



Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats
2001 juni

Skivförsäljningsbranschen

- strategiska aspekter för Internetexpansion

Författare: Mattias Berntsen
Hugo Mansfeld
Ola Nilsson
Jesper Nordh

Handledare: Lars Bengtsson
Jan-Inge Lind

Sammanfattning

- Titel:** Skivförsäljningsbranschen
- strategiska aspekter för Internetexpansion
- Seminariedag:** 5 juni 2001
- Författare:** Mattias Berntsen
Hugo Mansfeld
Ola Nilsson
Jesper Nordh
- Handledare:** Lars Bengtsson
Jan-Inge Lind
- Problem:** Vilka förutsättningar har vårt fallföretag för en expanderings på Internet? Vilka strategiska aspekter måste företag beakta vid en expanderings på Internet? Vart leder utvecklingen i skivförsäljningsbranschen?
- Syfte:** Vårt syfte med denna uppsats är att med hjälp av teorier påvisa de fördelar ett företag kan vinna på att etablera sig på Internet. Vi kommer även att diskutera problem som andra företag har stött på och de fallgropar företag kan möta vid en expanderings på Internet och den nya ekonomin. Detta ska resultera i ett förslag till en Internetstrategi för vårt fallföretag. Vi koncentrerar oss på SHEs musikverksamhet.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod med ett abduktivt angreppssätt för denna uppsats. Utifrån Porters konkurrensstrategier och teoretiska aspekter om Internet har vi studerat vårt fallföretags bransch. Utifrån teori och empiri har vi lagt fram ett förslag till Internetstrategier för vårt fallföretag. Kunskap om vårt fallföretag har vi inhämtat via personliga-, telefon- och e-postintervjuer samt genom sekundärmaterial från företaget.
- Slutsatser:** Vårt fallföretag har en mångårig tradition som postorderföretag. De har under lång tid lärt sig hur man vårdar kundrelationer på distans. Denna kunskap kan med fördel appliceras på relationer med kunder över Internet och ger dem på så sätt goda förutsättningar att expandera sin verksamhet på Internet.
- Det är viktigt att företag vid en expanderings på Internet tänker över vilka mål de vill uppnå och därefter anpassar sin affärsidé i den mån det behövs till det nya mediet. Strategierna de kommer att agera efter kommer möjliggöra de framgångar eller misslyckanden man möter på marknaden.
- Postorderföretag har en fördel vid etablering på Internet då man bl a har vana att separera den informationella och fysiska delen av produkten. Kundsegmentet mellan postorder och e-handel är inte det samma varför man bör positionera sig på olika sätt
- Digital nerladdning av musik börjar få ett allt större fotfäste. Konsumenter har sedan en tid tillbaka varit aktiva på grätistjänster som Napster. Skivbolagen har även de sett potentialen i de nya musikformaten och lanserar egna tjänster för försäljning och distribution av digital musik. Detta kan leda till en viss förskjutning från försäljning av fysiska produkter till digitala format.
- Nyckelord:** Musikbranschen, Musikklubbar, e-handel, digital downloading, postorder

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte	6
1.4 Disposition	6
1.5 Målgrupp	7
1.6 Avgränsningar	7
2. Metod	8
2.1 Inledning metod	8
2.2 Val av angreppssätt	8
2.3 Val av metod	9
2.4 Datainsamling	10
2.4.1 Val av fallstudieföretag	10
2.4.2 Primärdata	10
2.4.3 Sekundärdata	11
2.5 Val av teori	11
2.6 Samarbete med SHE	12
2.7 Källkritik	12
3. Teori	13
3.1 Porters five-forces	13
3.1.1 Konkurrens mellan rivaliserande företag i branschen	14
3.1.2 Leverantörers förhandlingsstyrka	15
3.1.3 Hot från substitut	15
3.1.4 Potentiella etablerare	15
3.1.5 Köparnas förhandlingsstyrka	17
3.1.6 Kritik mot Porters five-forces	17
3.2 Internet i teorin	17
3.2.1 Värdekedjans upplösning	18
3.2.2. Reach/richness	20
3.2.3 Navigatörer	20
3.3 Strategiutveckling	21
4. Strategiska aspekter vid etablering på Internet	22
5. Internets påverkan på andra branscher	26
5.1 Försäkringsbranschen	26
5.2 Banker	28
5.3 Bokförsäljning	28
5.4 kommentarer	29
6. Företagspresentation	30
6.1 Verksamhetsgrenar inom SHE	30
6.2 SMCs affärsidé	31
6.2.1 Negative option	32
6.2.2 Holdback	32
6.2.3 SMCs kunder	32
6.3 SMC och Internet idag	33

7. Postorderbranschen	35
7.1 Postorderhandel	35
7.2 Postorderföretag och Internet	37
8. Branschanalys	39
8.1 Konkurrenter	39
8.1.1 Enjoy	39
8.1.2 Ginza	39
8.1.3 Bol.com	41
8.1.4 CDON	41
8.2 Porters five-forces anpassat på skivförsäljningsbranschen	42
8.2.1 Konkurrens mellan rivaliserande företag i branschen	43
8.2.2 Leverantörers förhandlingsstyrka	46
8.2.3 Hot från substitut	47
8.2.3.1 Piratkopiering av CD-skivor	47
8.2.3.2 Nerladdning och försäljning av digital musik	47
8.2.4 Potentiella etablerare	50
8.2.5 Köparnas förhandlingsstyrka	52
8.3 Slutsatser/Branschanalys	53
9. Förslag till Internetstrategier	56
9.1 Strategiska aspekter för SHE	56
9.2 Vårt förslag – trippelpositionering	57
9.2.1 Beskriv det nuvarande erbjudandet	57
9.2.2 Fundera över de olika aktörerna	59
9.2.3 Bestäm vad det nya erbjudandet ska vara	59
9.2.3.1 SMC	60
9.2.3.2 Nymusik.se	61
9.2.4 Definiera vad som krävs i form av aktörer och processer	63
9.2.5 Designa en visuell karta	64
9.2.6 Bestäm affärsnätverkstypen	65
10. Slutdiskussion	67
10.1 Slutord och förslag till vidare forskning	68

Källförteckning

Bilagor

- Bilaga 1
- Bilaga 2

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att ge en bakgrund till uppsatsen, där läsaren lotsas från en bakgrunddiskussion kring Internet och dess betydelse för vårt fallföretag till problemformulering och ett syfte med uppsatsen. Vi kommer inledningsvis att redogöra för ämnesvalet samt att presentera problemformulering och ett syfte. I slutet av kapitlet ger vi en kort beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Sedan Internet blivit allt mer vanligt i både privata hem och företag har åsikter och frågor haglat kring dess brister och möjligheter, och på vilket sätt det kan vara till nytta för oss som konsumenter och företag. Många frågor är inte ännu besvarade men en sak vet vi med säkerhet och det är att Internet är en viktig del av många människors och företags vardag.

