Vad gäller systemen som riktar sig mot Tier 3-segmentet, är dessa ofta av en mindre komplex art, varför de i relativt hög utsträckning kunnat standardiseras. Detta betyder att systemen relativt enkelt kan implementera. Detta till skillnad från systemen som exempelvis riktar sig mot stora kundföretag som oftast kräver år av implementeringsarbete.⁶⁹

Staffan Ahlberg, VD IBS, anser att de större företagen kräver en högre grad av anpassning, och att det finns en vattendelare i marknaden mellan de leverantörer som är beredda att gå in och göra större ändringar i systemet och de som inte är det.⁷⁰

⁶⁶ Sandström, B., JD Edwards, Mailintervju

⁶⁷ Berger, A., IFS, Telefonintervju 2002-12-19

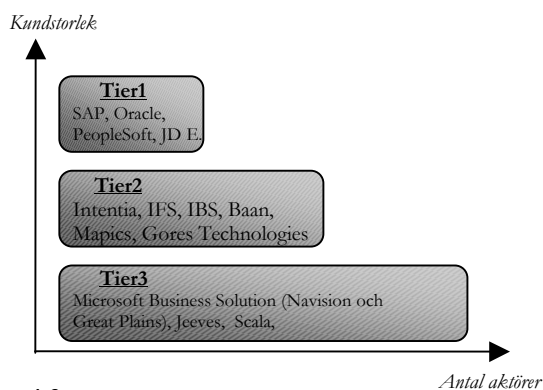
⁶⁸ Brähne, T., IBS, Telefonintervju, 2002-12-17

⁶⁹ Janstahl, S., Data Research DPU, Telefonintervju 2002-12-12

⁷⁰ Huldshiener, H., “Affärssystem lockar även Microsoft” CS 2002-02-27

Något förenklat kan man säga att Staffan Ahlbergs kategorisering skulle innebära att affärssystemleverantörerna som riktar sig till stora och mellanstora kundföretag (Tier1 och Tier2) skulle hamna i den ena gruppen och affärssystemleverantörerna som riktar sig till små kundföretag (Tier3) skulle hamna i den andra.

I figur 4.3⁷¹ illustreras hur branschen kan segmenteras. På Tier3 återfinns flest antal aktörer inom branschen. Hur många, är emellertid svårt att avgöra då detta segment till största delen består av lokala aktörer. På Tier2, där bland annat de tre I:na återfinns, agerar idag ett tiotal aktörer. Givetvis är gränserna mellan segmenten flytande, varför aktörer förflyttar sig emellan dem. Tier1 består idag av fyra aktörer, SAP, Oracle, PeopleSoft och JD Edwards.



Figur 4.3 Segmentering av affärssystemleverantörer; Tier 1- stora kundföretag, Tier 2 -mellanstora kundföretag, Tier 3 – små

Affärssystemleverantörer som riktar sig mot små kundföretag, Tier3 består mestadels av regionala och lokala affärssystemleverantörer, med undantag för några företag exempelvis Microsoft Business Solution. För att tydliggöra skillnaderna mellan en leverantör på det ”Understa lagret” Tier3 och en Tier2 leverantör kan man se till företagens kundbas. Navision och Intenia har en liknande omsättning. Ser man däremot till företagens kundbas har Navision omkring 130 000 kunder och över 2500 återförsäljare runt om i världen⁷² medan ett Tier2 företag som Intenia har omkring 3500 kunder och implementerar nästan uteslutande sina system själva⁷³.

Skillnaderna mellan en Tier2 och en Tier1 leverantörer är inte särskilt stor sett till affärsmodellen. Företagen som befinner sig i dessa kategorier konkurrerar ofta vid upphandlingar. Generellt sett kan man säga att Tier1-leverantörerna i regel har ett bredare utbud av funktioner med stort funktionalitetsdjup. Vidare kan vi konstatera att Tier2 leverantörerna inte i samma utsträckning som Tier1 leverantörerna uppnått en stark global ställning.⁷⁴

Karaktern hos företagen som verkar på de olika segmenten kan sammanfattas i följande punkter:

- Tier3 leverantörer består utav lokala och regionala aktörer, vars affärssystem i hög utsträckning är standardiserat vilket medför att affärssystemet kategoriseras som en ”från hyllan produkt”⁷⁵. Dessa affärssystemleverantörer använder sig oftast av en återförsäljningsstrategi.

⁷¹ Lövgren, M., Intenia, personlig intervju, 2002-12-10

⁷² Navision Årsredovisning 2000

⁷³ Intenia årsredovisning 2001

⁷⁴ Janstål, S., Dataresearch DPU, Telefonintervju 2002-12-12

⁷⁵ Se ordlista Bilaga 1

- Tier2 leverantörer utgörs av globala företag som ofta har en stark lokal hemmamarknad. Den globala närvaron är ofta mycket varierande på de olika marknaderna. Systemen har djup funktionalitet, dock med en begränsad bredd i utbudet av funktioner.
- Tier1 leverantörer karakteriseras av en stabil global närvaro med ett brett system med stort funktionalitetsdjup. Idag utgörs segmentet av (i storleksordning) SAP AG, Oracle Applications, Peoplesoft och JD Edwards.

Affärssystemleverantörerna kan ytterligare kategoriseras utifrån affärssystemens funktionalitet. En helintegrerad affärssystemleverantör har i praktiken olika djup inom systemets olika funktioner. Oftast återfinns den djupaste funktionaliteten inom den funktion där leverantören har sitt ursprung. Exempelvis har SAP sitt ursprung och idag sin styrka inom *finance*, PeopleSoft inom *Human Resources* och Intenia inom *logistics and distribution*. Detta bidrar till att en leverantörs affärssystem lämpar sig olika bra beroende på vilken process som kunden finner affärskritisk. Företag inom anläggningsintensiv industri är troligen i större behov av djup funktionalitet inom logistik och distribution än inom Human Resources. Av denna anledning kan man göra en mer detaljerad kategorisering av affärssystemleverantörerna utefter de funktioner de behärskar bäst.⁷⁶

Ytterligare precisering av konkurrensförhållandena får man om beaktar vilka branscher affärssystemleverantörerna verkar inom. Vid en närmare anblick av marknaden kan man konstatera aktörerna ofta anser sig vara specialiserade mot vissa branscher inom de olika funktionerna. Exempelvis finner vi att Intenia är specialiserade på SCM-lösningar för bland annat fashion och food & beverage. Därmed konkurrerar Intenia inte nödvändigtvis med alla leverantörer som utvecklar SCM-lösningar utan endast med dem som dessutom är specialiserade mot branscherna; fashion och food and beverage.⁷⁷

Den ovan beskrivna konkurrensbilden kan slutligen kompletteras av ytterligare en dimension, den geografiska. Konkurrensförhållandena ser mycket olika ut om man jämför marknader som exempelvis USA, Europa och Japan. Den primära orsaken till detta är att de geografiska marknaderna befinner sig i olika mognadsstadiet.⁷⁸

Konkurrenssituationen inom affärssystembranschen kan sammanfattningsvis kategoriseras utifrån följande hänseenden:

- Affärssystemets användarbas-kapacitet (Tier1, Tier2, Tier3)
- Affärssystemets kärnfunktioner
- Affärssystemleverantörens specialkompetenser inom olika branscher
- Geografiska marknader

4.2.4 Helintegrerade affärssystemleverantörer Vs *Best-of-breed*-leverantörer

Affärssystembranschen kan grovt delas in i två typer av aktörer, helintegrerade affärssystemleverantörer och *best-of-breed*-leverantörer. Vi utgår i denna uppsats, som behandlades under avsnittet 1.5 Avgränsningar, från branschen för helintegrerade

⁷⁶ Thern, A., Intenia, Personligintervju 2002-12-03

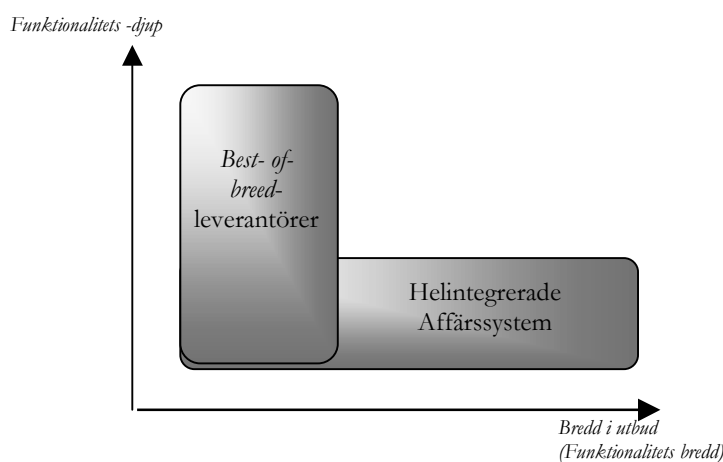
⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid.

affärssystemslieferantörer. För att kunna presentera en adekvat bild av vilka krafter som påverkar konkurrensförhållandena måste man även förstå logiken bakom branschens substitut, *best-of-breed*-leverantörer. Av den anledning har vi valt att beskriva hur helintegrerade leverantörer och *best-of-breed*-leverantörer förhåller sig till varandra.

En helintegrerad affärssystemslieferantörs främsta konkurrensmedel är att på ett förhållandevis billigt sätt kunna erbjuda kunden ett system med funktioner med god integration sinsemellan. Ett helintegrerat system är per definition ett antal funktioner som är uppbyggda och konstruerade för att interagera med varandra inom ramen för samma tekniska arkitektur. Således karakteriseras ett helintegrerat system av att kommunikationen mellan systemets olika funktioner är mycket hög.⁷⁹

En så kallad *best-of-breed*-leverantör utvecklar och säljer endast en eller ett fåtal funktioner med generellt sett mycket hög funktionalitet. Således kan en *best-of-breed*-leverantör beskrivas som en specialiserad leverantör. Det främsta konkurrensmedlet för en *best-of-breed*-leverantör är följaktligen dess djupa funktionalitet (Se fig.4.3).



Figur 4.4 Trade-off mellan funktionalitets djup och bredd i utbud

Många helintegrerade affärssystemslieferantörer har under de senaste åren känt sig hotade av *best-of-breed*-aktörerna och har lagt ner stora resurser för att minska funktionalitetsgapet till *best-of-breed*-leverantörerna. Denna utveckling har lett till att en helintegrerad leverantör ofta kan erbjuda kunden en högre funktionalitet än vad kunden är i behov av inom samtliga funktioner.⁸⁰

Ett företag som skall investera i ett affärssystem kan välja två huvudsakliga strategier. Det ena alternativet är att bestämma sig för ett helintegrerat system och på så sätt söka konkurrensfördelar genom hög systemintegration. Det andra alternativet är att kunden själv plockar samman sin lösning utav ett flertal olika *best-of-breed*-lösningar och integrerar dessa till ett helt system. På detta sätt uppnår kunden en mycket hög funktionalitet i samtliga funktioner. Denna strategi medför dock en tidskrävande och komplicerad harmonisering och omprogrammering av de olika systemen. Detta leder, i förhållande till helintegrerade affärssystem, till höga integrationskostnader. Vidare resulterar en *best of breed*-strategi i praktiken till sämre

⁷⁹ Berger, A., IFS, Telefonintervju 2002-12-19

⁸⁰ Rohlin, H., IFS, Telefonintervju 2002-12-10, Bergkvist B., IFS Telefonintervju 2002-12-19 samt Janståhl, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12

interaktion, funktionerna och applicationerna emellan.⁸¹ Detta beror bland annat på att olika *best-of-breed*-lösningar är uppbyggda på olika tekniska plattformar.

Huruvida trenden går mot att företag använder sig av en *best-of-breed*-strategi eller en helintegrerad systemstrategi är svårt att utröna. Givetvis förespråkar de helintegrerade affärssystem-leverantörerna, däribland, SAP, JD Edwards, IFS, Intenia och IBS, i motsats till *best-of-breed*-leverantörerna, att trenden går mot att företag i större utsträckning kommer att använda sig av en helintegrerad systemstrategi.⁸² Det finns emellertid experter som anser att en utveckling mot *best-of-breed* är mer sannolik⁸³. Denna utveckling innebär således att kunden köper in olika funktioner från de olika leverantörer som bäst uppfyller kundens krav och sedan integrerar de olika funktionerna till ett eget system.

Sammanfattningsvis kan vi således konstatera att de huvudsakliga skillnaderna mellan helintegrerade affärssystem och *best-of-breed*-system är att:

- Helintegrerade affärssystem har en konkurrensfördel i form av god integration
- *Best-of-breed*-system har en konkurrensfördel vad gäller funktionalitetsdjup.

⁸¹ Gartner Dataquest Predicts, "Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound", 2002-11-18 samt Thern, A., Intenia, Personlig intervju 2002-12-03

⁸² Janstål, S., Dataresearch DPU, Telefonintervju 2002-12-12

⁸³ Frimodig, H., KPMG Telefonintervju 2002-12-13, samt Janstål, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12

4.3 Marknadens Aktörer

För att förmedla en bild av hur affärssystemmarknaden ser ut idag har vi valt att i följande avsnitt kortfattat presentera de viktigaste aktörerna. SAP, Oracle, PeopleSoft och JD Edwards är de fyra största leverantörerna av helintegrerade affärssystem för Tier 1-segmentet och de har tillsammans en marknadsandel på över 60 %.⁸⁴ En ny spelare på affärssystemmarknaden är Microsoft Business Solutions, som genom uppköp har blivit en av de större leverantörerna av affärssystem. De tre svenska affärssystemleverantörerna, Intentia, IBS och IFS har ungefär 1 % var av världsmarknaden.⁸⁵ Samtliga företag presenteras nedan.

4.3.1 SAP

Tyska SAP är den största affärssystemleverantören i världen med en global marknadsandel på 15 %. SAP som grundades redan 1972 är en av de äldsta aktörerna på marknaden. År 2001 hade företaget omkring 28 000 anställda i över 50 länder och omsatte cirka 66 miljarder SEK.⁸⁶ Företaget har sitt ursprung inom ekonomi och anses idag även vara starka inom SCM och CRM.⁸⁷ SAP:s filosofi är att vara konkurrenskraftiga med permanent/kontinuerlig innovation och är den av aktörerna som lägger ner mest resurser på forskning och utveckling. 2001 var budgeten för F&U på omkring 8 miljarder SEK. SAP är traditionellt inriktat på stora företag, Tier1, men ökar nu även sitt fokus på Tier2. Företaget har satt som mål att bli marknadsledande inom detta segment och fokuserar idag främst på den amerikanska Tier 2-marknaden.⁸⁸ Arbetet med att skapa attraktiva erbjudanden till Tier2, det vill säga mindre komplexa system, har dock dragit ut på tiden. SAP dominerar marknadssegmentet stora företag men konkurrerar även mot mindre, specialiserade leverantörer på vissa nischer.⁸⁹

SAP anses med sina två produktlinjer, SAP R/3 och MySAP.com ha den bredaste ERP funktionaliteten av marknadens affärssystemleverantörer. Företaget har komponenter inom ett tjugotal branscher och besitter därav en bred expertis och specifik branschkunskap⁹⁰. Produktens främsta teknologiska fördelar anses av företaget själva vara dess integrerbarhet och dess plattformsoberoende.⁹¹ Viss kritik har dock riktats mot att SAP:s system är alltför komplexa och tröga vilket har resulterat i att implementeringarna ofta drar ut på tiden, blir kostsamma och renderar i ett allt för högt antal misslyckade implementeringar.⁹²

SAP har slutit samarbeten för försäljning och implementering med flertalet värenommerade globala konsultfirmor däribland Accenture, Cap Gemini Ernst & Young och IBM.⁹³

4.3.2 Oracle

Oracle grundades 1977 i USA och är framförallt känt för sina produkter inom databassegmentet. Företaget är det största mjukvaruföretaget i världen efter Microsoft med en omsättning på 109 miljarder SEK år 2001. Oracle är dessutom den näst största affärssystemleverantören efter SAP med omkring 40 000 anställda och 5000 kunder i 76 länder.⁹⁴ Oracle är därigenom både

⁸⁴ Janstål, S., Dataresearch DPU, Telefonintervju 2002-12-12

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ SAP Årsredovisning 2001

⁸⁷ Haggård, Karin, SAP Sweden, Mailintervju

⁸⁸ SAP Årsredovisning 2001

⁸⁹ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, "Enterprise Resource Planning....", 2002

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Haggård, Karin, SAP Sweden, Mailintervju

⁹² Frimodig, H., KPMG Telefonintervju 2002-12-13 samt Lövgren, M., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-10

⁹³ SAP Årsredovisning 2001

⁹⁴ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, "Enterprise Resource Planning....", 2002

konkurrent och samarbetspartner till flertalet affärssystemleverantörer, såsom SAP, PeopleSoft, Intentia och IFS. Företaget har sitt ursprung i finansiella applikationer och är idag starkast inom detta område. Företaget har en fördel vid försäljning av affärssystem på grund av sin dominans vad gäller databaser. Oracle har liksom SAP ökat fokus mot Tier2 och möter samma problematik i omvandlingen av sina storskaliga system till Tier2 anpassade lösningar.