Många menar att Internet kan medföra att företag får nya verktyg för att nå konkurrensfördelar. Genom att förvalta dessa nya konkurrensmedel rätt kan företag vinna nya marknadsandelar och möta framtida kundbehov i en allt växande marknad, e handel.

Men nya verktyg kräver nya strategier och nya sätt att på bästa sätt förvalta sina verktyg på. Även om Internet ger nya verktyg innebär inte detta att gamla verktyg behöver bli obsoleta. Snarare tvärtom, gamla kunskaper kan lätt integreras med nya så att företaget på så sätt kan bli ännu mer effektivt – och på lång sikt även mer lönsamt.

Många av de artiklar vi har läst menar att företagen idag inte utnyttjar Internet på det sättet som man borde. Internet har öppnat nya möjligheter att lokalisera och ”lära känna sina kunder”. Trots detta används Internet huvudsakligen till att som ett sätt att kommunicera mellan företag och kund. Internet kan utnyttjas på andra sätt för att öka företagets konkurrenskraft och skapa högre kundvärde.

Scandinavian Home Entertainment (SHE), är ett företag som bildades 1973. Företaget är verksamt inom underhållningsbranschen och säljer musik, film och spel. När företaget grundades 1973 i form av Scandinavian Music Club (SMC) var affärsidén att genom klubbverksamhet sälja LP-skivor via postorder. Idén byggde på att kunden satt hemma och beställde sina varor istället för att åka till närmaste affär för att där trängas med andra. Sedan fick man de beställda varorna direkt hem i brevlådan. Under de dryga trettio år SHE har varit verksamt har företaget samlat på sig god kunskap om hur man upprätthåller en relation med sina kunder på distans. De vet hur de skapar värde för kunden utan att behöva en fysisk relation. Denna kunskap kan med fördel användas på Internet. Men Internet har ytterligare möjligheter som kan utnyttjas för att skapa värde för företagets kunder. I vår uppsats kommer vi att diskutera hur SHE kan utnyttja sin gamla kunskap samtidigt som man tar till sig ny för att etablera sig på Internet.

1.2 Problemformulering

Problemet som vi har lagt störst tyngdvikt på är hur ett företag, i vårt fall ett företag som säljer musik på distans, bör gå till väga för att utöka sin Internetbaserade försäljning. Många av de problem och möjligheter vi diskuterar i uppsatsen som uppstår vid ett sådant förfarande är generella och bör även kunna appliceras på andra branscher.

Vilka förutsättningar har SHE att expandera sin musikverksamhet på Internet med nuvarande affärsidé?

De olika artiklar vi stöder vårt arbete på har även diskuterat fallgropar och problem i och med att man etablerar sitt företag på Internet. I uppsatsen kommer vi att diskutera dessa problem. *Vilka är de strategiska aspekter företag måste beakta vid en expansion på Internet?*

I vår uppsats kommer vi att diskutera hur framtiden ter sig för försäljning och distribution av musik. Mycket har hänt på den audiotekniska fronten, och nya medium uppstår med jämna mellanrum Sedan vinylskivans tid har förutom CD-skivan även musiklyssning kunnat ske via DAT, Minidisc, och MP3.

Vart leder utvecklingen och hur skall man anpassa sin affärsidé för att inte stå försvarslös inför kommande förändringar?

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att med hjälp av teorier påvisa de fördelar ett företag kan vinna på att etablera sig på Internet. Vi kommer även att diskutera problem som andra företag har stött på och strategiska aspekter vid en expansion på Internet och den nya ekonomin. Detta ska resultera i ett förslag till en Internetstrategi för vårt fallföretag. Vi koncentrerar oss på SHEs musikverksamhet.

1.4 Disposition

I uppsatsens inledningskapitel beskriver det ämne vi behandlar. Målsättningen med detta kapitel är att ge ett diskussionsunderlag avseende Internet och dess betydelse för vårt fallföretag. Därefter lägger vi fram uppsatsens syfte samt den problemformulering som vi skall besvara med hjälp av teori och empiri.

I kapitel 2 redovisar vi den metod som har legat till grund för vårt tillvägagångssätt samt för insamlingen av primär och sekundär data. Avslutningsvis för vi i kapitlet en kortare kritisk diskussion av våra källor. Målsättningen med detta kapitel är att ge läsaren möjligheten att följa arbetets gång och bedöma hur tillförlitlig informationen är som presenteras i uppsatsen.

I kapitel 3 redovisar vi de teorier som vi använder för att förklara och problematisera vårt ämne. Vi tar här bland annat upp Porters five-forces, strategiutveckling och teoretiska aspekter på Internet.

I kapitel 4 redovisar vi vilka förändringar och fallgropar traditionella företag står inför vid en etablering på Internet.

I kapitlet som följer, kapitel 5, tar vi upp hur andra företag och branscher påverkas av Internet.

I kapitel 6 ger vi läsaren en bild av vårt fallföretag med historik, affärsidé, hur de i dagsläget förhåller sig till Internet och deras planer på kort sikt. Vi ger också en bild av den nuvarande kundgruppen och det segment som fallföretaget anser vara det mest lönsamma.

I kapitel 7 tar vi upp historik om postorderbranschen, men även hur dagens postorderförsäljning står sig mot Internethandeln.

Då vi redovisar kapitel 8 går vi in på branschanalysen och vilka faktorer som påverkar lönsamheten. Vi utgår från Porters numera klassiska five-forces som en grund för vår branschanalys. Med hjälp av denna diskuterar vi den specifika marknaden och dess möjligheter och problem. Vi tar också upp konkurrenter i detta kapitel där vi berättar om historik, mål och konkurrensfördelar.

I kapitel 9 lägger vi fram vårt förslag till Internetstrategi för vårt fallföretag där vi har använt Tappscotts affärnätverksstrategi som mal.

I kapitel 10 för vi en avslutande diskussion för om vårt uppsatsämne.

1.5 Målgrupp

Vår uppsats är tänkt för läsare i första hand i den akademiska sfären, lärare och studenter, men även företag. Samtidigt har vi en förhoppning att denna uppsats även skall kunna tilltala den ej invigde i företagsekonomi, att uppsatsen innehåller så pass intressanta ämnen och problem för en bredare allmänhet. Dock finns det en poäng att känna till rådande paradigmen inom ämnet. Vi hoppas även att vi kan ge vårt fallföretag en intressant uppsats som de kan ha nytta av i framtiden.

1.6 Avgränsningar

I denna uppsats har vi inte för avsikt att diskutera de rent tekniska aspekterna av Internet. Vi kommer i första hand att koncentrera oss på vårt fallföretags musikverksamhet, Scandinavian Music Club, och den branschklubben är verksam i. Vi har fokuserat oss på de strategier som vi tycker SHE skall använda.

Vi har inte ställt upp någon finansiell plan för våra strategier men dock nämner vi ekonomiska aspekter.

2. Metod

I detta stycke har vi för avsikt att förklara de tillvägagångssätt som vi har använt oss av för att finna den information vi bygger uppsatsen på, dvs den övergripande metoden. Vi kommer därför att ge ett resonemang varför vi har valt den metod som vi har. Vidare visar vi hur vi gått tillväga vid val av fallstudieföretag, teori samt vid den primära och sekundära datainsamlingen. I slutet av kapitlet har vi metod och källkritik

2.1 Inledning metod

Avsikten med vårt metodkapitel är att ge läsaren information om hur vi har gått tillväga för att skriva denna uppsats. Vi hoppas att Ni, läsaren, kommer att få en bättre grund för att följa vårt teoretiska resonemang samt att också se de faktorer som påverkat oss vid vår slutledning. Vi ämnar redovisa våra källor så att läsaren kan avgöra uppsatsens validitet och reliabilitet.

I vårt första stycke av metodkapitlet förklarar vi varför vi valt det angreppssätt vi använder i uppsatsen. Vi ger en förklaring varför vi har lagt en tyngdpunkt på kvalitativ undersökning och varför vi anser den vara bäst för vår uppsats. Vi kommer även att redovisa för vårt val av primära och sekundär källor.

Vi ämnar förklara varför vi valt att studera ett fallföretag och vilka för- och nackdelar det kan ha på en akademisk uppsats. Här klargör vi även relationen med företaget.

I slutet av metodstycket kommer vi att behandla den metodkritik som kan vara berättigad i vårt val av metod. Här finner man även källkritik till teorilitteraturen, vår primärdata och sekundärdata

2.2 Val av angreppssätt

Vid val av angreppssätt finns det i huvudsakligen två sätt, nämligen deduktion och induktion¹. Förenklat sett kan man säga att deduktion bygger på att man utgår från teori och induktion att man utgår från empiri, iakttaganden för att på så sätt bilda sig en uppfattning om hur världen är beskaffad. Vanligtvis använder man sig av båda men lägger tyngdvikten vid en av de två, då det är svårt att begränsa sig till endast en av de nämnda. Abduktion är ett angreppssätt som kombinerar deduktion och induktion. Abduktion utgår från empiriska förhållanden, men gör inte avkall på tidigare teoretiska kunskaper som lagts fram². Abduktion innebär att ett enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga³. Tolkningen bör sedan bestyrkas genom nya iakttagelser⁴. Metoden blir en slags kombination av induktion och deduktion men den skiljer sig fördelaktigt då den tillför nya moment. Genom analys av empirin utifrån tidigare studier av teori kan man upptäcka mönster som ger förståelse. Abduktion möjliggör att man kan ha en tidigare hypotes om det undersökta problemet, en förförståelse. Då vi studerat ekonomi på universitet har vi därmed enligt oss själva tillgodogjort oss en viss kunskap inom ämnet, dvs vi anser att vi har allmän uppfattning, en förförståelse.

¹ Forskningsmetodik 1997:57

² Ibid

³ Alvesson & Sköldberg, 1997: 42

⁴ Ibid

2.3 Val av metod

Kvalitativ metod används för att få en bättre förståelse av det problem man undersöker, samt för att kunna skildra det sammanhang i vilket problemet existerar⁵. Vår avsikt med denna uppsats har varit att skapa oss en bild av hur företag kan förbättra sin verksamhet och skapa konkurrensfördelar genom att använda sig av Internet. För att få en mer verklighetsförankrad uppfattning har vi använt oss av ett specifikt fallföretag i en specifik bransch. Genom ett antal utförliga intervjuer har vi bildat oss en uppfattning om fallföretaget men också om branschen som helhet. Metoden är de facto kvalitativ. Dock har delar av litteraturen och den data vi använt varit av kvantitativ karaktär, men uppsatsen huvudsakliga metodiska tillvägagångssätt är kvalitativt.

Kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet. Det finns en direkt relation mellan forskare och undersökningsenhet. För att förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig måste man komma dem in på livet⁶.

Det finns inget givet recept som garanterar en väl utförd kvalitativ studie men ett antal generella råd ges av Holme & Solvang⁷ för hur man bör gå till väga:

- Närhet till undersökningsenheterna. Här handlar det framförallt om fysisk närhet, att stå ansikte mot ansikte med enheten. Närheten bör ha växt fram över tid och vara av social natur samt att fungera som grund för en ömsesidig tillit. På detta sätt kan forskaren få en djupare bild av den enhet han undersöker. Under uppsatsens gång har vi haft full access till vårt fallföretags vardagliga situation. Genom intervjuer med representanter för företaget samt sekundär data de delgivit oss har vi kunnat skapa oss klar bild av företaget och dess processer.
- Återgivningen av enhetens situation skall vara sanningsenlig och riktig. Forskarens objektiva åsikter ska beskriva vad som ägt rum. Vi försöker i uppsatsen ge en så sanningsenlig och objektiv bild som möjligt av vårt företag och dess situation.
- Även direkta citat bör användas för att nå bästa möjliga förståelse. Där vi funnit det relevant och för att tydligare understryka resonemang har vi använt oss av citat från de personer vi intervjuat.

Syftet med ovanstående punkter är att en så autentisk återgivning som möjligt av situationen skall uppnås.

I kvalitativa studier är problemen att få giltig information mindre än i kvantitativa studier. Den kvalitativa innebär en större närhet till undersökningsenheten. Det är om möjligt viktigare att enheten ges tillfälle att själv styra sin medverkan. Detta är dock inte helt problemfritt. Forskaren kan tolka situationen felaktigt. Enheternas motiv eller signaler kan missförstås. Det kan även vara svårt för forskaren att veta hur han ska få så giltig information som möjligt. Skall man vara passiv eller aktiv⁸?

Närheten mellan forskare och undersökningsenhet kan också vara problematiskt. Den kan skapa bestämda förväntningar. Forskaren måste vara medveten om att undersökningsenheten t ex kan bete sig på ett sätt som den väntar sig att forskaren vill⁹.

⁵ Holme & Solvang, 1991:13

⁶ Holme & Solvang, 1991:100

⁷ Holme & Solvang, 1991:101

⁸ Holme & Solvang, 1991:102

⁹ Holme & Solvang, 1991:102

Nackdelen med kvalitativ metod är att det uppstår svårigheter att dra generella slutsatser utifrån de enskilda fall man undersöker närmre. Därför ser vi den information vi fått från vårt fallföretag som specifikt för just dem. Den teori och sekundärdata vi använder ska dock hjälpa oss att även kunna belysa våra slutsatser om företaget ur ett mer generellt perspektiv.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Val av fallstudieföretag

Vi visste på ett tidigt stadium att vi ville skriva om de problem och fallgropar som ett traditionellt företag kunde möta vid en introduktion eller vidareutveckling av Internet. Då vi redan hade kontakter på SHE tyckte vi att företaget var lämpligt som utgångspunkt och att chanserna till bra access var goda.