Oracle har efter SAP det bredaste ERP erbjudandet i sin produkt Oracle Application. Oracle säljer och implementerar sitt system själv och via partners. Företaget har cirka 15 000 konsulter i 70 länder.⁹⁵

4.3.3 PeopleSoft

PeopleSoft är en av de yngsta affärssystemleverantörerna, då det grundades 1987 i USA. PeopleSoft är det affärssystemföretag som har växt snabbast de senaste åren och dessutom visat vinst i 13 år. Idag är företaget den tredje största affärssystemleverantören i världen och omsatte år 2001 21 miljarder SEK, varav närmare 3 miljarder gick till F&U. Under företagens 15 år i branschen har fokuseringen hitintills riktats mot Tier 1-segmentet. Företaget har idag emellertid breddat sitt fokus i syfte att utvecklas till en konkurrenskraftig leverantör på Tier2. PeopleSoft har sitt ursprung inom HR och finansiella applikationer⁹⁶ och är starkast inom nischerna HR, CRM och Finans.⁹⁷

PeopleSofts affärssystem, PeopleSoft 8 består av öppna, rena internet applikationer, produkten är plattformsoberoende. Dess tekniska konkurrensfördelar beskrivs som; öppen arkitektur och teknik som bygger på bransch standarder, 100 % internet arkitektur och skalbarhet.⁹⁸

PeopleSofts system säljs och implementeras huvudsakligen av tredje part såsom, Accenture, Compaq, Price Waterhouse Coopers, Cap Gemini Ernst & Young, Sun Microsystems, Deloitte Consulting och KPMG.⁹⁹

4.3.4 JD Edwards

JD Edwards grundades i USA 1977 och är idag den fjärde största affärssystemleverantören. År 2001 omsatte företaget 8,9 miljarder SEK, hade 4700 anställda och var närvarande i 100 länder. Traditionellt har företaget varit inriktat på segmentet för stora företag men har på senare tid, liksom övriga aktörer, ökat fokus på Tier2. JD Edwards besitter branschspecifik kunskap inom HR, finance, manufacturing och distribution/logistik och är bland de starkaste leverantörerna vad gäller, e-commerce, det vill säga e-business sidan av ERP.¹⁰⁰

JD Edwards har idag det mest teknologiskt avancerade tjänsteerbjudandet på marknaden. Företagets system kännetecknas av flexibilitet, det vill säga att det med minimala ingrepp går att göra förändringar i systemet utan driftstörningar och höga kostnader som följd¹⁰¹. Företagets produkt tenderar att främst fokusera på affärsspecifika processer eller speciella industrisegment. JD Edwards säljer och implementerar sina system med hjälp av utvalda konsultpartners.¹⁰²

⁹⁵ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, "Enterprise Resource Planning....", 2002

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Pounu, B., PeopleSoft Sweden, Mailintervju

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ PeopleSoft Årsredovisning 2001

¹⁰⁰ Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, "Enterprise Resource Planning....", 2002

¹⁰¹ Sandström, B., JD Edwards, Mailintervju

¹⁰² Hossain, L., Patrick, J., Rashid, M.A, "Enterprise Resource Planning....", 2002

4.3.5 Microsoft Business Solutions

Microsoft förvärvade under åren 2000 till 2002 Great Plains och Navision i syfte att expandera sin verksamhet Microsoft Business Solutions. Microsoft seglade i och med dessa köp upp som ett av världens tio största företag inom affärssystem. Microsoft svarar idag för hela 42 % av de 17 största affärssystemföretagens börsvärde¹⁰³.

Microsoft Business Solutions har 3800 anställda i 32 länder, varav 1500 arbetar med forskning och utveckling. Företaget har ett utbrett säljnätverk med mer än 4 500 partners. Företaget har som mål att bli den ledande leverantören av integrerade affärslösningar.¹⁰⁴ Navision och Great Plains kundbas återfinns emellertid inom Tier3, små företag, varför systemen ej är av samma komplexa natur som ovan presenterade aktörers system.

Microsoft är även aktivt på affärssystemmarknaden i egenskap av mjukvaruleverantör. Hela 60 procent av de plattformar som levereras av branschettan SAP körs till exempel på servrar från Microsoft. Företaget lanserar idag även det nya internetbaserade affärssystemet .net-konceptet på bred front i Europa.¹⁰⁵ Genom företagsförvärven fick Microsoft tillträde till betydelsefulla geografiska marknader då Navision har sin kundbas i Europa och Great Plains i USA..¹⁰⁶

4.3.6 Översikt av marknadens aktörer

Nedan presenteras en sammanställning av de aktörer på marknaden som presenterats ovan. Då tabellen visar en kolumn med tecknet, (-), betyder detta att uppgift saknas. Detta har i huvudsak berott på att vissa företag inte redovisat affärssystemverksamheten särskilt från övriga verksamheter.

	SAP	Oracle	PeopleSoft	JD Edwards	Microsoft Business Solutions
Omsättning	66 067 MSEK	-	20 733 MSEK	8 739 MSEK	-
F&U 2001	7 794 MSEK	-	2 903 MSEK	999 MSEK	-
Huvudmarknad	Europa, USA	USA, Europa	USA	USA	Europa och USA
Huvud Segment	Tier1 mot Tier2	Tier1 mot Tier2	Tier1 mot Tier2	Tier1 mot Tier2	Tier3
Huvud-funktionalitet	SCM, CRM	Finance	HR, CRM & Finance	HR, Finance, SCM, E-commerce	-
Försäljnings-strategi	Partners	Partners samt egna konsulter	Partners	Partners samt egna konsulter	Partners samt egna konsulter
Plattform-soberoende	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej, kommer så småningom konverteras till .Net

Tabell 4.5 Sammanställning av marknadens aktörer

¹⁰³ "Störst blir större - Microsofts särställning består", AV, 2002-06-15

¹⁰⁴ www.Microsoft.com 2003-01-13

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17 samt Janstähl, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12

4.4 De tre studieobjekten – Intenia, IBS och IFS

I detta empiriavsnitt ämnar vi lämna en mer heltäckande bild av de tre studieobjekten, Intenia, IFS och IBS. Vi har för varje aktör lyft ut relevant bakgrundsfakta, fakta om företagets affärssystem samt information om vilken marknadsstrategi företaget tillämpar.

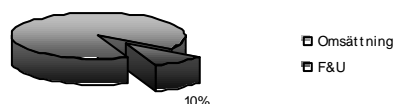
4.4.1 Intenia AB

Intenia AB grundades i Linköping 1984 och gick ett år senare samman med Movex som hade utvecklat en mjukvara för logistik med samma namn. 1991 introducerades Intenias tjänster i ett fåtal utvalda europeiska länder och redan 1994 ansåg Intenia att dess europeiska verksamhet verkade som en tillräckligt stabil grund för att expandera verksamheten till Nordamerika och Asien. Företaget växte kraftigt genom diverse företagsförvärv över hela världen under senare halvan av 90-talet. 1996 noterades Intenia AB på Stockholmsbörsens O-lista.¹⁰⁷

Idag har Intenia över 3 200 anställda över hela världen med huvudkontor i Stockholm. Företaget är det femte största i världen¹⁰⁸ och har runt 3500 kunder i omkring fyrtio länder. Intenias kundmålgrupp varierar i storlek från multinationella koncerner till lokala företag med färre än 50 anställda. Merparten av Intenias kunder finns dock inom tillverkande, distribuerande och underhållsföretag. Intenia anser sig vara starkast inom funktionerna, distribution, tillverkning och SCM. Företaget är idag marknadsledande inom Food & Beverage, Fashion och Furniture.¹⁰⁹ Företaget är idag mycket starkt inom norden med en marknadsandel på 20% till 30%¹¹⁰. De konkurrenter som Intenia nämner som företagets främsta är Navision på den Tier3 och SAP när det gäller Tier2 och Tier3.¹¹¹ Intenias tre största ägare är SEB fonder, SHB fonder och Björn Algvist, som idag är VD och en av företagets grundare. Företagets finansiella situation är ansträngd, endast under 2001 tvingades Intenia att genomföra tre nyemissioner. Dock har åtgärdsprogram satts in med viss effekt.¹¹²

Resultaträkning (MSEK)	1997	1998	1999	2000	2001
Licensintäkter	703	991	756	1157	1201
Konsultintäkter	713	1269	2124	2098	2756
Övriga intäkter	233	192	182	143	56
Nettoomsättning	1650	2452	3062	3398	4013
Resultat	10	23	-343	-300	-56

Intenia 2001- F&U relaterat till omsättning



Figur 4.6 Historiska finansiella data samt F&U relaterat till omsättning i cirkeldiagram (Källa: Intenia årsredovisningar 1997-2001)

¹⁰⁷ Intenia Årsredovisning 2001

¹⁰⁸ Thern, A., Intenia, personlig intervju, 2002-12-03

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Lövgren, M., Intenia, personlig intervju, 2002-12-10

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Intenia Årsredovisning 2001

4.4.1.1 *Movex*

Movex är Intentias integrerade svit av affärssystemapplikationer som ger kontroll över all information som generas internt och externt genom hela den utvidgade värdekedjan. 1996 togs ett beslut att omprogrammera Movex helt i programmeringsspråket Java. År 2001 var den komponentbaserade Java-versionen av Movex helt klar. Beslutet var djärvt men har nu i efterhand visat sig vara rätt eftersom flertalet av företagets konkurrenter idag gått samma väg och är mitt uppe i sin omprogrammeringsprocess¹¹³. Anders Thern menar att Intentia trots detta endast kan påstå ett teknologiskt försprång på ungefär två år eftersom företaget har gjort många misstag som dess konkurrenter kunnat undvika. Intentia arbetar med att ständigt utveckla Movex och lanserar en ny version ungefär var artonde månad till vart annat år¹¹⁴.

Intentia kan erbjuda kunden ett flertal branschspecifika applikationer; Automotive, Aviation, Fashion, Food & Beverage, Furniture, Maintenance Repair & Overhaul, Paper, Retail & Distribution, Service & Rental och Steel.¹¹⁵ Movex har varit av komponentbaserad arkitektur sedan 2001 och anses ha en hög grad av flexibilitet¹¹⁶.

Movex är plattformsoberoende och kan användas på i stort sett alla databaser däribland Sun Solaris, DB2, SQL, Linux och Oracle. Vad gäller operativ system kan kunden ha Unix, Microsoft NT eller IBM AS/400.¹¹⁷ Systemet för NT och Unix plattformar är dock relativt nytt.¹¹⁸

4.4.1.2 *Marknadsstrategi*

Intentias vision är att vara den ledande globala distributören av lösningar för e-collaboration.¹¹⁹ Fyra grundläggande komponenter måste enligt Intentia finnas på plats för att företaget skall kunna förverkliga sin vision: en förstklassig produkt, ett partnerskap med kunderna, fortsatt global närvaro och goda ekonomiska resultat. Intentias mål är att säkerställa företagets kunders framgång i övergången till samverkande affärsmodeller genom att vara en effektiv och god affärspartner.¹²⁰

Intentias strategi har varit att etablera företaget som en global aktör och därefter växa in i strukturen och skapa effektivitet genom skalfördelar. Den kraftiga expansion Intentia genomförde fram till 1998 etablerade visserligen företaget som en global aktör men resulterade i att organisationen var överdimensionerad i förhållande till den lägre tillväxttakt som då rådde. År 2000 fattades därför beslut om att inte expandera organisationen ytterligare innan resultat och kassaflödesutvecklingen vänt.¹²¹ Anders Thern uttryckte Intentias förändring av strategi i orden; *”företag var det fram till varje pris, nu gäller fram till rätt pris”*. Trots detta satsar företaget hårt och vill vara bland de två till tre största affärssystemleverantörerna och har satt upp som mål att år 2013 vara större än SAP¹²².

Den tidigare aggressiva globala expansionen har etablerat Intentia på fleråttio marknader över hela världen. Idag fokuseras emellertid alla företagets satsningar geografiskt mot den amerikanska marknaden, då man inom företaget ser detta som en förutsättning för att kunna bli en stark

¹¹³ Thern, A., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-03

¹¹⁴ Lövgren, M., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-10

¹¹⁵ Intentia Årsredovisning 2001

¹¹⁶ Janstahl, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12 samt Thern, A., Intentia, personlig intervju, 2002-12-03

¹¹⁷ Lövgren, M., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-10

¹¹⁸ KPMG Consulting, “SWOT-analys”

¹¹⁹ Intentia Årsredovisning 2000

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Intentia Årsredovisning 2001

¹²² Thern, A., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-03

global aktör. Företaget har dock ännu inte lyckats etablera en stark ställning på denna marknad, utan är endast konkurrenskraftiga inom ett fåtal nischer.¹²³

Då Intenia expanderar till andra länder sker det främst genom företagsförvärv, det vill säga de köper in sig på marknaden, först via joint venture och köper sedan upp minst 49 % av företaget. Denna strategi är givetvis mycket kostsam, dock finns det även en annan väg att gå, via kunder. En kund som kan komma att bli viktig för Intenia vad gäller USA marknaden är Flextronics. Övriga marknader som är strategiskt viktiga är Australien och Asien. Intenia spår att Japan och övriga Asien, kommer att gå med vinst i år.¹²⁴

Intenia är den enda globala leverantören av affärssystem som gör alla implementeringar av systemen själva.¹²⁵ Detta ställer mycket höga krav på företagets försäljningsverksamhet och på dess globala närvaro. Detta val är något som diskuterats noggrant internt men det är idag en uttalad strategi ifrån ledningens sida att Intenia själva skall utveckla sälja, implementera och supporta Movex. På detta sätt menar Intenia att man kan säkerställa projektets kvalitet samt sänka kundens kostnader, då en tredje part ej skall betalas.¹²⁶ Dock har detta en baksida. Anders Thern medger att bolaget har vissa problem med att nå ut till flertalet kunder och därigenom nå storskalighet. Dessutom kan ett globalt sett, litet företag som Intenia få det svårt vid exempelvis en upphandling i USA mot SAP, som via de stora konsultbyråerna som byggt upp ett mycket starkt varumärke och kontaktnät.¹²⁷

Intenia har däremot ett sedan år 2000 ett samarbete med Sun Microsystems då de förutom gemensam produktutveckling även har gemensam marknadsföring och försäljning av Movex-lösningen på Sun Microsystems plattform, Sun Solaris.¹²⁸

4.4.2 IBS AB

IBS grundades 1978 med en affärsidé om att utveckla och licensiera standardiserade programvarulösningar. Under de tio följande åren lades grunden till en global närvaro i och med företagsförvärv runt om i Europa samt notering av företagets aktie vid Stockholms Fondbörs. Med detta ursprung har IBS utvecklats till att bli en helintegrerad affärssystemslösning med närvaro i 40 länder och en omsättning på 2,6 miljarder kronor. IBS har idag 2252 anställda varav 650 är fördelade på företagets 20 kontor i Sverige. Vidare har IBS dotterbolag i 22 länder samt ytterligare samarbetspartners i 11 länder, vilka gemensamt svarar för försäljning i 35 länder. IBS verksamhet är inriktad på två systemlösningar, dels ASW med inriktning på ERP, dels Virtual Enterprise som fokuserar på kollaborationslösningar mellan företagsenheter, grupper och koncerner. Företagets kundbas består huvudsakligen av medelstora företag som omsätter mellan 250 miljoner och 25 miljarder. År 2001 drabbades företaget för första gången på 25 år av ett negativt resultat, -65 miljoner.¹²⁹

¹²³ Thern, A., Intenia, Personlig intervju, 2002-12-03

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Intenia Årsredovisning 2001

¹²⁶ Lövgren, M., Intenia, Personlig intervju, 2002-12-10

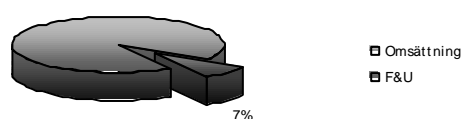
¹²⁷ Thern, A., Intenia, Personlig intervju, 2002-12-03

¹²⁸ IBS Årsredovisning 2001

¹²⁹ Ibid.