Vi insåg att en undersökning på hela e-handelsbegreppet var för brett och att e-handel inom olika marknader innebär olika fördelar och nackdelar. Detta ledde till en avgränsning att bara behandla företag som bedriver försäljning av musik på distans.

Då SHE har varit verksamma i nästan trettio år ökade förtroendet för företagets affärsidé. Förhoppningsvis gör man något rätt om man lyckas vara kvar på en relativt tuff marknad i tre decennier. Förutom själv fallföretaget, eller fokuseringsföretaget har vi varit i kontakt med ett antal e-handelsföretag inom skivförsäljningsbranschen för att få en helhetssyn på branschen och har utifrån denna information och rådande teori dragit våra slutsatser. Fördelarna med att avgränsa sig till skivförsäljningsbranschen är att man kan se tydligare tendenser än om man jämfört hela e-handelsbegreppet. Detta då man lättare kan se samband mellan förändring och resultat.

Vi kommer att ge generella diskussioner om e-handel och Internet i denna uppsats då vi finner viss empirisk kunskap mer applicerbar på alla branscher och marknader. Viss empiri är av sådan karaktär att den demonstrerar konsumenters förhållanden vad det gäller kön, ålder och andra demografiska och psykografiska aspekter. Detta är enligt oss av yttersta vikt då vi har som en ändamål med denna uppsats att ge en strategi för vårt fallföretag, där man även bör kunna urskilja företagets segment för att kunna ge en lyckad strategi. Känner man inte till vilka ett företags kunder är minskar man drastiskt chanserna att kunna ge en fungerande strategi.

2.4.2 Primärdata

Den primärdata vi använt oss av i uppsatsen är intervjuer med representanter från vårt uppsatsföretag samt ett antal övriga expertintervjuer. Med expertintervjuer menar vi individer med förankring i och god kännedom om branschen. Dessa intervjuer har varit kvalitativa av sin karaktär, dvs vi har haft djupare diskussioner med ett fåtal intervjuindivider istället för att kortare intervjuer med ett fler tal människor. Detta har lett till att vi låtit våra intervjuindivider påverka frågorna i takt med diskussionens förlopp. Detta medför att vi ej ställt upp exakta intervjuformulär utan istället ställt upp olika frågor ur ett bredare perspektiv.

Man kan grovt urskilja tre olika tekniker, nämligen observation, intervju och källanalys. Observation innebär att man inhämtar information på mer passivt sätt, man observerar undersökningsobjektet under en tid och drar därefter slutsatser. Källanalysen utgår från att

man studera skriftliga källor. Intervjutekniken bygger på man genom intervjuer insamlar primärdatan¹⁰.

Vi har ansett intervjutekniken har varit det sätt vi bäst har kunnat tillgodogöra oss en bra primärdata. De personer vi gjort intervjuer med finns redovisade i våra muntliga källor. Där det har varit möjligt har vi utfört intervjuerna med intervjuindividen fysiskt närvarande då vi fann detta sätt mest givande för arbetet.

2.4.3 Sekundär data

Sekundärdata har vi fått främst från vårt fallföretag i form av broschyrer, även från de närmaste konkurrenterna till SHE. Broschyerna har vi fått i samband med att vi tagit kontakt med företagen. Vi har sedan använt sekundärdatan och jämfört den med primärdatan som vi fått in från olika intervjuer. Denna information har vi sedan granskat för att nå en mer holistisk syn på branschen och företagen.

Ytterligare sekundärdata exklusivt SHE har vi fått från bland annat BOL, Ginza och Idg.se. Den historik och bakgrund om de olika företagen vi har skrivit om bygger främst på denna sekundärdata.

Vad det gäller sekundärdatans giltighet använder vi oss av det kriterier som tas upp i källkritiken. Vi är medvetna om det faktum att mycket av vår sekundärdata är skrivet av företagen och är av ytterst subjektiv karaktär. Delar av de broschyrer vi fick används av företagen för att locka kunder och finansierare. Men det innebär inte att de inte är lämpliga som data utan att man får inse dess fördelar och brister.

2.5 Val av teori

Som huvudteori i denna uppsats har vi använt oss av Porters konkurrensstrategi -Porters five forces. Vi är medvetna om att denna teori har ett antal år på nacken men är av den uppfattning att den fortfarande är giltig. Vår åsikt om Porters teori förstärks ytterligare av det faktum att vi mött debatter utifrån denna teori i vår sökning av sekundärt material samt teorier. Trots att den funnits ett bra tag verkar den fortfarande vara ett paradigm för många inom ämnet företagsekonomi. Varvid man inte bör anse den som obsolet. Även det faktum att branscher och marknader förändras och många anser att nya paradigm måste skapas därefter är vår tro att den lätt kan appliceras som en teori även här, kanske med vissa förändringar, men grundkärnan i teorin är fortfarande giltig.

Vi har även använt oss av andra teorier framlagda av bl a Ewans & Wurster, Arnader och andra framstående aktörer på området. Detta för att få en så heltäckande bild av ämnet som möjligt. Men även att följa den debatt och kritik som förts mot olika teorier.

Vi baserar vår undersökning på facklitteratur och experttuttalanden vilket vi tycker har generat en god bild av branschen. Vår förhoppning är att även läsaren skall få en god bild av branschen och de förändringar som skett och sker.

Vi har även använt oss av tidigare framlagda uppsatser på kandidat och magisternivå inom ämnet företagsekonomi. Dessa har gett oss en grundläggande syn på mångt och mycket. Dessa uppsatser har även innehållit primärdata som vi funnit intressant och läsvärd för våra studier.

¹⁰ Holme, Idar & Krohn, Solvang, Bernt, Forskningsmetodik, (1997)

De böcker vi använt oss av återfinns på de universitetsbibliotek och institutionsbibliotek. Artiklarna har vi hittat i de olika artikeldatabaser som tillhandahållits av Universitetsbiblioteket samt Ekonomihögskolan i Lunds bibliotek.

Genom att kontinuerligt under arbetes gång använda oss av dessa kunskapsbanker har vi hela tiden kompletterat och sökt vidare information där vi ansåg att detta fattades.

2.6 Samarbetet med SHE

Vår avsikt med detta arbete är att med given akademisk standard skriva ett arbete om förslag till ett företags utvidgade Internetsatsning. Uppsatsen skall uppfattas som generell för branschen som sådan men med SHE som fokuseringsföretag. Fördelen med att ha ett fallföretag tycker vi är man då kan angripa specifika frågor med generella svar, samt att uppsatsen tenderar att även bli strategisk istället för bara teoretisk.