Resultaträkning (MSEK)	1997	1998	1999	2000	2001
Licensintäkter	294	430	410	435	523
Konsultintäkter	805	1118	1495	1305	1437
Hårdvaru- och övriga intäkter	213	534	502	503	665
Nettoomsättning	1312	2083	2408	2243	2624
Resultat	9	68	84	0	-65

IBS 2001- F&U relaterat till omsättning



Figur 4.7 Historiska finansiella data samt F&U relaterat till omsättning i cirkeldiagram (Källa: IBS årsredovisningar 1997-2001)

4.4.2.1 ASW

IBS affärssystem, ASW riktar sig mot företag inom elektronik, läkemedel, fordonsindustri, konsumentkapitalvaror, maskiner och utrustningar och inustriförnödenheter. ASW har sin huvudsakliga styrka i SCM, det vill säga lösningar för exempelvis orderhantering, lagerstyrning och logistik. Gartner Group rankade år 2001 IBS som världsledande inom detta område.¹³⁰ ASW lanserades 1990 och IBS lägger idag tonvikt på att öka både djup och bredd i systemet som genomgår nyrelease vart annat år¹³¹. ASW är delvis programmerat i Java men huvudsakligen i andra programmeringsspråk. Dock skall programvaran enligt Thomas Brähne, F&U Direktör samt styrelseledamot IBS, på lång sikt skrivas om till Java. Att detta låtit sig dröja beror på att IBS funktionalitet än så länge varit konkurrenskraftig trots andra programmeringsspråk samt att Javaprogrammering fram till idag inte varit tillräckligt driftsäkert och seriöst. Vidare konstaterar Thomas Brähne att en konvertering till Java är mycket dyr och tidskrävande eftersom det kräver att företaget utbildar eller nyrekryterar personal som dels är experter på de idag använda programmeringsspråken och dels är experter på Java. ASWs användargränssnitt har kritiserats för att vara omodernt, fult och ej lika funktionellt som moderna gränssnitt.¹³² IBS menar dock att deras gränssnitt är enkelt och fyller sin funktion väl.¹³³

IBS tekniska utvecklingsmiljö för ASW är knuten till IBMs databas AS/400. IBS menar att det är fördelaktigt att fokusera sina resurser vad gäller forskning och utveckling och kompetens på endast en databas. På detta vis kan IBS vara ”bäst” på en databas, AS/400, istället för att utveckla ett mediokert kunnande kring ett flertal databaser. AS/400 anses ha en fördel på grund av sitt låga pris. IBS använder även IBM:s operativsystem och applikationsverktyg.¹³⁴

¹³⁰ IBS Årsredovisning 2001

¹³¹ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17

¹³² Frimodig, H., KPMG Telefonintervju 2002-12-13 samt Lundin, B., IBS, Personlig intervju, 2002-12-02

¹³³ Lundin, B., IBS, Personlig intervju, 2002-12-02

¹³⁴ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17

4.4.2.2 *Virtual Enterprise*

1996 startade IBM och IBS ett samarbetsprojekt i San Fransisco vilket kom att resultera i systemet Virtual Enterprise. Systemet syftar till att optimera samverkande företags försäljning och inköp genom att integrera olika sorters datakällor, programvaror, branschportaler och mobila system. Virtual Enterprise kan således ses som ett kollaborationsverktyg som gör det möjligt för olika företags system att interagera med varandra, dels vertikalt inom en koncern och dels horisontellt mot kunder och leverantörer. Virtual Enterprise var redan från starten programmerat i Java och är helt plattformsoberoende. Ett substitut till Virtual Enterprise är att koncerner köper in ett nytt system som täcker hela företagsgruppen. IBS menar dock att detta är en dyr lösning jämfört med Virtual Enterprise, eftersom Virtual Enterprise kopplar ihop befintliga, fungerande system istället för att ersätta dem med ett enda helintegrerat system.¹³⁵

4.4.2.3 *Marknadsstrategi*

IBS vision är att bli en av världens fem ledande leverantörer av affärssystem och företaget driver en tillväxtstrategi som grundar sig i ökad lönsamhet och kundnytta. IBS har under tillväxtåren bedrivit en mycket försiktigare tillväxtstrategi relativt Intentia och IFS, och företaget har därför ofta benämnts som ”tryggt men tråkigt”.¹³⁶

IBS intäkter kan delas upp i tre delar: licensförsäljning 20%, hårdvaruförsäljning 25% samt 55% konsultintäkter. Här kan noteras att intäkterna från konsultverksamheten utgör en relativt stor del jämfört med IFS och Intentia. Detta beror på att IBS bedriver konsultverksamhet dels med, dels utan anknytning till ASW eller Virtual Enterprise. Genom att konsultverksamheten även i tider med låga licensintäkter kan utnyttja företagets stora kundbas kan företaget hålla uppe lönsamheten och därigenom uppnå stabilitet. Den relativt höga andelen hårdvaruförsäljning skiljer företaget från Intentia och IFS.¹³⁷

IBS är idag starka i Sverige, Norge, Danmark, Holland, Belgien och Portugal, det vill säga att företaget i dessa länder rankas som nummer ett eller två¹³⁸. Fokus för framtiden är emellertid att även växa sig starka på de större marknaderna i USA, Tyskland, Frankrike och Storbritannien. Detta skall uppnås genom ökade licensintäkter samt ett större fokus på den internationella kundbasen.¹³⁹

IBS har sedan 70-talet drivit ett nära samarbete med IBM vad gäller hårdvara, operativsystem och verktyg för systemutveckling.¹⁴⁰ IBS strategi är att erbjuda totallösningar i form av att den egna organisationen står för hela värdekedjan, det vill säga utveckling av produkt, konsultverksamhet, försäljning, implementering, support och även finansiering. IBS etablerar ett enpartsförhållande till sina kunder vilket de anser vara fördelaktigt, dels för kunden i form av ett heltäckande erbjudande och dels för företaget då de kan tillvarata viktig kunskap om kunden. Möjligheten att erbjuda paket med system, hårdvara, drift och finansiering är en av IBS främsta styrkor.¹⁴¹

I och med lanseringen av Virtual Enterprise har IBS försäljningsstrategi sedan våren 2002 kompletteras. Detta beroende av att Virtual Enterprise delvis riktar sig mot större kundföretag med annan policy beträffande samordning från olika leverantörer av affärssystem.¹⁴²

¹³⁵ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17

¹³⁶ Lundin, B., IBS, Personlig intervju, 2002-12-02

¹³⁷ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ IBS Årsredovisning 2001

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ KPMG Consuting, “SWOT-analys”

¹⁴² IBS Årsredovisning 2001

Förändringen utgjordes av att IBS ingått ett fördjupat samarbete med IBM där Virtual Enterprise marknadsförs, säljs och implementeras av IBM. Samarbetet omfattar även viss försäljning och implementering av ASW, dock endast i mycket begränsad utsträckning på små utvalda marknader.¹⁴³

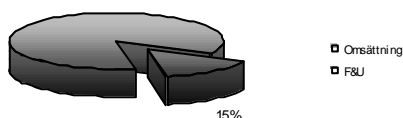
4.4.3 IFS AB

IFS grundades 1983 och har idag över 3000 anställda över hela världen med huvudkontor i Lidköping. Företaget är, sett till omsättning världens sjunde största affärssystemslieferantör och har runt 3000 kunder i omkring 40 länder. IFS riktar sig i första hand mot kundsegment mellanstora (över 100 miljoner i omsättning) till stora företag (Tier2).¹⁴⁴ Under företagets första verksamhetsår byggdes specifik expertis inom databasteknologi upp. Tillsammans med de kunskaper om förebyggande underhåll, vilka man lärt sig genom kontakter med kärnkraftsindustrin, kom att bli företagets kärnkompetens. Det är således inom underhåll som IFS idag är mest konkurrenskraftigt. IFS system för underhåll har rankats som världsledande¹⁴⁵ och företaget har idag omkring 13% av världsmarknaden inom denna funktion. Detta har bidragit till att huvudparten av IFS kunder återfinns inom tillverkande- och anläggningsintensiv industri. De branscher där IFS är starkast idag är inom *Aviation, Defense, Engineering & Project delivery, Energy & Utilities, Forest* och *Repetitive/Automotive*.¹⁴⁶ På svenska marknaden ses SAP och Intenia som främsta konkurrenter och i USA är det Oracle och JD Edwards¹⁴⁷.

IFS har under åren fört en mycket aggressiv tillväxtstrategi och dagens finansiella situation är mycket ansträngd. Åtgärdsprogram har satts in för att minska företagets utgifter. Dessutom har restriktioner för investeringar vad gäller att expandera företaget globalt satts in. Exempelvis har expansionen i USA dragits ner, dock senare än Intenia som minskar sin verksamheten i USA tidigt under 2000. Under dessa svåra ekonomiska förhållanden har huvudägaren Gustaf Douglas, som innehar cirka 12% av aktiekapitalet, bidragit med finansiellt stöd

Resultaträkning (MSEK)	1997	1998	1999	2000	2001
Licensintäkter	208	371	552	960	1238
Konsultintäkter	344	736	1212	1184	1657
Övriga intäkter	80	131	184	208	256
Nettoomsättning	632	1238	1948	2352	3151
Resultat	-37	6	-159	-246	-377

IFS 2001- F&U relaterat till omsättning



Figur 4.8 Historiska finansiella data samt F&U relaterat till omsättning i cirkeldiagram (Källa: IFS årsredovisningar 1997-2001)

¹⁴³ Brähne, T., IBS, Telefonintervju 2002-12-17

¹⁴⁴ IFS Årsredovisning 2001

¹⁴⁵ Talarico, L., Spencer, B., Jakovljevic P., "ERP Selection Facts and Figures Case Study" - 2001

¹⁴⁶ KPMG Consulting, "SWOT-analys"

¹⁴⁷ Rohlin, H., IFS, Telefonintervju, 2002-12-10

4.4.3.1 IFS Application

IFS affärssystem, IFS Application är ett helintegrerat affärssystem som under åren har genomgått ett flertal transformationer. En av de mest betydelsefulla var 1994, då IFS började med att programmera om produkten från en relativt stängd programstruktur till en mer öppen programstruktur (komponentbaserad arkitektur). Emellertid använder de flesta affärssystemslieferantörer idag sig av en sådan arkitektur, men IFS menar att få leverantörer har en lång erfarenhet inom detta och är till 100 % komponentbaserade, som IFS Application är.¹⁴⁸ IFS Application kännetecknas även av öppenhet. Kunder med *best-of-breed* lösningar kan relativt lätt integrera dessa med IFS lösningar. På operativsystems nivå kan IFS Application ”köras” på Microsoft NT, Unix och Linux. På databasnivå är systemet emellertid låst till Oracles databas. Databasberoendet motiverar IFS med att det är alltför kostsamt att bygga upp kompetens på samtliga databaser samt att Oracles databas de facto är marknadsledande.¹⁴⁹

IFS har en uttalad strategi vad gäller standards. Företaget försöker ej själva sätta någon egen teknisk standard. Det vill säga att IFS inte introducerar en ny teknologi till sitt affärssystem förrän denna teknologi uppnått en allmän acceptans på marknaden. Denna strategi motiveras med att IFS på så sätt kan undvika att binda sig till en enskild leverantör.¹⁵⁰

4.4.3.2 Marknadsstrategi

IFS vision är att ha de mest nöjda kunderna i sin bransch och att vara kända för att förenkla användandet av avancerad teknologi och har som mål att öka sina marknadsandelar genom att uppnå en ledande position inom utvalda segment.¹⁵¹ IFS har under de senaste åren omvärderat sin affärsmodell. Företaget har i allt större utsträckning börjat fokusera säljorganisationen på ett antal branscher. Denna fokusering skall leda till att affärssystemets branschlösningarna blir bättre, kostnaderna för marknadsföring och försäljning blir lägre och skalfördelarna på så sätt större. Även produktinnovationsbolaget kommer genom en omorganisering att inriktas som en konsekvens av säljorganisationens fokusering. Ju mer av en viss lösning som säljs, desto högre andel av forsknings och utvecklingsresurserna får denna del av.¹⁵²

IFS kommer och har redan till viss del ökat antalet partnerskap inom försäljning och implementering. Deras partnerstrategi går ut på att stärka och utöka samarbetet med ledande aktörer inom utvalda branscher¹⁵³. Den nya affärsmodellen beror dels på att IFS kan expandera med lägre risk samt att nya partners kan bidra med viktig branschexpertis och möjliggöra enklare penetrering av vissa marknader. För att i framtiden kunna upprätthålla en hög produktutvecklingsbudget ser IFS det som intressant att försöka finna nya kompetenta partners som kan sälja och implementera IFS Application¹⁵⁴. Ett exempel på ny samarbetspartner är GE Engine, där de två parterna har ingått en strategisk allians för att bearbeta den civila flygmarknaden med affärssystemet IFS Aviation för underhåll, reparationer och service. Samarbetet ger GE Engine exklusivitet i försäljningen av IFS Aviation på den globala civila flygmarknaden. GE svarar även för marknadsföring och implementering, medan IFS står för mjukvaran. Detta samarbete symboliserar, enligt Björn Bergqvist, IFS partnerstrategi.¹⁵⁵ IFS

¹⁴⁸ Berger, A., IFS, Telefonintervju 2002-12-19

¹⁴⁹ Rohlin, H., IFS, Telefonintervju, 2002-12-10

¹⁵⁰ Ibid

¹⁵¹ IFS Årsredovisning 2001

¹⁵² Berger, A., IFS, Telefonintervju 2002-12-19

¹⁵³ IFS Årsredovisning 2001

¹⁵⁴ Bergqvist, B., Telefonintervju, 2002-12-19

¹⁵⁵ IFS Årsredovisning 2001

Partners svarade år 2001 för 15 % av licensförsäljningen¹⁵⁶. Björn Bergqvist nämner även att det är viktigt att uppnå en balans mellan partners och egen konsultverksamhet. Detta för att uppnå en viss stabilitet då man under sämre perioder kan erhålla intäkter från den befintliga kundbasen i form av support och tilläggstjänster. Över 80 % av IFS intäkter kommer idag ifrån den befintliga kundbasen, i form av support och tilläggstjänster.¹⁵⁷

4.4.4 Översikt av de tre I:na

Nedan presenteras en sammanställning av de tre I:na som presenterats ovan.