Vårt avtal med SHE är att vi skall studera företagets möjligheter och ge förslag på en strategi på en större satsning på Internet. Den uppsats vi ger SHE skall finnas som en objektiv grund (i den mån detta är möjligt). Vi har i gengäld fått tillgång till en stor del information av SHE samt att de har givit mycket bra och snabb respons på de frågor vi haft. Vi har inte fått någon ersättning av SHE, vilket vi anser ökar incitamentet för att behålla en akademisk frågeställning och slutdiskussion.

2.7 Källkritik

Källmaterialet man använder sig av i olika undersökningar kan vara av mycket olika kvalitet och karaktär. Därför är källkritikens syfte att bestämma om källan är valid, om den har relevans och om den är reliabel¹¹. Vi har valt att använda oss av tre olika bedömningskriterier som utgångspunkt för kritisk granskning av våra egna källor. Dessa tre bedömningskriterier¹² är:

”Samtidighetskritik - Hur länge efter iakttagelsen upptecknas den skriftligt, och i vilket sammanhang gjordes detta?

Tendenskritik- Vilken är forskarens bias, och hur kan denna ha snedvridit hans/hennes tolkningar?

Beroendekritik- Kan inflytande av andra berättelser som den rapporterade hört ha präglat struktur såväl som innehåll i rapporten?”

Vad det gäller samtidighetskritik är detta beroende av vilket år som källan publicerades. För att uppfylla detta krav så har vi försökt att använda oss av så aktuell information som möjligt. Till viss del kan en del av vår använda teori anses som föråldrad och då tänker vi främst på Porter's teori om ”Five forces”, men vi anser att den dock fortfarande är valid då den används flitigt av många författare. De två övriga bedömningskriterierna, tendens och beroendekritik har vi använt på följande vis. Eftersom vi inte helt säkert har kunnat säkerställa att informationen som har presenterats i artiklar och böcker har varit korrekt så har vi som en säkerhetsåtgärd försökt att hitta liknande information som är skriven av andra författare. Om det skulle visa sig att informationen är publicerad av mer än en författare har vi ansett att informationen är tillförlitlig, och på detta vis har vi kommit runt problemet med att det som står skrivet skulle vara av egna intressen och beroenderelationer. Eftersom vi inte har haft tid och möjligheter att leta upp alla första handskällor så kan det finnas en liten risk för feltolkningar.

¹¹ Holme, Idar & Krohn, Solvang, Bernt, Forskningsmetodik, (1997)

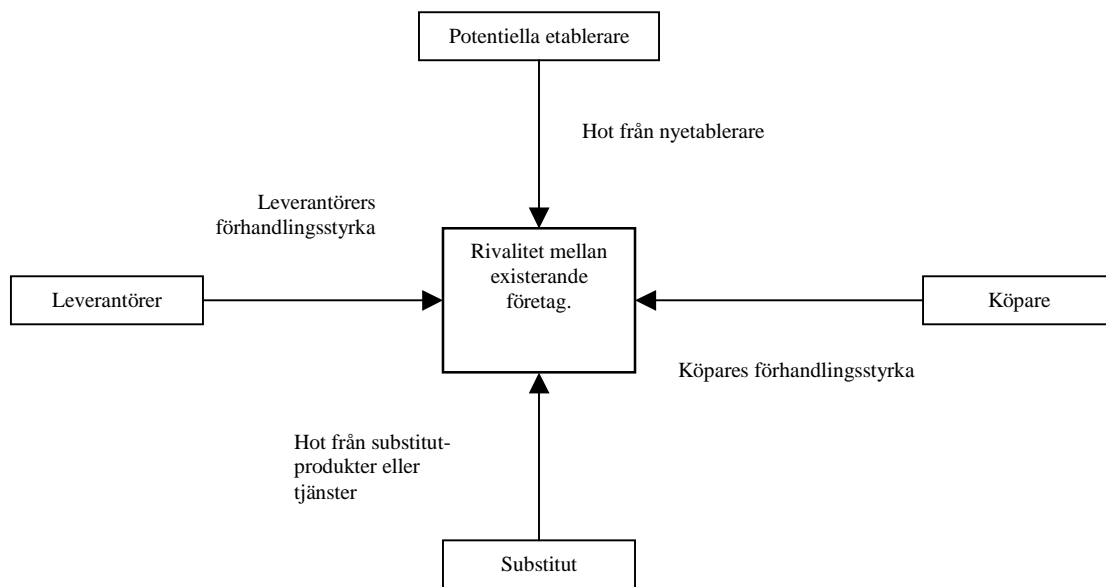
¹² Alvesson & Sköldberg, 1997: 129

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att behandla teorin. Vi presenterar här Porters five-forces - leverantörer, kunder, potentiella etablerare, substitut samt befintliga aktörer. Vi redogör även för Evans & Wursters teorier om Internet.

3.1 Porters Five-forces

Michael Porters Five-forces modell är ett användbart verktyg för att studera ett företags externa miljö genom att noga undersöka den konkurrens företaget möter. Porters modell koncentrerar sig inte endast på den omedelbara konkurrensen mellan rivaliserade företag utan identifierar ytterligare fyra konkurrenskrafter¹³.



Porter menar att vid formulering av en konkurrensstrategi är det avgörande att utreda förhållandet mellan företaget och omgivningen. Huvudaspekten är den bransch eller branscher företaget konkurrerar i. Strukturen i branschen påverkar konkurrensens spelregler och vilka strategier som är möjliga för ett företag att arbeta utifrån. Porter menar att konkurrensläget i branschen beror på de fem krafter som presenterats i modellen ovan. Dessa fem krafter samlade styrka avgör vinstpotentialen i branschen. Krafternas sammanlagda styrka skiljer sig åt mellan branscher vilket innebär att olika branscher har olika vinstpotential. I branscher där krafterna är svaga är vinstpotentialen större och vice versa¹⁴.

Porter menar att man ska identifiera branschens centrala strukturdrag vilka bestämmer konkurrenskrafternas styrka och därmed även branschens lönsamhetspotential. En konkurrensstrategis syfte är att finna en position för företaget i branschen där det bäst

¹³ Hill & O'Sullivan, 1999:382

¹⁴ Porter, 1983:25

försvaret sig mot dessa krafter eller utnyttjar dem till sin förmån. För att bäst göra detta måste man undersöka källan till varje kraft¹⁵.

Porter definierar en bransch som ”en grupp företag som producerar produkter vilka är nära substitut för varandra”.

De fem konkurrenskrafterna – nyetableringshot, substitutshot, köpare och leverantörers förhandlingsstyrka samt rivalitet mellan nuvarande konkurrenter – visar på att konkurrensen i en bransch utgörs av faktorer förutom de aktiva företagen i branschen. Porter kallar detta vidgad konkurrens. Den starkaste kraften eller krafterna styr och är avgörande vid utformningen av strategin¹⁶. Det är alltså en fråga om att analysera t ex om branschen hotas av starka substitut eller nyetableringshot och utifrån detta bestämma hur det egna företaget ska agera.