	Intentia	IBS	IFS
Omsättning	4013 MSEK	2624 MSEK	3151 MSEK
F&U 2001	401 MSEK	184 MSEK	473 MSEK
Huvudmarknad	Norden, Europa	Norden, Benelux	Norden, Europa
Huvud Segment	Tier2	Tier2	Tier2
Huvudfunktionalitet	Logistik, SCM	SCM	Maintenance
Försäljningsstrategi	Egna konsulter	Partners samt egna konsulter	Partners samt egna konsulter
Plattformsberoende	Ja	Nej	Nej

Tabell 4.9 Sammanställning av de tre I:na, Intentia, IBS och IFS.

¹⁵⁶ Bergqvist, B., Telefonintervju, 2002-12-19

¹⁵⁷ Ibid.

5 Analys

Analyskapitlet är indelat i tre huvudsakliga avsnitt. I det inledande avsnittet analyseras rivaliteten samt de marknadsfaktorer som tyder på en eventuell shakeout. Utifrån detta analyseras i följande avsnitt hur affärssystemleverantörerna bör utforma sin affärsmodell med utgångspunkt i de teorier som presenterats i kapitel 3. Syftet med denna analys är att utkristallisera ett antal framgångskriterier som senare kan ligga till grund för analysen av de tre studieobjekten, Intentia, IFS och IBS, i analyskapitlets tredje och sista avsnitt.

5.1 Marknadsfaktorer

I detta inledande analysavsnitt har vi för avsikt att analysera och tydliggöra de förutsättningar som föreligger i affärssystembranschen, studera dess konkurrensintensitet samt dess utveckling. Detta gör vi utifrån Porters Industrial Organisation och Days teori om Shakeouts.

5.1.1 Branschutveckling

Som illustrerats i empirikapitlet kan man kategorisera konkurrenssituationen inom affärssystembranschen utifrån fyra dimensioner: 1. kundstorlek (Tier1, Tier2, Tier3), 2. affärssystemets kärnfunktioner, 3. affärssystemleverantörens kompetenser inom olika branscher samt 4. geografiska marknaderna. I följande analys av konkurrenssituationen har vi valt att endast översiktligt utreda rivaliteten på marknaden. Därav har vi valt att analysera rivaliteten mellan de helintegrerade affärssystemleverantörerna utifrån den generella kategoriseringen Tier1, Tier2 och Tier3. Motivet till detta är att denna del av analysen i första hand syftar till att utreda branschens generella förutsättningar. Av den anledningen finner vi det överflödigt att analysera rivaliteten mellan aktörerna utifrån de mer detaljerade dimensionerna.

Det finns ett antal faktorer som pekar på att rivaliteten på marknaden för affärssystem de senaste åren ökat. Inledningsvis kan konstateras att tillväxten under de senaste åren kommit att bli lägre än vad marknaden prognostiserat och att nyetableringarna har varit många. Naturligtvis har konkurrensbilden skiljt sig åt på de olika segmenten. Tier1-segmentet kan karaktäriseras som relativt moget då det inte skett några nyetableringar och de befintliga aktörerna har uppnått starka och stabila positioner. Vad gäller Tier2 och Tier3 har däremot nyetableringarna, uppköpen och sammanslagningarna varit många de senaste åren. En av de drivande faktorerna bakom denna utveckling är att Tier1 aktörerna på senare tid har initierat satsningar mot Tier2-segmentet. Det finns två väsentliga omständigheter till dessa satsningar.

Den ena orsaken till detta är att kundföretagen idag ställer högre krav på sina IT-investeringar. Affärssystemleverantörerna måste i större utsträckning kunna erbjuda ”point solutions” som genererar både snabb och hög avkastning för kunderna. Detta är något många av Tier1-leverantörerna kommit att ta fasta på då deras system traditionellt har varit relativt svåra att anpassa vilket resulterat i långa implementeringstider och ett högt pris. Därmed har Tier1-leverantörerna börjat omarbete sina system i syfte att uppnå flexibilitet och snabbhet vid implementering. I arbetet med att förenkla sina system har Tier1-leverantörerna dessutom kommit till insikt om att en förenklad produkt kommer att kunna hävda sig väl på Tier2-segmentet. Detta torde vara en av de huvudsakliga orsakerna till att flertalet Tier1-leverantörer idag initierar satsningar på Tier2-segmentet. Huruvida Tier1-företagens satsningar kommer att lyckas återstår att se. Det kan dock konstateras att företag, såsom SAP, torde ha de finansiella resurser som krävs för att upprätthålla en lång och kostsam strategisk satsning som den ovan nämnda.

Den andra orsaken till att Tier1 leverantörerna visat ökat intresse för Tier2 är att detta segment de facto beräknas ha en något högre tillväxt de närmsta åren.

Vad beträffar Tier3 är detta segment mycket fragmenterat och består med undantag av Microsoft, av små lokala aktörer. Därför är det mycket svårt att tydligt åskådliggöra segmentets konkurrensstruktur. En viktig händelse som däremot kan uttydas är Microsofts uppköp av Navision och Grait Plains köptes under 2000-2002. Microsoft placerade sig därmed som världens femte största affärssystemleverantör med en dominerande ställning på Tier3. Microsoft anses inte idag utgöra ett direkt hot mot aktörerna som vänder sig mot Tier1 och Tier2 då företagets affärssystem inte uppfyller de kapacitetskrav som här krävs för att implementera systemet på större företag med många simultana användare. Många affärssystemleverantörer, såsom IFS, IBS, Intentia, SAP, JD Edwards och Peoplesoft, anser emellertid att Microsoft på grund av sin kompetens inom övriga IT-segment, finansiella styrka, väletablerade distributionsnät och sitt välkända varumärke etc. kan komma att bli ett hot på sikt. Något som talar för att Microsoft kommer att lyckas inom affärssystembranschen är att en stor majoritet av företag idag redan använder Microsofts mjukvara inom andra områden. Det är bland annat tack vare detta som Microsoft kunnat bli marknadsledare inom bland annat webbläsare, trots att bolaget var flera år efter pionjären Netscape med att lansera sin webbrowser. Microsofts strategiska intention inom affärssystembranschen är likväl outtalad varför det är svårt att utreda huruvida företaget kommer att utgöra ett hot mot aktörerna inom Tier1 och Tier2.

Det faktum att branschspecifika lösningar ökar gör att de helintegrerade leverantörerna ställs i en mer direkt konkurrenssituation gentemot marknads substitut, *best-of-breed* system. Dessutom förbättras *best-of-breed*-leverantörernas konkurrensposition gentemot de helintegrerade leverantörerna på grund av att produktutvecklingen går mot att leverantörerna öppnar upp sina system. Detta beror bland annat på att kunderna i allt högre utsträckning efterfrågar externa system som omfattar leverantörer och kunder. Konsekvensen blir att man lättare kan integrera *best-of-breed* lösningar, dels med ett helintegrerat systemen och dels med andra *best-of-breed* lösningar. Därmed leder produktutvecklingen till att substitutens konkurrenskraft ökar varmed rivaliteten ökar totalt.

Ytterligare en viktig aspekt som påverkat konkurrenssituationen är kundföretagens ökade krav på branschspecifika lösningar. Visserligen är det kausala sambandet här något tvetydigt. Om det är så att affärssystemleverantörer erbjuder branschspecifika lösningar som en konsekvens av att företag i allt större utsträckning kräver detta eller om det är så att detta är en konsekvens av att leverantörerna genom detta kan differentiera sin produkt och på så sätt undkomma konkurrens är svårt att avgöra. Naturligtvis kan man tänka sig att det är en kombination av båda, vilket enligt oss även är det mest troliga.

Vad gäller inträdesbarriärer har kundens krav på global närvaro och på produktens funktionalitet resulterat i att kostnaderna för nyetableringar, såväl geografiskt som produktmässigt, har nått sådana nivåer att det är svårt för nya aktörer att komma in på Tier1 och Tier2. Inträdesbarriärerna torde vara något lägre på Tier3 då kunderna på detta segment efterfrågar enklare och mindre komplexa system. Vidare är konstruktionen och utvecklandet av ett affärssystem en utdragen process som sträcker sig över ett antal år vilket kräver omfattande kompetens- och kapitalsatsning. Det finns dessutom ett inbyggt motstånd hos kundföretag att göra stora investeringar i ett obeprövat affärssystem. Att, som affärssystemleverantör, besitta goda referenskunder som kan styrka att affärssystemet är gediget är således av stor vikt.

Att nya inträden på marknaden inte är omöjliga bevisades dock av Microsoft under år 2002. De företagen som förvärvades var leverantörer som riktat sig mot Tier3, som nämndes ovan är

inträdes barriärerna på detta segment lägre än på Tier2 och Tier1. Det är dock inte osannolikt att man kommer se liknande förvärv av företag som befinner sig på Tier2. Idag är många av dessa företag lågt värderade, exempelvis Intentia, IFS och IBS vilket ökar möjligheterna till förvärv.

Affärssystemslieferantörernas leverantörer, det vill säga de företag som utvecklar mjukvara till affärssystemföretagen bidrar till branschens komplexitet. Många företag som utvecklar mjukvara, exempelvis på operativsystemsnivå eller databasnivå utvecklar och säljer även själva affärssystem. Ett exempel är Oracle, de fungerar både som en central leverantör och hård konkurrent till IFS. (IFS Application bygger på Oracles databas). Många affärssystemföretag är i hög grad beroende av mjukvaruleverantörerna för att kunna vidareutveckla och bygga kompetens kring sin produkt. Detta leder till att mjukvaruleverantörerna har en relativt betydande förhandlingsstyrka. Trots detta har förhållandet vissa tendenser till ömsesidighet i och med att ett gemensamt incitament finns i att sälja ett maximalt antal licenser. Vi har ännu ej kunnat se effekterna av det komplicerade förhållandet som råder mellan leverantörerna och affärssystemföretagen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att rivaliteten på marknaden är relativt hög. Vi kan dessutom konstatera att marknads aktörer av olika anledningar koncentreras till Tier2 varmed den direkta konkurrensen mellan företagen ökar. Vidare kan vi konstatera att konkurrensen ökar då produktutvecklingen leder till att de helintegrerade affärssystemen lättare kan substitueras av *best-of-breed*-system.

5.1.2 Shakeout

Det har under en längre tid talats om en shakeout inom affärssystembranschen och en viss utslagning har redan skett bland de mindre företagen på marknaden. Den mer mogna amerikanska marknaden har erfarit en utrensning och konsolidering. Detta kan tolkas som att en shakeout är att vänta även på den mindre mogna europeiska marknaden. På global nivå har den väntade konsolideringsfasen däremot ännu ej tagit fart. Microsofts uppköp av Navision och Great Plains torde dock utgöra förvärv som visar på att shakeouten är begynnande.

På affärssystemmarknaden idag finner vi ett antal utlösande faktorer som enligt Day tyder på att en shakeout är att vänta. Dessa analyseras nedan.

5.1.2.1 Överdriven tillväxtförväntan

Affärssystembranschen axlade som många andra branscher höga förväntningar under 1990-talet. Idag kan konstateras att ett flertal prognosmissar har gjorts under dessa år och att tillväxten har varit långt under förväntan. Ett av de främsta skälen till detta är att marknaden i hög grad är konjunkturberoende och därför har påverkats negativt av den allmänna konjunkturedgången. Ett resultat av att tillväxten inte blev lika hög som förväntat är att affärssystemleverantörerna generellt sett expanderade mer än vad de ekonomiska tillgångarna tillätit.

Affärssystemleverantörernas tillväxtstrategier och den jakten på marknadsandelar som bedrevs under 90-talet grundade sig i potentialerna att skaffa stordriftsfördelar. På ett sätt var denna strategi riktig, då det krävs stor försäljning av programvara för att orka bära stora forsknings- och utvecklingsbudgetar. Men tron på att en hög tillväxt skulle generera avkastning på de stora investeringarna i produktutveckling visade de sig vara felaktiga. Det är många leverantörer som fortfarande aldrig nått ett positivt resultat.

För att täcka sina, i relation till tillväxten, överdimensionerade fasta kostnader tvingas affärssystemleverantörerna idag pressa sina priser vilket leder till minskade marginaler med hårdare konkurrensförhållanden som följd.

5.1.2.2 Uppkomst av dominerande design

Day beskriver risken med att en ny teknologi uppkommer inom en bransch och blir standard, vilket resulterar i att gammal kunskap och produkter blir obsoleta. Inom affärssystembranschen, i likhet med övriga IT-segment är takten inom produktinnovation mycket hög. Standards utvecklas och förnyas ständigt inom samtliga mjukvarulager som ett affärssystem bygger på. Detta medför att affärssystemslieferantöerna outhärligen måste förnya och vidareutveckla sina systems tekniska arkitektur.

Idag pågår exempelvis en hård kamp mellan Microsofts plattform .NET och javaplattformen J2EE som Sun Microsystems, Oracle, IBM med flera ligger bakom. Utfallet av denna kamp kan komma att få stor inverkan på affärssystemslieferantöernas verksamheter. Skulle .NET visa sig gå vinnande ur kampen och sätta standard blir de system som har använt sig av J2EE följaktligen mindre konkurrenskraftiga och vice versa. Ett troligt scenario är emellertid enligt Harald Rohlin, Marketing Director IFS, att ett konkurrenskraftigt affärssystem i framtiden måste stödja både NET och J2EE. Man kan här göra en jämförelse med personatorer där man ser två typer av standards, Macintosh och PC.

5.1.2.3 Knapphet av resurser

Knapphet av resurser påverkar företagets överlevnadsförmåga. Brist på finansiellt kapital har varit det som orsakat mest problem för affärssystemslieferantöerna. Idag har ett flertal företag satt in strama åtgärdsprogram i försök att minska sina kostnader. Att inte ha en finansiell stryka begränsar leverantöerna framför allt vad gäller geografisk expansion. Brist på finansiella resurser till forskning och utveckling påverkar även produktens framtida bredd och funktionalitet. Detta skulle i förlängningen kunna leda till att produkten halkar efter i marknadens tekniska utveckling och därmed blir omodern och oattraktiv för kunden.

För att möjliggöra en global geografisk närvaro i form av försäljning och implementering har flertalet aktörer på marknaden tvingats att bilda partnerskap för att minska sina egna kostnader och risk. Här kan man även argumentera för att det råder brist, eller åtminstone är konkurrens om att knyta de mest attraktiva distributionskanalerna till sig. Exempelvis kan vi se att SAP tidigt lyckades knyta många av de stora konsultbyråerna till sig vilket torde vara en stor fördel då man satsar på försäljning via tredje part.

Ytterligare en faktor som kan komma att spä på shakeouten är bristen av kompetent personal. Affärssystemföretagen har unika krav på personalens kompetens då det inte räcker med ett tekniskt kunnande utan det även krävs en djupare förståelse för kundernas affärsprocesser. Denna förståelse är nödvändig vid både utvecklingen av systemen och vid marknadsföringen och försäljningen av systemen. Knappheten av personella resurser förvärras av den snabba teknikutvecklingen. Ett exempel på detta är att de flesta av de ovan nämnda företagen idag konverterar sina system till programmeringsspråket Java. Därmed uppstår ett kompetensgap då det finns få programmerare som är specialiserade på både de gamla programmeringsspråken och Java. Detta påstås exempelvis av IBS ha fördröjt utvecklingen av deras system ASW.

5.1.3 Sammanfattning av marknadsfaktorer

Sammanfattningsvis bör det understrykas att det råder hård konkurrens på marknaden för affärssystem. Rivaliteten har i hög grad intensifierats under de senaste årens minskade tillväxt och ekonomiska stagnation vilket har resulterat i pressade priser. Trots detta anser vi attraktiviteten på affärssystemmarknaden för befintliga aktörer vara förhållandevis hög givet en vändning i den allmänna konjunkturen.

Vad gäller strukturen på marknaden finner vi det troligt att det kommer att ske en förändring, främst med avseende på Tier1 och Tier2. SAPs och Oracles inträde på Tier2 är något som kan komma att få betydande konsekvenser. De mindre företagen har tidigare i större mån konkurrerat på liknande premisser men riskerar i och med Tier1-företagens inträde att i högre grad slås ut då de ej kan hålla samma höga utvecklingstakt. Detta leder till att mindre leverantörer i större utsträckning kommer bli tvungna att nischas sig. Affärssystemleverantörerna bör i det hårda läget med ökande konkurrens försöka skapa nytt värde i sina affärsmodeller för att undvika att slås ut.

5.2 Värdeskapande i affärsmoellen

I detta avsnitt analyseras hur affärssystemleverantörerna kan utforma sina affärsmoeller för att skapa värde utifrån marknads skiftande förutsättningar. Detta diskuteras utifrån två aspekter, dels vilken påverkan utvecklingen har på affärssystemleverantörernas produkt och dels vilken påverkan utvecklingen har på leverantörernas organisation.

5.2.1 Kundernas behov överskrids – värdet förflyttas

De olika medel som används för att skapa konkurrensfördelar kan, enligt Christensen, Raynor och Verlinden (2001), delas in i två olika produktstadier. Det första produktstadiet karakteriseras av att en produkts funktionalitet inte når upp till genomsnittskundens behov. Det andra är när produktens underliggande teknologi förbättrats och funktionaliteten på så sätt möter genomsnittskundens behov. Under dessa stadier konkurrerar företag på olika sätt. I det tidigare produktstadiet rivaliserar företag i första hand på basis av produktens prestanda. Företag försöker att vara längst fram på den teknologiska kurvan. Denna utveckling har tydligt kunnat ses på affärssystemmarknaden då affärssystemleverantörer i hög grad har eftersträvat och lagt ner stora resurser på att fördjupa funktionaliteten inom samtliga funktioner. Christensen et al menar att det är marknads *most demanding customer* som driver leverantörerna genom att ställa mycket höga krav på djup funktionalitet, vilket får konsekvensen att den genomsnittliga kundens behov överskrids.

Vad gäller affärssystembranschen går det att peka på att många kunders behov av funktionalitet har överträffats, det vill säga att kunden varken använder eller behöver den djupa funktionalitet som finns inbyggd i systemet. Kunden har endast behov av djup funktionalitet inom dess affärskritiska kärnprocesser. I övriga processer krävs således inte samma funktionalitet, vilket har lett till att kundens behov har överskridits och branschen kommit in i en ny fas där konkurrensmedlen skiftat. Enligt Christensen et al ligger det ej något värde i att öka funktionaliteten i de funktioner där kundens behov redan är tillfredsställda. Fokus för affärssystemleverantörerna måste således förflyttas från att öka produktens prestanda, det vill säga funktionalitet, till områden där genomsnittskunden ej är helt tillfredsställd idag. Det är genom att exploatera detta skifte av fokus företagen kan skapa nya affärsmoeller som är väl positionerade för att skapa värde idag och i framtiden och på så sätt förflytta sig från *value outflow* fasen till *value inflow* fasen i Slywotskys (2001) modell (Se Figur 3.4 i kapitel 3).

5.2.1.1 Kundanpassning

Christensen et al diskuterar värdet av att kunna kundanpassa sin produkt i det stadium där funktionalitet ej längre är det främsta konkurrensmedlet. För affärssystemleverantörerna innebär detta att vikten av att ha ett flexibelt system ökar i betydelse, det vill säga att det med minimala ingrepp går att göra förändringar i systemet utan driftstörningar och höga kostnader som följd och på så sätt lätt kunna erbjuda kunden vad denne efterfrågar. Innebörden av ett flexibelt affärssystem är således att systemet utan svårighet kan konfigureras efter kundens specifika krav. Hur flexibelt ett system är, avgörs till största del av affärssystemets tekniska arkitektur. En förutsättning för att kunna erbjuda kunden flexibilitet är en komponentbaserad arkitektur. En konsekvens av att affärssystemleverantörernas system ökar i flexibilitet är att implementering av systemen förenklas. Resultatet blir att tiden och därigenom kostnaden för implementeringen sjunker och kundens avkastning på investeringen i affärssystemet kan förbättras.

Ytterligare ett led i kundanpassning av affärssystem är att affärssystemleverantörerna ökar kompetensen inom branschspecifika områden. Kunden efterfrågar i allt högre utsträckning speciallösningar som är anpassade till just den bransch denne verkar inom. Genom att

leverantören kan erbjuda en djup branschkunskap och en branschpassad lösning uppnås en hög grad av kundanpassning, såväl som nöjda kunder. Det är dock mycket kostsamt för en affärssystemleverantör att uppehålla en hög kompetens inom flertalet branscher. Konsekvensen blir därför att affärssystemleverantören bör fokusera sina resurser på ett begränsat antal branscher relativt sin finansiella styrka, inom vilka man redan besitter eller har goda möjligheter att erhålla den branschkunskap som kunden kräver. Genom denna fokusering kan affärssystemleverantörens branschlösningar bli bättre, dess kostnader för marknadsföring och försäljning minskas i och med att chanserna att få kunder inom de branscher man valt att fokusera på ökar.

5.2.1.2 Fokusering

Allt fler aktörer öppnar idag upp sina system, det vill säga underlättar kollaborationen mellan olika leverantörers system. Detta är bland annat en konsekvens av att kunden i allt högre utsträckning efterfrågar att systemen kan kommunicera med externa partners system, såsom leverantörer och kunder. I och med att affärssystemleverantörerna arbetar för att öka kollaborationen mellan olika leverantörers system kommer systemen i allt högre utsträckning att modulariseras. Modularisering uppnås när kollaborationen mellan olika leverantörers system är problemfri, det vill säga när en samling av olika leverantörers system interagerar på samma premisser som ett helintegrerat system. Det är emellertid svårt att se en utveckling som leder till att systemen kommer att bli *helt* modulariserade. Detta då alla affärssystemleverantörer har en individuell teknisk arkitektur som motverkar gemensamma standarder och därigenom modularisering. En enskild leverantörs affärssystem har idag en nästintill problemfri integration mellan inbördes funktioner. Detta beror huvudsakligen på att de har samma tekniska uppbyggnad och har utvecklats med integration som ett av de främsta syftena. En *best-of-breed* lösning kan erbjuda kunden en mycket djup funktionalitet, dock på bekostnad av integration (kollaboration), då de olika aktörerna bygger sina funktioner med en individuell teknisk arkitektur. På så sätt kan man argumentera för att graden av modularisering, det vill säga enkelheten att integrera, fortsatt kommer att vara lägre mellan två olika leverantörers system än inom ett helintegrerat system. Detta beror till stor del på att konkurrensen fortfarande är hård på affärssystemens underliggande teknikdelar, såsom databaser, servrar och programmeringsspråk.

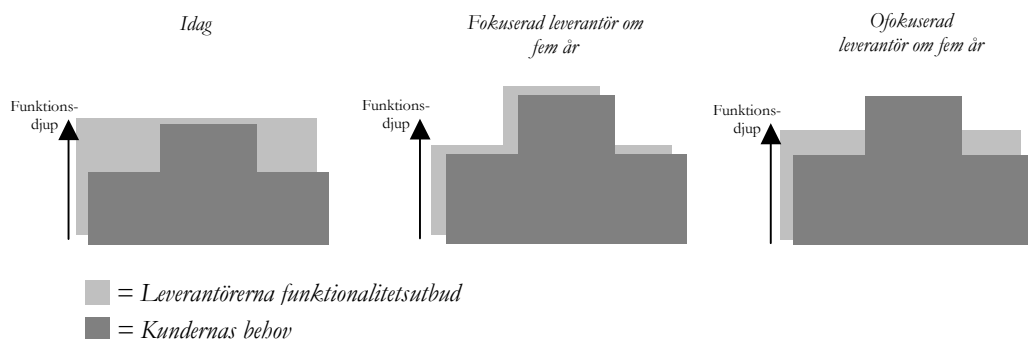
Då vi kan konstatera att affärssystembranschen ej i tillräckligt stor utsträckning är modulariserad, finns det därför idag värde i att vara en helintegrerad affärssystemleverantör. Dock pekar Christensen et al på att ju närmare branschen kommer en modularisering, det vill säga desto bättre integrationen blir, desto mer förflyttas värdet bort ifrån att ha en helintegrerad produkt. Därmed ställs högre krav på affärssystemleverantörernas fokusering på kundens divergerande krav.

5.2.1.2.1 Konklusion av värdets förflyttning i affärsmodellen

Det bör poängteras att det hos affärssystemleverantörerna torde finnas ett inneboende motstånd till att öppna upp sina system till den grad att integrationen blir problemfri, det vill säga möjliggöra en modularisering. Motståndet grundas i det faktum att en affärssystemleverantör genom att erbjuda kunden problemfri integration kan sägas gräva sin egen grav. Det helintegrerade leverantörerna har då hjälpt till att skapa den tekniska plattform som krävs för att en kund skall kunna använda sig av en *best-of-breed*-strategi. Detta skulle i förlängningen leda till att alla affärssystemleverantörer skulle tvingas att bli rena komponent leverantörer, det vill säga *best-of-breed*-leverantörer. Härav drar vi slutsatsen att modulariseringen av affärssystembranschen kommer att bli en mycket långdragen process. Därmed kommer värdet att finnas kvar i de helintegrerade lösningarna tills en modularisering är nära förestående.

Dock sker en ständig utveckling mot ökad integration system och funktioner emellan. Allt eftersom branschen närmar sig en modularisering försvinner värdet bort från att vara en helintegrerad leverantör. Värdet finns istället i de komponenter som kunden är beroende av, det vill säga inom de funktioner som är affärskritiska för kunden. Därmed kan vi konstatera att affärssystemleverantörerna med nödvändighet måste fokusera på ett antal funktioner för att positionera sig inför en framtid där integrationen övervunnits.

Vidare kan vi konstatera att kundernas behov har överskridits. Därmed gäller det för affärssystemleverantörerna att investera inom de funktioner vars funktionalitet är essentiella för dess kunder. Den leverantör som i detta skede lägger resurser på att hålla en jämn nivå av funktionalitet inom samtliga funktioner riskerar att förlora kunder till de företag som är mer specialiserade. Resultatet är att leverantörerna överskjuter kundernas funktionalitetsbehov inom flertalet processer samtidigt som man ej kan erbjuda en djupare funktionalitet för kundens affärskritiska processer. Resonemanget illustreras i figur 5.1.



Figur 5.1 Figuren illustrerar vad som sker då en leverantör väljer att ej fokusera sin verksamhet

Vi har således funnit två faktorer, utveckling mot modularisering samt överskridna funktionalitetskrav, som pekar på att affärssystemleverantörerna bör *fokusera* sin verksamhet. Vi drar utifrån detta resonemang slutsatsen att fokusering mot en eller ett fåtal funktioner, vilka är affärskritiska för kunden är en förutsättning för att lyckas i branschen.

Vi kan konstatera att ett viktigt kriterium för att vara konkurrenskraftig bestäms av affärssystemleverantörernas möjligheter att *kundanpassa* sitt system. Detta är i sin tur avhängt leverantörens *flexibilitet, öppenhet och branschkompetens*. Med detta menar vi att leverantören dels måste eftersträva en öppen teknisk arkitektur som är kompatibel mot merparten databaser, plattformar och programmeringsspråk etc., dels måste eftersträva komponentbaserad arkitektur för att öka systemets flexibilitet. Leverantören måste dessutom förfoga över specifik branschkompetens för att kunna uppfylla kundens individuella krav. Det gäller här för leverantören att inrikta sig på ett optimalt antal branscher i förhållande till företagets möjlighet att behålla fokus på var och en av dessa.

5.2.2 Organisatoriska aspekter av värdeskapande i affärsmodellen

För att förstå hur en affärssystemleverantör bör organisera sig för att förflytta affärsmodellen från *value outflow*-fasen till *value inflow*-fasen har vi valt att titta närmare på Hagels och Singers (1999) resonemang om outsourcing. Hagel och Singer menar att alla företag kan delas in i olika huvudverksamheter. Vidare bör alla företag ställa sig frågan ”vilken affärsverksamhet befinner vi oss verkligen i?” för att utreda vilken eller vilka verksamheter som företaget bör fokusera på. Ofta innebär det vissa problem att ha alla verksamheter internt, då de olika verksamheterna ej styrs av samma logik och mål. Därför bör företag, om möjligt, i högsta mån utkontraktera, det som andra företag gör bättre eller minst lika bra, på tredjepart.

En affärssystemleverantör kan delas upp i produktinnovation, försäljningsverksamhet och konsultverksamhet. Dessa utgör således grunden för de olika affärsmodeller som existerar inom branschen. Enligt Hagel och Singer, torde utvecklingen gå mot att företag utkontrakterar två av verksamheterna för att kunna fokusera på den återstående. Detta skulle ske i takt med att nya specialiserade aktörer utför dessa verksamheter bättre. Det bör här poängteras att vi endast diskuterar eventuell utkontraktering av försäljningsverksamheten och konsultverksamheten. Vi kommer således ej att diskutera möjligheterna för en leverantör att utkontraktera produktinnovationsverksamheten, av den anledning att de affärssystemleverantörer vi varit i kontakt med alla menar att det är inom denna verksamhet deras kärnverksamhet ligger. Dessutom har vi kunnat konstatera att den utkontraktering som sker oftast gäller både försäljnings- och konsultverksamheten. Därför diskuteras endast denna möjlighet och således har vi ej separerat de två verksamheterna och betraktat de var och en för sig.

Vilka är då möjligheterna och de eventuella fördelarna för en affärssystemleverantör att idag utkontraktera försäljnings- och konsultverksamheten?

Det finns ett antal konkreta fördelar för en affärssystemleverantör att endast verka inom produktinnovation och utkontraktera försäljnings- och konsultverksamheten. Först och främst ger det möjlighet att expandera. Att bygga upp en egen global säljorganisation är förenat med krav på ansenliga finansiella resurser och ett högt risktagande. Genom att utnyttja ett annat företags redan etablerade säljorganisation ges således möjligheten att nå ut till fler kunder till en betydligt lägre kostnad och därmed med en lägre risk.

Vidare finns det en fördel i att utkontraktera eller använda sig av tredjepart vad gäller försäljnings- och konsultverksamheten, då det många gånger är svårt för en affärssystemleverantör att ta sig in i nya branscher utan tidigare relationer. Genom att vända sig till tredjepart drar affärssystemleverantören utnyttja de etablerade kundkontakter denne innehar. Därutöver kan affärssystemleverantören dra nytta av den specifika branschkunskap som tredje part besitter.

Dessutom kan en affärssystemleverantör gagnas av tredjeparts erkända varumärke för att underlätta vid en upphandling. Tredjeparts erfarna säljare med ett affärsmannskap och vana att förhandla med företagsledning i stora företag är ytterligare något som talar för utkontraktering. Att utkontraktera det som andra kan göra bättre eller minst lika bra som leverantören själv innebär således även en överensstämmelse inom organisationen och tillåter denne att fokusera på sin kärnkompetens, det vill säga produktinnovation.