3.1.1 Konkurrens mellan rivaliserande företag i branschen

Den redan befintliga konkurrensen spelar en mycket stor roll för företagets lönsamhet. Det finns olika sätt att försöka ta marknadsandelar på och det gäller hela tiden att ligga före sina motparter när det gäller att vinna kundernas förtroende. Vissa försöker vinna andelar med att sänka priset och det finns till och med företag som sänker priset under tillverkningskostnaderna för att lyckas vinna kunder. Detta sätt håller naturligtvis inte i längden. Medan en del av företagen försöker pressa ner priserna finns det andra som satsar mer på att genomföra stora reklamkampanjer och skaffa sig ett starkt varumärke. De olika sätten att gå tillväga när det gäller att vinna både befintliga och nya potentiella kunder är lika intressant att studera som hur svår konkurrensen kan vara med hänsyn till antalet aktörer det finns på marknaden. Enligt Porter finns det ett antal faktorer som spelar in när det gäller konkurrensen mellan redan etablerade företag: koncentration, olikhet bland konkurrenterna, produktdifferentiering, och utträdesbarriärer¹⁷.

Koncentration: Här beskriver Porter koncentrationsration mellan olika aktörer på marknaden. Detta görs genom att man ser på antalet aktörer och deras storlek och sedan tar olika kvoter mellan dessa för att se hur stora andelar företagen i fråga har. Ett exempel kan vara att man slår ihop marknadsandelarna för fyra största aktörerna på en viss marknad för att se hur stor del dessa har av den totala marknaden. Detta är intressant att titta på då det kan vara svårt för företag inom branschen att påverka priserna. Ett företag som dominerar marknaden utsätts för liten konkurrens och kan därför styra sina priser ganska så fritt. Även när det finns ett fåtal aktörer som delar en marknad (oligopol) så kan aktörerna koordinera priserna och lägga mer resurser på reklam och produktutveckling. När antalet aktörer på en marknad växer blir det svårare att koordinera priserna och sannolikheten för att ett företag ska sänka priset på sina produkter ökar. Richard Schmalensee är dock tveksam när det gäller koncentrationsmodellens lönsamhet. Han säger bla att det finns inget eller ett mycket svagt statistiskt samband för koncentrations lönsamheten¹⁸.

Olikhet bland konkurrenter: Företag som inte skiljer sig nämnvärt när det gäller strategier, kultur, kostnader och mål har visat sig ha lättare att undvika priskonkurrens än när ett motsatt förhållande gäller.

¹⁵ Porter, 1983:26

¹⁶ Ibid

¹⁷ Porter, 1983:38

¹⁸ Richard Schmalensee, ”Inter-Industry studies of structure and performance” (1998)

Produktdifferentiering: Desto mer identiska produkterna är mellan de olika aktörerna på marknaden ju större är chansen att konsumenterna byter över till någon av konkurrenternas produkt. Det enda konkurrensmedel som går att använda sig av i detta fall är att sänka priset vilket leder till minskad vinst för företaget. Priskrig uppstår oftast för bas varor som är svåra att se skillnad på rent visuellt. Varor som är differentierade från varandra är inte lika priskänsliga och även om det finns många aktörer på marknaden kan priset hållas på en fördelaktig nivå för företagen.

Utträdesbarriärer: Höga utträdeshinder är faktorer som gör att företag fortsätter med sin verksamhet trots att man får låg eller negativ avkastning på sina investeringar. Dessa hinder kan vara av ekonomisk, strategisk och emotionell karaktär¹⁹.

3.1.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörer har möjlighet att i stor utsträckning påverka lönsamheten i en bransch och göra dem mäktiga om följande situationer råder:

- Leverantörgruppen domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till. Få leverantörer som säljer till ett stort antal köpare har i stor utsträckning inflytande på priser, kvalitet och villkor.
- Leverantörgruppen behöver inte tävla med substitutsprodukter och försäljning till branschen.
- Branschen är inte någon viktig kund till leverantörgruppen. Leverantörer som säljer till flera branscher är mer benägna att utöva sitt inflytande över branscher som endast utgör en liten del av leverantörens försäljning.
- Leverantörens produkt är en viktig komponent i köparens verksamhet²⁰.

3.1.3 Hot från substitut

Substitutprodukter är sådana produkter som kan utföra samma funktion som branschprodukten. Substitut påverkar lönsamheten i bransch genom att sätta en gräns för hur högt pris företagen kan ta för sina produkter. Om priset för substitutprodukten är attraktivare är dess påverkan på lönsamheten i branschen starkare²¹.

I vid mening kan man säga att alla företag i en bransch konkurrerar med företag som producerar substitutprodukter. Det kan därför ofta vara en kollektiv angelägenhet att agera mot substitut. Den typ av substitutprodukter som utgör de största hoten är, enligt Porter²², de som 1) uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt eller 2) produceras av branscher som tar hem höga vinster.

Starka hot från substitut innebär att ett företag måste ta ställning till hur man kan avvärja hotet eller om man bör planera sin strategi utifrån det som en del av konkurrensen²³.

3.1.4 Potentiella etablerare

När man gör en konkurrensanalys är det viktigt att ta med olika typer av konkurrenter. Detta innebär att man blir tvungen att räkna även med framtida konkurrenter, potentiella konkurrenter²⁴. Att kunna se möjliga framtida konkurrenter är ingen lätt sak då många mikro-

¹⁹ Porter, 1983:40

²⁰ Porter, 1983:46

²¹ Ibid

²² Ibid

²³ Ibid

²⁴ Ibid

och makroomständigheter kan påverka situationen. Porter identifierar fyra möjliga potentiella konkurrenter:

- företag som inte finns i branschen, men som särskilt lätt skulle kunna ta sig förbi etableringshinder;
- företag, för vilka det finns en påtaglig synergieffekt av att finnas i branschen;
- företag, för vilka konkurrens i branschen är en självklar utvidgning av företagets inriktning;
- kunder eller leverantörer, som kan integrera bakåt eller framåt.

Dessa fyra punkter kan också användas för att förutspå potentiella fusioner eller förvärv av företag, vilket även detta ändra konkurrens situationen för den specifika marknaden.

När en ny aktör försöker etablera sig på en marknad tillför man marknaden ny kapacitet, stora resurser för att vinna marknadsandelar. Detta kan leda till att man får prisförändringar på marknaden, man konkurrerar med priset som en faktor. Detta leder till att marknaden kommer att få lägre priser vilket kommer att generera mindre lönsamhet för samtliga företag. Även vid fusioner eller företagsförvärv tillkommer nytt kapital till marknaden vilket leder till lägre lönsamhet för den specifika marknaden.

Generellt kan man säga att när en marknad är lönsam råder det stor risk för nya aktörer, vilka alla vill få ut en egen del av framtida vinster. När man har gjort en analys över möjliga konkurrenter får man även skissera de olika handlingsscenariona man står inför. Att slå ut sina konkurrenter behöver inte vara likställt med positiva resultat.