Till skillnad från ovanstående resonemang kan vi även finna incitament för en affärssystemleverantör att verka inom samtliga verksamheter. Ett fåtal affärssystemleverantörer verkar idag inom samtliga områden, det vill säga att affärsmodellen innefattar hela värdekedjan; produktinnovation, försäljning och konsultverksamhet.

Tre direkta fördelar kan identifieras med att ha samtliga av de tre verksamheterna inom ramen för sin affärsmodell. Det första argumentet för att affärssystemleverantören bör ansvara för hela värdekedjan är att denne då har kontroll och kan påverka alla delar i processen. Detta bidrar till att leverantören kan ge kunden en bättre kvalitetsförsäkring. Genom att själv vara nära kunden kan man garantera att implementeringen håller hög kvalitet. Ytterligare bidrar ett ansvar för hela värdekedjan till lägre kostnader för kunden. Totalkostnaderna för kunden blir oftast högre om denne använder sig av tredje part vid exempelvis upphandling och implementering. Detta faktum beror främst på att ett helhetsansvar bidrar till att hålla nivån på konsulttimmarna nere. Om en utomstående konsultbyrå istället anlitas kan incitament finnas att maximera antalet konsulttimmar till en högre nivå.¹⁵⁸

För det andra bidrar konsultverksamheten med viktiga intäkter för affärssystemleverantören. Allmänt brukar intäktsrelationen mellan konsultintäkt och licensintäkt vara 2:1. Med andra ord, en licens som inbringar en krona medför två kronor i konsultintäkter. Således är konsultintäkterna en stor del av intäkterna. Konsultintäkterna är även betydelsefulla för företagets finansiella stabilitet, då de ej påverkas i samma utsträckning som licensintäkterna av konjunkturen. Ett företag som har egen konsultverksamhet har därför teoretiskt sätt ett jämnare kassaflöde än ett företag som enbart har intäkter från licensförsäljning.

Ett tredje argument för att en affärssystemleverantör bör ha en affärsmodell som innefattar alla tre verksamheterna, är att de olika verksamheter har mycket positiva synergieffekter på varandra. De olika verksamheterna kan dra nytta av varandras erfarenheter och kunskaper. Leverantören lär sig vid säljprocessen och vid implementeringen sig att förstå kundens krav, önskemål, affärsprocesser och problematik, vilket bidrar till att forskning och utvecklingsverksamheten på ett naturligt sätt kan få den information som behövs för att förbättra produkten.

5.2.2.1 Konklusion av affärmodellens organisatoriska aspekter

Av resonemanget ovan framgår att det finns både relevanta fördelar och nackdelar med att ha alla tre verksamheter inom samma organisation respektive att utkontraktera försäljning och konsultverksamhet till tredje part. En affärssystemleverantör är som beskrivits i hög grad beroende av att nå skalfördelar i sin licensverksamhet samtidigt som höga krav ställs på att ha ett nära samarbete med kund. Detta bidrar till en svårlöst problematik för leverantörerna på marknaden, då det ställer oerhörda krav på finansiella resurser. Affärssystemleverantörerna måste således finna nya sätt att organisera sig.

I föregående analys som behandlade affärssystemleverantörernas produkt konstaterades att en leverantör bör kundanpassa sina system i högre utsträckning för att kunna erbjuda branschlösningar. Om en utpräglad tredjepartsstrategi skulle anammas skulle detta dock strida mot leverantörens möjligheter att ligga nära kunden och erhålla specifik branschkompetens. Därigenom talar en utpräglad tredjepartsstrategi mot att kunna erbjuda kunden de unika branschlösningar som krävs. För att undkomma denna problematik och samtidigt kunna nå skalbarhet i licensverksamheten ser vi fördelar i att ha en kombinerad försäljnings och implementeringsstrategi. Det vill säga att leverantören på utvalda marknader, förslagsvis där man redan idag innehar en stark ställning, har försäljning och implementering via den egna organisationen. Detta för att kunna ligga nära kund och på så sätt tillgodogöra sig den essentiella branschkunskapen samt för att möjliggöra viss stabilisering av volatila intäktsströmmar. Att på detta sätt kunna välja ett par marknader för att få tillgång till den branschkompetens som krävs är

¹⁵⁸ Thern, A., Intentia, Personlig intervju, 2002-12-03

möjligt på grund av det faktum att kundernas behov är de samma över hela världen. Exempelvis efterfrågar en biltillverkare i Frankrike samma typ av lösning som en biltillverkare i Japan.

På nya marknader samt på marknader där företaget idag inte är etablerat eller ej har möjlighet att etablera en stark ställning, bör affärssystemleverantören däremot använda sig av tredje part för försäljning och implementering. På så sätt kan affärssystemleverantörerna uppnå skalfördelar, dra nytta av partnerföretagens redan etablerade relationer och lokala kännedom samt minska risktagandet och kostnaderna markant. För att möjliggöra en tredjepartsstrategi vad gäller implementering och försäljning krävs det att företaget vårdar de samarbeten som eventuellt redan existerar. Vidare är det av högsta vikt att utveckla det egna företaget till en attraktiv samarbetspartner. Detta sker främst genom tillhandahållandet av en attraktiv produkt. På så vis kommer företaget både kunna behålla befintliga partners och kontraktera nya.

För att uppnå ovan nämnda kombinerade försäljnings- och implementeringsstrategi har vi identifierat två kriterier som företagen måste uppfylla; *närhet till kund*, för att kunna skapa en attraktiv produkt och *globala partners*, för att kunna nå stordriftsfördelar. Detta anser vi vara organisatoriska förutsättningar för att förflytta affärsmodellen till den så kallade *value inflow*-fasen.

Som diskuterats under ”produkt analysen” ser vi en långsiktig utveckling mot att affärssystembranschen blir modulariserad i allt högre utsträckning. I takt med denna modularisering ser vi en utveckling mot att implementeringen av affärssystemen blir en mindre omfattande process och att det således krävs något mindre specialkunskap än idag. Detta skulle långsiktigt leda till en utveckling mot att affärssystemleverantörer i fortsättningen skulle öka sina samarbeten med tredje part för försäljning och implementering.

5.2.3 Sammanställning av kriterier

I tabell 5.1 har vi tagit fram vad vi anser vara de mest centrala faktorerna för att, utifrån branschens förutsättningar, nå framgång som helintegrerad affärssystemslieferantör. Kriterierna bygger på en sammanvägd tolkning av de i ovanstående avsnitt analyserade aspekterna av affärsmodellen. De fyra framgångskriterierna kommer att vara utgångspunkten för den fortsatta analysen av Intentias, IBS och IFS möjligheter att förbli konkurrenskraftiga, globala affärssystemslieferantörer.

Framgångskriterier	Tillvägagångssätt
<i>Best-of-breed-funktionalitet</i>	Fokusering mot kundbasens affärskritiska processer
Kundanpassning	Öppenhet – avgörs av affärssystemets tekniska arkitektur som i olika utsträckning tillåter systemet att interagera med andra system
	Flexibilitet – avgörs av företagets förmåga att anpassa sitt system till kundens behov och produktens tekniska arkitektur
	Branschkompetens – erhålls genom <i>närhet till kund</i> och fokusering
Närhet till kund	Egen organisation på utvalda starka lokala marknader ger branschkompetens
Globala partners	Attrahera goda samarbetspartners genom att ha en attraktiv produkt
	Vårda relationen till befintliga samarbetspartners

Figur 5.2 Framgångskriterier

5.3 Analys av de tre studieobjekten, Intentia - IBS – IFS

I detta avsnitt analyserar vi de tre I:na, Intentia, IBS och IFS utifrån de kriterier som tagits fram i föregående analysavsnitt. Detta med syftet att utforska Intentias, IBS och IFS möjligheter att förbli konkurrenskraftiga, globala affärssystemleverantörer.

5.3.1 Intentia

Fokusering

Intentia är en helintegrerad affärssystemleverantör och anser sig själva ha god funktionalitet inom samtliga funktioner. De anser sig emellertid vara starkast inom distribution, tillverkning och SCM. Utifrån uppställda kriterier anser vi att Intentia bör prioritera utvecklingen inom just dessa funktioner, då det är dessa funktioner som fortsatt kommer att vara affärskritiska för Intentias befintliga kunder. Därför gäller det att hålla en hög funktionalitet inom just dessa områden. Däremot har Intentia ej de finansiella resurser som krävs för att upprätthålla denna höga funktionalitet inom alla funktioner vilket innebär att företaget skall nöja sig med det existerande djupet av funktionalitet på övriga funktioner inom det helintegrerade systemet.

Kundanpassning

Ytterligare ett kriterium vi ställt upp för att vara en konkurrenskraftig leverantör av affärssystem är kundanpassning. Intentias system, Movex är komponentbaserat, vilket möjliggör för Intentia att anpassa dess funktioner för kundens varierade individuella behov. Movex är skrivet helt i Java och stödjer XML vilket innebär att Movex är ett relativt öppet system som förhållandevis lätt kan integrera med andra leverantörers system. Intentia var dessutom den första affärssystemleverantören som tog beslutet att programmera om sitt system till Java och torde därför ha ett visst försprång vad gäller kompetens inom detta område. Intentia påpekar att de är mycket starka inom kollaboration och som Anders Thern uttrycker det så ser Intentia inga problem om kunden vill ha Movex med tillägg av SAP:s ekonomifunktion. Dessutom är Movex plattformsoberoende, det vill säga kompatibel mot alla stora databaser och operativsystem. Med förbehåll för företagets kunskap om sina kunder som diskuteras nedan kan vi således konstatera att Intentia torde vara väl kundanpassat då Movex har en hög grad av öppenhet.

Närhet till kund och globala partners

Intentia har idag marknadsledande ställning inom branscherna Food & Beverage, Fashion och Furniture. I Europa och Skandinavien satsar Intentia relativt brett och försöker sälja system till ett stort antal branscher. På den amerikanska marknaden har företaget däremot antagit en mer försiktig strategi och valt att fokusera på ett fåtal branscher, däribland Fashion. Vi ser här ett behov för Intentia att anta en liknande strategi globalt, det vill säga att fokusera på ett antal branscher i syfte att renodla sin kundbas. Branschkompetensen som krävs för denna specialisering uppnås genom att ligga nära kund. Då Intentia implementerar Movex själva har företaget idag ett nära samarbete med kunden och därför goda förutsättningar att utveckla unik branschkompetens. Ju mer Intentias kundbas renodlas desto högre grad av specialisering kommer att kunna uppnås.

Intentia är idag relativt ensam på den globala affärssystemmarknaden med sin strategi att sälja och implementera sina system i egen regi. Vi anser dock att denna strategi präglas av en alltför hög grad av optimism. Intentia har och kommer sannolikt även i fortsättningen, mycket på grund av rådande lågkonjunktur, möta problem med att nå ut till sina kunder i avsaknad av en tredjepartsstrategi. På de marknader där man idag är stark, exempelvis den nordiska marknaden

där företaget har en marknadsandel på mellan 20 - 30%, föreslår vi därför att Intenia säljer och implementerar Movex själva och på så sätt behåller sin närhet till kund. Detta för att kunna ha ett nära informationsutbyte med kunden och utveckla de branschlösningar som vi tidigare nämnt som ett framgångskriterium.

För att Intenia i högre utsträckning skall kunna nå ut globalt och uppnå stordriftsfördelar i sin licensverksamhet bör företaget söka ändra sin strategi. Intenia bör använda sig av tredje part för försäljning och implementering på de marknader där hög risk råder och där man ej tidigare lyckats inta en betydande ställning. Intenia har idag inga betydande samarbetspartners för försäljning och implementering och bör således arbeta aktivt för att framstå som en attraktiv samarbetspartner, vilket främst sker genom tillhandahållandet av en bra produkt. Detta sker som beskrivits ovan genom att fokusera företagets resurser på att öka funktionaliteten endast inom ett fåtal funktioner samt erbjuda kundanpassade branschlösningar.

5.3.2 IBS

Fokusering

IBS har till skillnad från Intenia och IFS två produkter, ASW och Virtual Enterprise. ASW har sin styrka i SCM och har av Gartner Group rankats som världens främsta leverantör inom detta område. Företaget lägger idag tonvikt på att öka både djup och bredd i ASW. Härav kan vi konstatera att IBS bör öka fokus på de funktioner som är kritiska för dess kunder, det vill säga att företaget premierar vidareutvecklingen av exempelvis SCM och för att därmed ytterligare attrahera kunder inom detta område. Vad gäller IBS andra produkt, Virtual Enterprise, anser vi denna utgöra ett steg i rätt riktning då man med denna fokuserar på att förbättra kollaborationen företag emellan. Virtual Enterprise torde dessutom ha en mycket stor potentiell kundbas då systemet fyller en funktion de flesta företag idag är i behov av. Dock menar Sören Janstål att Virtual Enterprise har en lång väg kvar, minst 2 år innan det blir ett funktionsdugligt system.¹⁵⁹

Kundanpassning

Vad gäller IBS förmåga att kundanpassa ASW kan vi konstatera att systemet endast fungerar på IBM:s databas AS/400. IBS förlorar redan idag omkring 30% av den potentiella kundbasen på grund av detta. Denna siffra kommer troligtvis att stiga i takt med att AS/400 blir allt mer omodern, då AS/400 har funnits en längre tid på marknaden samt då konkurrensen inom databaser ökar, exempelvis efterfrågar allt fler kunder SQL-server.¹⁶⁰ Vi är av uppfattningen att en affärssystemleverantör för att vara konkurrenskraftig bör ha ett öppet system och på så sätt få tillgång till en stor användarbas. Då IBS har en medveten strategi med att ASW endast skall fungera på AS/400 och ej ser det som en möjlighet att öppna upp systemet finner vi det sannolikt att ASW kommer att tappa konkurrenskraft på grund av detta faktum. ASW anses idag ha bra funktionalitet, dock i ett omodernt format. Exempelvis har användargränssnittet utsatts för kritik. Kontentan av ASW:s databasberoende, föråldrade programmeringsspråk och omoderna gränssnitt är att IBS har hamnat på efterkälken vad gäller teknikutvecklingen. Detta har resulterat i att ASW är att anse som ett relativt slutet och oflexibelt system. För att positionera sig inför framtiden anser vi att IBS måste genomföra drastiska tekniska förändringar. Detta skulle dock kräva stora finansiella resurser, något som vi anser att IBS i dagsläget inte förfogar över.

¹⁵⁹ Janstål, S., Data Research DPU Telefonintervju 2002-12-12

¹⁶⁰ Frimodig, H., KPMG, Telefonintervju 2002-12-13

Närhet till kund och globala partners

Idag säljer och implementerar IBS partner, IBM, främst Virtual Enterprise. Detta samarbete är dock nytt och IBS har tidigare haft en strategi likt Intenias då företaget endast har sålt och implementerat via den egna organisationen. IBM säljer och implementerar i mycket liten utsträckning idag även ASW på ett fåtal mindre marknader. Då IBS begränsade finansiella resurser idag ej skulle möjliggöra att öppna upp ASW mot flera databaser samt det faktum att det tagits ett strategiskt beslut att avgränsa sin kompetens till IBM:s AS/400, ser vi utifrån vår analys endast ett alternativ för IBS. För att företaget skall kunna nå stordriftsfördelar med ASW, trots en initial begränsning på grund av sitt databasberoende, anser vi att IBS måste dra nytta av sin starka partner IBM och utnyttja dess globala konsultnätverk optimalt vid försäljning och implementering av ASW globalt. IBS bör således fokusera på att vårda och tillvarata partnerskapet med IBM. Dock ser vi att IBS för att kunna behålla sin konkurrenskraft på ASW och därigenom kunna upprätthålla samarbetet med IBM bör behålla de marknader där företaget innehar en stark ställning, exempelvis Sverige och flertalet Beneluxländer. På denna marknad skall nära samarbete med kunden upprätthållas, det vill säga att IBS säljer och implementerar ASW själva. På så sätt kan företaget erhålla den branschkompetens som är nödvändig för att utveckla en attraktiv produkt.