Enligt Porter finns det ett antal hinder för aktörer som vill komma in på en ny marknad;

- Stordriftsfördelar, dvs att genomsnittskostnaden minskar på grund av ökad produktion av en specifik vara. Ju fler produkter man tillverkar desto lägre blir priset per tillverkad enhet, beroende på att de fasta kostnaderna inte alltid ökar vid större volym. Detta innebär att då en ny aktör inte har någon produktion direkt måste nyetableraren starta med lika stora volymer som etablerade företag för att kunna hålla samma lönsamhet på varan. Annars blir nyetablerarens vara dyrare²⁵.

- Produktdifferentiering, Redan etablerade företag har ofta skaffat sig kända varumärke och stark kundlojalitet. Att som ny etablerare övervinna dessa kunder till en ny och icke känd produkt skulle kräva stora summor pengar i marknadsföring och kundkontakt²⁶.

- Kapitalbehov, att etablera sig som ett nytt företag kräver ofta stora kapitalbehov. Man behöver som nytt företag bygga allt som de redan etablerade företagen har tillskaffat sig under en lång tid. Samtidigt är det inte säkert att man kommer att lyckas²⁷.

- Tillgång till distributionskanaler, Redan etablerade företag har under sin verksamma tid hunnit bygga upp ett stort nätverk av leverantörer och försäljare. Som ny aktör måste du övertala dessa kanaler att acceptera dina produkter. Denna övertalning kan vara av typen priserbudanden eller samannonsrabatt. Återigen måste företag ha stora kostnader, vilka i vissa fall är engångskostnader men är inte säkert att genererar positivt resultat²⁸.

²⁵ Porter, 1983:29

²⁶ Ibid

²⁷ Porter, 1983:31

²⁸ Porter, 1983:32

3.1.5 Köparnas förhandlingsstyrka

Ett företag opererar på två olika marknader, en för input och en för output. I inputmarknaden köps komponenter, råmaterial, service och arbetskraft från olika leverantörer. Output den tillverkade varan som säljs till kunderna. Vinsterna som uppstår för båda dessa situationer är beroende på den relativa ekonomiska styrka som finns när transaktionen uppstår. Vid försäljning till konsumenter är det två faktorer som spelar in när det gäller köparnas makt: köparens priskänslighet och köparens förhandlingsstyrka.

Köparens priskänslighet handlar om i hur stor utsträckning som köparen är känslig för prisförändringar. Detta kan delas upp i fyra huvudfaktorer.

- Om de produkter som köps utgör en viktig del av köparens kostnader eller inköp desto priskänsligare blir köparen. Ett exempel på detta kan vara att en tillverkare av läsk burkar är mycket priskänsliga när det gäller inköp av aluminium eftersom detta utgör den största kostnaden för köparen.
- Det är större chans att köparen byter leverantör när produkter är likartade och letar upp den billigaste produkten.
- Om det är stor konkurrens bland köparna så förväntar de sig att säljarna ska sänka priset.
- Och slutligen om en produkt har hög kvalitet och nyttan är stor för köparen är denne beredd att betala mer för produkten och är därför inte lika priskänslig.

Förhandling uppstår då man vägrar att gå med på varandras villkor. Det finns även här några faktorer som påverkar köparens förhandlingsstyrka.

- Har man bara få köpare av sin produkt men som spenderar mycket pengar vid varje köp så är det mycket viktigt att man lyckas behålla dessa. Kostnaderna för att förlora dessa är mycket stora.
- Sitter köparen inne med mycket information om efterfrågan, aktuella marknadspriser och leverantörens kostnader ger detta köparen en fördel i förhandlingsmöjligheterna.

3.1.6 Kritik mot Porters five-forces

Porter teori har kritiserats för att vara statisk och begränsad. Kritiker menar att de krafter som påverkar konkurrens och lönsamhet i en bransch inte gäller för alla branscher. Därför kan man heller inte ge generella råd på faktorer som skapar konkurrensfördelar.

Vi använder Porters teori för att ge struktur till den bransch vi analyserar. De faktorer vi pekar på som påverkansfaktorer på lönsamheten i denna bransch är till viss del hämtade från Porter. Samtidigt är vi medvetna om att andra faktorer än de Porter nämner påverkar lönsamheten och för att få en bild av dessa har vi hämtat information från andra källor för att kunna göra analysen så specifik för branschen som möjligt.

3.2 Internet i teorin

Internet har skapat ett nytt sätt för människor och företag att kommunicera med varandra. Oberoende av tid och rum kan miljontals människor och företag utbyta information på ett sätt som tidigare inte varit möjligt. Utvecklingen har inneburit att människor kan göra allt från att chatta med varandra, läsa böcker, köpa musik till att utträta bankärenden framför datorn. Företag inom de flesta branscher har insett vikten av att inte bara ha en webbsida på Internet utan även att det finns stora möjligheter att göra verksamheten mer kostnadseffektiv genom användning av den nya informationsteknologin. Men för att göra detta på ett effektivt sätt måste företagen se bortom sina "gamla" sätt att styra verksamheten på. De måste se över sina

affärsstrategier från grunden. Den nya informationsteknologin/ekonomin kommer att förändra affärsstrukturer och de sätt på vilket företagen konkurrerar²⁹.

Evans & Wurster menar att utvecklingen inom informationsteknologin har inneburit att affärsstrukturer upplöses eller ombildas, den tidigare kompromissen mellan räckvidd (reach) och kvalificerad information (richness) som präglat masskommunikation håller på att försvinna. Orsaken är att information, som tidigare varit beroende av sin fysiska bärare, i den nya informationsteknologin kan separeras från denna.

3.2.1 Värdekedjans upplösning

Den traditionella värdekedjan har varit ett viktigt verktyg för att identifiera sätt att skapa mer värde för kunden. Varje företag består av en samling aktiviteter som utförs för att skapa, producera, marknadsföra, leverera och serva företagets produkter. Syftet med att bryta ner företaget i värdekedjan är att undersöka företagets kostnader och prestationer för att kunna finna sätt att förbättra sig på och höja kundvärdet. Förutom att se över företagets egna aktiviteter bör man även undersöka det totala värdesystemet i branschen, dvs de aktiviteter företaget utför i samarbete med leverantörer, distributörer och slutligen kunder. Förbättring, och därmed ökat värde för kunden, är beroende av hur väl varje avdelning (och företag i det totala värdesystemet) sköter sina aktiviteter samt av hur väl de är koordinerade³⁰.

Traditionellt sett har värdekedjan setts som ett linjärt flöde av fysiska aktiviteter. Men värdekedjan består även av den information som flödar inom företag och mellan företag och leverantörer, distributörer samt kunder. Information kan ses som det lim eller kitt som håller ihop värdekedjan och andra typer av affärsstrukturer. Leverantörsförhållanden, varumärkesidentitet, kundlojalitet är alla beroende av olika typer av information. När man t ex talar om kundrelationer menas egentligen den information företaget har om kunden och den information kunden har om företaget och dess produkter eller tjänster. Ett varumärke är egentligen inget annat än information – verklig eller uppdiiktad – som konsumenter har om en produkt. Verktygen för att skapa varumärken, dvs reklam och sales promotion-åtgärder är i sig sätt att sprida information³¹.