5.3.3 IFS

Fokusering

IFS affärsmodell vad beträffar försäljning och implementering kan i viss mån ifrågasättas, vilket även i viss utsträckning företaget själva gjort. Företaget har efter det dåliga resultatet 2001 utvecklat sin affärsmodell. En av de viktigaste förändringarna är att IFS börjat fokusera sin säljorganisation på ett antal branscher.

Förändringarna i säljorganisationen får även konsekvenser för produktutvecklingen. De pengar som läggs ned i form av produktutveckling på en viss funktion är avhängt hur mycket som säljs av denna funktion. Det kommer således att bli en hög utvecklingstakt på IFS underhållssystem, då det i första hand är denna funktion som de valda branscherna är i behov av och följaktligen den funktion som företaget säljer mest. IFS strategi är att kunna vinna en upphandling/kund genom att tillhandahålla det bästa underhållssystemet, med djup funktionalitet och branschspecifika lösningar som finns på marknaden och att utöver detta kunna erbjuda kunden integrerade lösningar för dennes samtliga processer och verksamheter. Funktionaliteten kommer, på grund av detta inte att bli lika djup inom funktionerna som faller utanför underhållssystemet, dock tillräckligt för att kunna tillfredställa de valda branscherna.

Denna affärsmodell förefaller således att följa branschens nya förutsättningar och är relativt väl förberedd utifrån de kriterier vi ställt upp för att vara en konkurrenskraftig affärssystemleverantör i framtiden. Detta främst då de redan idag har en uttalad strategi att fokusera verksamheten och dess resurser på ett fåtal funktioner samt ett utvalt antal branscher inom dessa funktioner. Säljorganisationens och därigenom produktorganisationens fokusering på ett antal branscher bidrar till att företagets affärsmodell, på ett bättre sätt stämmer överens med kundernas ökade krav på branschspecifika lösningar.

Kundanpassning

IFS Applications komponentbaserade arkitektur och det faktum att IFS var en av de första leverantörerna att bygga om sitt system till en komponentbaserade arkitektur talar för att IFS kan erbjuda kunden en hög flexibilitet. I och med IFS långa erfarenhet av komponentarkitektur vore det inte orimligt att anta att företaget kommit längre i sin kundanpassning än andra företag och att man därför kan erbjuda kunden god flexibilitet.

IFS Application stödjer idag nästan alla standarder på middleware nivå. På databasnivå begränsas emellertid användarna till Oracles databas och på operativsystems nivå saknas även möjligheten att köra systemet på IBM:s operativsystem OS/400. Dessa arkitekturtekniska begränsningar inskränker den potentiella kundens valmöjligheter vilket leder till att IFS idag förlorar kunder och minskar sitt potentiella kundsegment. Vi har tidigare påstått att det kommer att bli allt viktigare att vara plattformsoberoende. Kundens möjlighet att välja operativsystem och databas kommer följaktligen att bli allt viktigare som konkurrensmedel. Därför anser vi att för att IFS skall kunna vara konkurrenskraftiga och i framtiden vinna upphandlingar mot företag, som exempelvis SAP och Intenia som idag är plattformsoberoende på databasnivå, kommer företaget att vara tvungna att erbjuda kunden valmöjlighet även på denna nivå. Trots detta kan vi konstatera att IFS Applications är ett öppet system som är nästintill plattformsoberoende och uppfyller således relativt väl det kriterium som tidigare ställts upp, det vill säga öppenhet.

Närhet till kund och globala partners

Som tidigare nämnts har IFS genomfört vissa förändringar av sin affärsmodell och partnerskap inom både försäljning och implementering har blivit vanligare. Dock anser vi att IFS i större utsträckning än idag bör använda sig av tredjepart vid försäljning och implementering. Detta då IFS ej har de finansiella resurserna som krävs att etablera sig på nya geografiska marknader med hög risk, eller att växa sig starka där de redan finns genom den egna organisationen men ännu ej har hyst någon större framgång. En utpräglad tredjepartsstrategi är på dessa marknader mycket lämplig för att IFS skall lyckas nå skalfördelar. IFS måste härmed aktivt satsa på att framstå som en attraktiv partner. IFS bör emellertid även fortsättningsvis stå för en viss del av försäljningen och implementeringen av sitt affärssystem. Detta bör ske på de marknader där företaget idag innehar en stark ställning, samt de marknader där man anser att företaget har en mycket god chans att växa sig starkt. Att ha kvar dessa marknader med egen försäljning och implementering medverkar till positiva synergier i forskning och utvecklingsverksamheten genom att företaget ligger nära kunden och dennes behov.

6 Slutsats

I detta kapitel ämnar vi sammanfatta de resultat som redovisats i föregående analyskapitel samt utifrån dessa dra slutsatser rörande det i uppsatsen uppställda syftet. Vi inleder därför kapitlet med att återigen presentera syftesformuleringen.

För att underlätta för läsaren börjar vi med att återigen presentera uppsatsens syfte:

Vårt syfte är att beskriva affärssystembranschens skiftande förutsättningar samt ge en bild av hur en affärssystemleverantör kan utforma sin affärsmodell för att förbli konkurrenskraftig. Vi ämnar vidare att utforska Intenias IBS, och IFS förutsättningar att förbli konkurrenskraftiga aktörer på den globala marknaden för affärssystem.

Vad gäller marknadens skiftande förutsättningar har vi kunnat konstatera att rivaliteten under de senaste åren ökat. Det kanske två viktigaste och mest intressanta aspekterna av utvecklingen inom branschen är att kundföretag idag dels ställer ökade krav på att ett affärssystem skall kunna integrera och kommunicera med kunders och leverantörers system och dels att kunderna ställer högre krav på sina IT-investeringar, affärssystemsinvesteringen skall generera både snabb och hög avkastning.

Dessa krav har kommit att påverka marknadsförhållandena och utvecklingen inom branschen. Först och främst har funktionaliteten inom ett affärssystem breddats, Customer Relationship Management (CRM) och Supply Chain Management (SCM) har blivit centrala funktioner. Ett helintegrerat affärssystem syftar på så sätt till att, i allt större utsträckning, även innefatta företags externa miljö. Följderna av detta är bland annat att ett affärssystemets flexibilitet blivit allt viktigare som konkurrensmedel.

De ökade finansiella kraven på en affärssystemsinvestering har ytterligare kommit att öka vikten av ett flexibelt system. Framförallt på grund av att ett flexibelt system minskar kundanpassningstiden och därmed minskar totalkostnaderna.

En helintegrerad affärssystemleverantör som inte lyckas transformera sitt system till att bli flexibelt, innefatta CRM och SCM funktionalitet samt vara lättintegrerat med andra system, kommer enligt oss få svårt att överleva. För att uppfylla dessa kriterier behöver många affärssystemleverantörer idag inte bara bredda systemens funktionalitet utan kanske än mer väsentligt göra övergripande förändringar i affärssystemets tekniska arkitektur. Ett företag som ligger långt framme i denna process är Intenia. Intenia startade 1996 med att konstruera om Movex tekniska arkitektur till en mer flexibel och lättintegrerbar arkitektur. Sex år och 500 miljoner SEK senare genomförde Intenia den första implementeringen av den nya versionen. Detta är ett illustrerande exempel på de omfattande förändringar som många leverantörer står inför för att möta branschens nya förutsättningar.

Mot dessa bakomliggande förändringar kan man förstå Tier1 leverantörernas satsning på att skal ner sina stora och komplexa affärssystem och för att på så sätt kunna erbjuda flexiblar lösningar som även kan vända sig mot Tier2. Hur väl Tier1-leverantörerna kommer att lyckas med att penetrera Tier2-segmentet är här svårt att avgöra. Det som är viktigt att ta fasta på, är att många leverantörer i framtiden kommer behöva göra stora förändringar i sina affärssystem för att kunna möta kunders förändrade preferenser. För att anknyta till Slywotzky, så är den viktigaste frågan

att besvara för ett företag inte ”vad är vi bra på?” utan att svara på ”vad kommer vi att behöva vara bra på i framtiden?”. På den senare frågan tror vi att Tier1 leverantörerna söker svara på genom att påbörja processen att göra sina system mer flexibla och modulariserade.

Vi ämnar vidare i vårt syfte att analysera IFS, IBS och Intentias förutsättningar att förbli konkurrenskraftiga aktörer på den globala marknaden utifrån de slutsatser vi kunnat dra om hur en affärssystemleverantörs affärsmodell bör se ut. Vi har kunnat konstatera att Intentia bör fokusera sina resurser på de funktioner inom vilka deras kunders affärskritiska processer ligger, det vill säga på SCM och de närliggande funktionerna distribution och tillverkning. Dessutom anser vi att Intentias utformning av sin affärsmodell vad gäller försäljning och implementering är alltför optimistisk och föreslår att företaget skall söka sig mot en tredjepartsstrategi på de marknader som kännetecknas av hög risk och där deras ställning är svag.

IBS skiljer sig något åt från IFS och Intentia i och med sin något försiktigare strategi, höga andel konsult och hårdvaruintäkter och sina starka band till IBM. I och med att IBS tagit ett strategiskt beslut att ej öppna upp sitt system och därigenom kommer att förbli starkt knuten till IBM och det faktum att IBS tycks ha halkat något efter de andra två aktörerna, ser vi en stor möjlighet i att tillvarata den redan starkt etablerade relation leverantören redan har till IBM. IBS bör vidareutveckla sitt samarbete med IBM till att utöver försäljning och implementering av Virtual Enterprise, även innefatta försäljning och implementering av ASW.

IFS har, liksom Intentia och IBS, under de senaste åren på grund av dåliga finanser blivit tvungna att ändra sin strategi. Detta har även fått konsekvenser på affärsmodellen utformning och många av de åtgärder som har tagits ligger i linje med de kriterier som tagits fram i denna uppsats. Trots detta anser vi att IFS ytterligare bör utveckla sina samarbeten med befintliga partners samt aktivt söka nya partners. Vidare har vi konstaterat att begränsningen i att vara bunden mot Oracles databas kan inskränka den potentiella kundbasen. Om företaget skall komma tillrätta med detta och öka sin potentiella användarbas innebär det att IFS står inför omfattande investeringar inom en relativt snar framtid.

Ser man till de tre svenska helintegrerade leverantörerna så anser vi att det finns det stor potential att lyckas för Intentia och IFS. På produktnivå har båda företagen ett konkurrenskraftigt affärssystem, där kundanpassningstiderna är korta och därmed totalkostnaderna för implementering låga. Sett till IFS och Intentias affärsmodell har de redan börjat fokusera verksamheten. Företagen fokuserar på ett antal branscher och på ett fåtal funktioner vilket lägger grunden för att skaffa sig starka marknadspositioner inom dessa segment. IBS å andra sidan står inför ett viktigt vägval. Antingen att fortsätta vara en helintegrerad affärssystemleverantör och då fatta beslutet att transformera sitt affärssystem för att kunna svara mot dagens krav eller att i framtiden endast erbjuda ERP-lösningar inom deras kärnfunktion logistik och på så sätt närma sig en *best-of-breed* leverantör. Resultatet av att alltfler helintegrerade affärssystemleverantörer tvingas att fokusera sina resurser på att upprätthålla en hög funktionalitet inom en eller ett fåtal funktioner kommer i förlängningen att leda till att vi kommer att få se fler av vad vi skulle vilja benämna som ”helintegrerade nischaktörer”. Med ”helintegrerade nischaktörer” avser vi en helintegrerad affärssystemleverantör som kan erbjuda djup funktionalitet i kundens affärskritiska processer och därutöver tillfredställande funktionalitet inom övriga funktioner. Vi kan utifrån detta resonemang även anta att det endast är ett fåtal affärssystemföretag som i förlängningen kommer att ha de finansiella resurser som krävs för att kunna upprätthålla en djup funktionalitet inom ett stort antal funktioner.

7 Vårt forskningsbidrag och förslag till vidare forskning

SAP, Oracle och Intenia är exempel på företagsnamn gemene man är bekant med, dock är kunskapen om vad företagen *egentligen* sysslar med och hur branschen för affärssystem ser ut relativt låg. Med denna uppsats har vi därför sökt att utreda och klargöra de förhållanden som ligger till grund för affärssystembranschen och dess utveckling. Då vi, vid uppsatsarbetets start, inte var initierade och då vi inte heller kunde finna någon tidigare forskning på området kom uppsatsarbetet att koncentreras till att måla upp en bild och skapa förståelse för branschen. Forskningsbidraget är således att skapa en grund för strategistudier av affärssystembranschen.

Under arbetet med denna uppsats har vi kommit i kontakt med en mängd initierade personer med olika bakgrund i branschen. Dessa har visat stort intresse för det vi håller på med samt kommit med en mängd uppslag om vad som vore intressant att undersöka. Föremålet för denna uppsats har varit hur marknadens aktörer skall anpassa sig och ta till vara de nya förutsättningar som råder i branschen. Här spelar kunden en central roll, då dennes skiftande preferenser och prioriteringar utgör en stor del av de nya förutsättningarna. Vi har i detta arbete valt att förlita oss till vad analysföretag, branschexperter och initierade företrädare från företagen har redogjort om kunderna. Dock anser vi att det vore intressant att utföra en undersökning, som på ett mer utförligt sätt fångar kundernas åsikter, tankar och preferenser. Vi har dessutom uppmärksammat att affärssystemleverantörerna idag intresserar sig mer för kunden än vad man gjorde för några år sedan, något som gör kundperspektivet ännu mer intressant att utforska.

Vi har under vårt arbetes gång sett att affärssystemleverantörerna i hög utsträckning både samverkar och konkurrerar med sina leverantörer. Detta beror på att många av de stora företagen inte bara utvecklar affärssystem utan även utvecklar och säljer de underliggande tekniska komponenterna till affärssystemen. Exempelvis kan vi konstatera att IFS är beroende av Oracle i form av IFS bygger sina system på Oracles plattform. Samtidigt konkurrerar leverantörerna om samma kunder. Man kan därmed ställa sig frågande till huruvida Oracle har en konkurrensfördel gentemot Intenia, dels på basis av mer kunskap om databasen och dels på basis av att man kan ha en mer flexibel prisstruktur. Det finns mycket som pekar på att affärssystemleverantörernas förhållande till sina leverantörer bland annat i och med ökad konkurrens kommer att bli alltmer komplicerat. Således vore det mycket intressant att göra en grundlig studie av affärssystemleverantörernas förhållande till sina leverantörer.

8 Källförteckning

Publicerade källor

Christensen, Clayton M., Raynor, Michael & Verlinden, Matt, “*Skate to Where the Money Will Be*” Harvard Business Review, november 2001

Day, George S., ”*Strategies for Surviving a Shakeout*”, Harvard Business Review, mars-april, 1997

Hagel III John, Singer Marc, ”*Unbundling the Corporation*”, Harvard Business Review, March-April, 133-141, 1999

Hedman, Jonas, Kalling, Tomas, “*IT and Business Models- Concepts and Theories*”, Liber Ekonomi, Malmö 2002

Hossain, Liaquat, Patrick, Jon David, Rashid, M.A, “*Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges*”, Idea Group Publishing, Hershey 2002

Lundahl, U., Skärvad, P, ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, Studentlitteratur, Lund 1999

Patel, Runa, Davidson, Bo ”*Forskningsmetodikens grunder*”, Studentlitteratur, Lund 1994

Porter, Michael E., “*Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*”, The Free Press, New York 1980

Porter, Michael E., “*Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance*”, The Free Press, New York 1985

Slywotzky, Adrian, “*Value Migration- How to Think Several Moves Ahead of the Competition*”, Harvard Business School Press, Boston 1996

Tidningsartiklar#

”*Affärssystemföretagen: Nätlösningar är ett måste*” Affärsvärlden 2000-11-15

Agerman, Per, ”*Alla väntar på kraschen*”, Affärsvärlden 2002-12-03

Ahlerup, Thomas, ”*Microsofts ”halfabrikat” hotar ej Intenias marknad*” Dagens Industri 2002-10-02

Anderson, James “*Are Enterprise Software Makers Poised for a Rebound?*” Business Week Online 1999-06-21

Carlbom, Torbjörn., ”*Affärssystem: JD Edwardschefen Bob Dutkowsky- ”Svenskarna är illa ute*”, Veckans Affärer 2002-11-04

När författare ej angivits, sorteras artikeln i alfabetisk ordning efter den tidning den publicerats i.

”ERP via internet når alla användare” Computer Sweden 2000-11-24

Federmann, Max”, ”IBS, IFS och Intentia – nu måste ni slå era påsar ihop” Dagens Industri 2002-10-07

Frimodig, Henrik, ”Svenska affärssystem måste bli nischspelare” Dagens Industri, 2002-10-10

”Glest mellan kunderna” Affärsvärlden 2002-05-06

Huldshiener, Henrik, ”Affärssystem lockar även Microsoft” Computer Sweden 2002-02-27

”Invensys köp av Baan prisas av alla” Computer Sweden 2000-05-31

”Intentia: Den dyra tillväxten” Affärs Världen 2000-02-02

”Internet ger uppsving för affärssystembolag” Computer Sweden 2001-04-18

Kalmerström, Anders, ”Lovsången till Microsoft kan lätt fastna i halsen”, Dagens Industri, 2002-10-04

Kalmerström, Anders, ”Mjukvarubranschen är omogen”, Computer Sweden, 2002-10-03

”Konjunkturen styr”, Affärsvärlden, 2001-05-23

Larsson, Fredrik, ”ANALYS: IFS – Kläms mellan giganterna”, Veckans Affärer, 2002-08-26

Sanden, Weje, ”PEOPLESOFT: Stjärnskott mot alla odds”, Veckans Affärer, 2002-04-02

Shepherd, Jim, AMR Research, ”MAPICS Acquires Frontstep as ERP Market Continues Consolidation”, 2002-11-25 från <http://www.Frontstep.com/mapics/amr/html> (2003-01-10)

Svensson, Manni, ”Det är inte IFS eller IBS som Microsoft är ute efter” Dagens Industri 2002-10-02

”Störst blir större - Microsofts särställning består”, Affärsvärlden, 2002-06-15

Völcker, Claes, ”Tar Bill Gates ”halvfabrikat” kål på affärssystem som IFS?” Dagens Industri 2002-09-28

Zrimsek, Brian, Gartner Group ”Taking the Pulse of ERP”, Modern Materials Handling, 2001-02-01

Företagsinterna källor

IBS Årsredovisning 2001, 2000, 1999, 1998, 1997

IFS Årsredovisning 2001, 2000, 1999, 1998, 1997

Intentia Årsredovisning 2001, 2000, 1999, 1998, 1997

JD Edwards Årsredovisning 2001

PeopleSoft Årsredovisning 2001

SAP Årsredovisning 2001

Övrigt skriftligt material/rapporter

Gartner Dataquest Predicts, "*Prediction 2003: The ERP Market Readies for a Rebound*", 2002-11-18

KPMG Consulting, "*SWOT-analys*" tillhandahållen av Henrik Frimodig, KPMG 2002-12-14

Rapport: Talarico, L., Spencer, B., Jakovljevic P., "*ERP Selection Facts and Figures Case Study*" - November 21, 2001

Muntliga källor

Bergkvist Björn, Regionchef Syd samt Representant i ledningsgruppen Sverige IFS, Telefonintervju 2002-12-19

Berger, Anders, Director of Research & Innovation IFS, Telefonintervju 2002-12-19

Brähne, Thomas, F&U Direktör samt Styrelseledamot IBS, Telefonintervju 2002-12-17

Frimodig, Henrik, Upphandlingskonsult KPMG, Telefonintervju 2002-12-13

Lundin, Bo, Marknadschef Sverige IBS, Personlig intervju 2002-12-02

Löfgren, Mats, PR-chef Intentia, Personlig intervju 2002-12-10

Janståhl, Sören, Upphandlingskonsult och systemutvärderare Data Research DPU, Telefonintervju 2002-12-12

"Journalist" *, Affärstidning, Telefonintervju 2002-12-10

Rohlin, Harald, Marknadschef IFS, Telefonintervju 2002-12-10

Thern, Anders, Vice President Northern Europe samt Regionchef Skåne Intentia, Personlig intervju 2002-12-03

Skriftliga intervjuer

Haggård, Karin, SAP Sweden, Mailintervju

Sandström, Björn, JD Edwards, Mailintervju

Pounu, Bengt, PeopleSoft Sweden, Mailintervju

Elektroniska källor

www.dpu.se

www.frontstep.com/mapics/amr/html 2003-01-10

* Personen i fråga önskar vara anonym

www.intentia.com

www.ibs.com

www.ifs.com

www.jdedwards.com

www.microsoft.com 2003-01-13

Norstedts IT-Lexicon, ”*Wordfinder 2000*”, CD ROM

www.oracle.com

www.peoplesoft.com

www.sap.com

www.technologyevaluation.com 2003-02-11

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 Ordlista

Affärssystem	Ett system av applikationer som hanterar ett företags interna och externa affärsprocesser
Affärslogik	Affärslogik är det som avgör hur en applikation skall uppträda, det vill säga hur transaktionerna skall verkställas i applikationen.
Användargränssnitt	Benämning för det som användaren ser framför sig på dataskärmen.
Applikation	Allmän benämning på ett program som används för speciellt bruk eller i speciellt sammanhang.
Arkitektur	En benämning på de organisatoriska uppbyggnaden i ett datasystem och som beskriver hur olika delar i systemet är kopplade till varandra och hur de samverkar.
<i>Best-of-breed-lösning</i>	En lösning som fokuserar på ett smalare område än vad ett integrerat paket gör. Exempelvis ett system som endast hanterar kundrelationer, i jämförelse med ett helintegrerat affärssystem där hanteringen av kundrelationer ingår som en av flera delar.
C-Commerce	<i>Collaborative commerce</i> - det vill säga integrerad digital handel och varuförsäljning genom ökad samverkan med affärspartner
CRM	Customer Relationship Management- En kundcentrerad affärsstrategi utformad för att optimera lönsamhet, avkastning och kundtillfredsställelse.
Databas	En systematisk samling av datafiler som kan läsas, samköras, bearbetas och åter lagras
E-Commerce	Electronic commerce, elektronisk handel, allmänt begrepp som främst syftar till handel via Internet
ERP	Enterprise Resource Planning- En planeringsmetod som ursprungligen omfattar interna affärsprocesser såsom ekonomi, tillverkning och distribution men som i allt högre grad även täcker in andra funktioner, från kontakten med leverantörerna till underhållet av den levererade produkten.
ERP II	Andra generation av ERP-system som omfattar företags externa processer såsom Customer Relation Management och Supply Chain Management.
”Från Hyllan Produkt”	Syftar, i denna uppsats, till ett affärssystem som inte kräver något omfattande implementeringsarbete. Produkten är färdigpaketerad och

kan sättas i drift omgående efter köp. En vanligt förekommande benämning är även "Plug-and-Play-Product".

Komponent-baserad arkitektur	Objekt orienterad arkitektur- Avser utformningen av system bestående av separata och autonoma komponenter som kan kopplas samman. Fördelarna med komponentbaserad arkitektur är att man kan byta eller lägga till en komponent utan att påverka det övriga delarna av systemet.
Middleware	"Mellanvara", program och programsystem i nätverk som underlättar kommunikationen mellan användarens terminal och till exempel en databas. En ofta förekommande beskrivning av middleware är att den är snedsträcket mellan Klient/Server
Modul	Programenhet som är avgränsad och identifierbar med hänsyn till kompilering, sammansättning med andra enheter och laddning
Operativsystem	Programvara som styr exekvering av datorprogram och möjliggör tidplanering, sökning och rättning av fel, styrning av inmatning och utmatning, driftredovisning, kompilering, minnestilldelning, datahantering och liknande uppgifter.
Plattform	Uttryck för att ange något, till exempel ett program, inte är beroende av en viss dator utan kan köras på flera olika datorer Konceptuellt begrepp med innebörden att en komponentbyggd produkt eller tjänst kräver en plattform som definierar giltiga gränssnitt och gemensamma tjänster i syfte att maximera flexibiliteten och konfigurerbarheten samtidigt som återanvändning och skalfördelar ej går förlorade. Är nödvändigt för att hantera inbördes beroenden och komplexitet i produktutveckling av komponentbyggda produkter eller tjänster.
Plattformsoberoende	Innebär att affärssystemet är kompatibelt mot de dominerande standarderna på dels databasnivå och dels operativsystemnivå.
SCM	Supply Chain Management- En process för optimering av varu-, tjänste- och informationsflöden från leverantör till kund. SCM är en uppsättning affärsprocesser som omfattar en handelsgemenskap med syftet att tillfredställa slutkunden.
XML	Extensible Markup Language
HTML	Hypertext Markup Language

9.2 Bilaga 2 Intervjuguide – Intentia IBS och IFS

Företagets kompetenser

- Skulle Ni kunna berätta om Ert företags ursprung?
- Hur är Er ställning på marknaden idag?
- Inom vilka branscher är Ni marknadsledande/starkast?
- Vilka geografiska marknader är Ni starkast på?
 - Vilka kommer Ni prioritera i framtiden?
- Vilka är Era främsta konkurrensfördelar?
- Vilka är Era främsta svagheter?
 - Vad tror Ni att Ni kan komma att få problem med i framtiden?
- Hur differentierar Ni Er produkt?
 - Vad är det som skiljer Era lösningar från andra företags?
- Ni anser att en av Era största styrkor är att ni erbjuder ett helintegrerat affärssystem, det måste dock finnas funktioner inom vilka Er kärnkompetens ligger. Vilka är de?
 - Ligger det en stor konkurrensfördel att erbjuda allt?
 - Vilka funktioner är Ni ej lika starka på?
- Er finansiella situation är idag inte den bästa även om det verkar vara på väg åt rätt håll. Är detta något som Ni förlorar kunder på?
 - Hur skall Ni komma till rätta med Er finansiella situation?
 - Hur vill Ni växa idag?
- Vilka är de tre viktigaste argumenten för att Ni kommer att förbli en stark, global aktör?

Teknik

- Vilka är Er produkts främsta teknologiska fördelar?
- Vilka är fördelarna med en komponentbaserad arkitektur?

Försäljning och implementering

- Om man delar in ert företag i tre delar: Produktinnovation, Säljorganisation (kundrelationer) och Konsultverksamhet. Inom vilken del ligger Er kärnkompetens?
- Vad gör Ni för att uppnå skalfördelar?
 - Har Ni en tillräckligt stor användarbas för att kunna nå lönsamhet?
- Vad ligger till grund för Ert val av försäljnings och implementerings-strategi?
- Vad är Er strategi vad gäller försäljning och implementering i framtiden?

Strategi

- Var befinner sig Ert företag om 3 år?
- Vilket ser Ni som det största hotet mot Er verksamhet idag?
 - Kommer dessa att vara desamma om ett par år?
- Kommer Ni att tvingas göra några kritiska strategiska val inom den närmsta framtiden?
- Vad är av högsta prioritet för Er idag?
- Anser Ni att man kan vara en global aktör utan närvaro (i form av försäljning och implementering) på den amerikanska marknaden?
- Vilken betydelse har den amerikanska marknaden?
- Hur starka är Ni på denna marknad?

Konkurrenssituation

- Hur målar Ni upp Er konkurrensbild idag?
- Hur ser Ni på tillväxten på marknaden i helhet?
- Vilka är idag Era främsta konkurrenter?
- Vilka företag innebär det största hotet inför framtiden?
- Anser Ni Microsoft, i och med dess uppköp av Navision och Great Plains, utgöra ett hot för Er framtida ställning på marknaden?
- Vilka huvudsakliga likheter och skillnader ser Ni hos de IBS, IFS och Intenia?
- Vilka anser Ni vara de viktigaste attributen för ett affärssystem? Inom vilka Ni starkast?
 - Flexibilitet
 - Funktionalitet
 - Prisvärdhet

Affärssystembranschens utveckling

- Det talas i media om en konsolideringsfas, Microsoft har bl.a. köpt Navision och Great Plains. Tror Ni att vi kommer få se fler sammanslagningar eller konkurser?
 - Hur långt tror ni att denna konsolidering kommer att gå?
- Anser Ni att det är en viss överetablering på affärssystemmarknaden idag?
 - På vilket/vilka segment?
- Vilka skulle Ni säga är de främsta orsakerna till att affärssystemleverantörer köper upp andra affärssystemleverantörer?
- Ser Ni ett samgående mellan de tre I:na som en alternativ strategi framtiden?

- Hur skulle Ert företag idag ställa sig till att bli uppköpta eller till ett samgående?
 - Vilken slags aktör är i så fall aktuell?
- Tror Ni att utvecklingen kommer att gå mot ”best of breed” eller mot integrerade system (ERP II) ”
- Berätta kortfattat utvecklingen från ERP till ERP II. Vad har detta inneburit för Er?
- Anser Ni att kundernas behov av funktionalitet i många fall överskrids och att det är endast inom för kunden affärskritiska processer som denne är i behov av djup funktionalitet?

9.3 Bilaga 3 Frågeformulär – affärssystemmarknadens aktörer

- Vilka är Era främsta konkurrensfördelar?
 - Vilka är Er produkts tekniska konkurrensfördelar?
- Inom vilket/vilka segment är Ni starkast idag?
- Vilket/vilka segment kommer Ni att fokusera på i framtiden?
- Säljer Ni Ert system via en egen säljorganisation eller via partners?
- Implementerar Ni Ert system själva eller genom partners?
- Hur ser Er framtida strategi ut vad gäller partnerskap för försäljning och implementering ?
Konkurrerar ni mot IBS, IFS eller Intentia vid upphandling?
- Anser Ni IBS, IFS eller Intentia utgöra ett hot för Er framtida ställning på marknaden?
 - I så fall inom vilka segment och på vilka geografiska marknader?
- Anser Ni Microsoft, i och med dess uppköp av Navision och GreatPlains, utgöra ett hot mot Er framtida ställning på marknaden?
 - I så fall inom vilka segment och på vilka geografiska marknader?
- Hur stor marknadsandel har Ni idag?
- Vilka är Era viktigaste partners/strategiska allianser?
- Vilken teknisk plattform bygger Ni Era system på?
 - Varför har Ni valt denna?

9.4 Bilaga 4 Intervjuguide - Branschexperter

Drivkrafter

- Vilka drivkrafter ser Du som de främsta inom branschen?
- Vad ser du som nästa steg i omstruktureringen av branschen?
- Vilken tillväxt ser Du i branschen de närmaste tre åren? På vilken marknad?
- Vad kommer att vara avgörande för aktörerna på marknaden i framtiden?
- Sker det en modularisering? Var? På vilket sätt?
- Ser Du Microsoft som ett hot mot affärssystemleverantörerna idag? I framtiden?
- Ser Du att det är svårt för nya aktörer att komma in på marknaden?
- Vad kommer att efterfrågas i framtiden?

IFS, Intentia och IBS

- Vilket ser Du som IFS, Intentias och IBS största hot idag?
- Vilka ser du som IFS, Intentia IBS främsta konkurrens fördelar?
- Vilken aktör tror Du har störst chans att lyckas?
- Vad är din uppfattning om IFS, Intentias och IBS system, vad gäller funktionalitet, flexibilitet, öppenhet?