Information definierar och sätter upp reglerna för förhållandet mellan de olika aktörerna i värdekedjan och bestämmer även grunderna för konkurrensen i vissa branscher. Information stabiliserar företags- och branschstrukturer och utgör grunden för konkurrens. Makten ligger hos den som innehar en stor del av den viktiga informationen. När information färdas genom den traditionella värdekedjan i form av t ex en försäljare eller direktreklam går den dit försäljaren eller brevet går och inte längre. Den tvingas att följa det linjära flödet i värdekedjan. Det är här den nya informationsekonomin skapar förändring. När alla är elektroniskt uppkopplade kan informationen färdas själv. Det traditionella förhållandet mellan flödet av produktinformation och flödet av produkter kan brytas. Nu kan informationen *separeras från dess fysiska bärare*³².

När informationen kan separeras från dess fysiska bärare innebär detta inte bara att värdekedjor kan omstruktureras. Även andra typer av affärsstrukturer som t ex branscher kan upplösas och ombildas. Områden som tidigare varit del av och beroende av en viss struktur kan nu göras till separata affärsområden och nya företag kan bildas för att utföra uppgiften.

²⁹ Evans & Wurster ur HBR 1997:71

³⁰ Kotler, 1994:557

³¹ Evans & Wurster, HBR 1997:72

³² Evans & Wurster, HBR 1997:73

Tidningsbranschen är en bransch som bygger på en vertikalt integrerad värdekedja. Journalister och annonsörer levererar information, redaktörer lägger ut den, tryckerier skapar den fysiska produkten, och ett väl utvecklat distributionssystem ser till att läsaren får sin tidning varje morgon. Tidningar spelar rollen som mellanhänder mellan journalisten och läsaren och det finns här stora möjligheter till skalfördelar i tryckning och distribution. Istället för att journalisten informerar varje kund för sig kan han via tidningen nå flera miljoner läsare på en gång. Evans & Wurster menar att när läsare tycker att det finns godtagbara elektroniska alternativ till att sitta vid frukostbordet med en tidning i handen är dessa skalfördelar irrelevanta. Redaktörer eller till och med journalister skulle istället kunna mejla sina artiklar direkt till läsaren. Mellanhänder – sökmotorer, programvaror, redaktörsteam – skulle kunna formatera och förpacka innehållet för att möta läsarnas individuella preferenser. Det betyder inte att läsare helt och hållet skulle överge den tryckta tidningen men tryckeribranschens roll kommer att ändras och kanske bli överflödig. Denna del av värdekedjan kan komma att tas över av nya företag som utför liknande aktiviteter men på ett nytt och revolutionerade sätt³³.

Men Evans & Wurster³⁴ menar att det även finns branscher och företag där förändringar inte kommer att vara lika omvälvande. Postorderföretagen har redan separerat informationen från dess fysiska bärare genom katalogen och beställning via post. Om den fysiska katalogen ersätts med en elektronisk sker distributionen fortfarande på samma sätt. Det finns här ingen möjlighet att genom Internet skapa ytterligare ekonomiskt värde i att separera informationen från dess fysiska bärare eftersom det redan är gjort³⁵.

En webbaserad katalog har ett oändligt djup, den kan uppdateras kontinuerligt, ta emot och bekräfta orders direkt, kostnaden för distribution är låg. Samtidigt kan problem med upplösning uppstå och stora bilder göra det långsamt att ladda ner. Detta är dock problem som är övergående, menar Evans & Wurster³⁶. Teknologin kommer att bli bättre och lösa dessa problem.

Att göra en elektronisk version av en traditionell papperskatalog är dock svårare. Att bläddra i en katalog handlar inte bara om att använda den i ett speciellt syfte som man gör med t ex en telefonkatalog. Konsumenten ser den komma i posten, låter den ligga på soffbordet och bläddrar igenom då och då och köper slutligen något de aldrig trodde de ville ha. Det handlar om att engagera kunden och fånga dennes uppmärksamhet. Evans & Wurster menar att det inte är säkert att webbsidor med allt klickande och nerladdande kan ersätta detta³⁷.

För många postorderföretag har Internet endast ett kompletterande värde. Detta kommer dock att förändras menar Evans & Wurster när tekniken tillåter att ljud och bild kan utnyttjas till fullo på nätet och kombinera fördelarna med TV-shopping och elektroniska kataloger. En form av ”selling-as-entertainment”. Då detta är vad postorderföretag gör idag, enligt Evans & Wurster, kommer de inte att ha några problem att gå över till det nya mediet om eller när papperskatalogen blir överflödig³⁸.

³³ HBR 1997:76

³⁴ Evans & Wurster, 2000:91

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Evans & Wurster, 2000:92

³⁸ Ibid

3.2.2 Reach/richness

Så länge informationen är beroende av sin fysiska bärare, styrs den av en grundläggande lag: att sprida information är en kompromiss mellan *kvalificerad information* (richness) och *räckvidd* (reach). Räckvidd innebär antalet människor som utbyter information. Kvalificerad information definieras genom de tre begreppen *bandwidth* - mängden information som kan skickas från en sändare till en mottagare under en given tid, *customization* (skräddarsydd) - möjligheten att göra informationen personlig för mottagaren, samt *interaktivitet* - möjligheten för interaktion mellan sändare och mottagare. Traditionellt har höga kostnader inneburit svårigheter att nå en bred publik med kvalificerad information. För att nå ut till en bred publik har man därmed fått kompromissa på kvaliteten på informationen. Dvs, möjligheten för interaktion mellan sändare och mottagare och möjligheten att personifiera informationen har varit starkt begränsad.

Kompromissen mellan räckvidd och kvalificerad information har präglat företag och organisationers sätt att kommunicera, samarbeta och utföra transaktioner både internt och med kunder, leverantörer och distributörer. När t ex företag gör affärer är mängden parter de förhandlar med omvänt proportionellt med kvaliteten på informationen de utbyter. Kompromissen mellan kvalificerad information och räckvidd har inte bara styrt traditionella sätt att sprida och hushålla med information den är även grunden till hur affärsvärlden fungerar. Denna kompromiss håller nu på försvinna³⁹.

Den snabba framväxten av universella, tekniska standarder för kommunikation tillåter alla att kommunicera med alla till i princip ingen kostnad och innebär en enorm förändring. Det är lika mycket överenskommelser om standarder som teknologi som möjliggör förändringen. Samma tekniska standarder utgör den så kallade nätteknologin, Internet knyter samman alla, Extranet ansluter företag till varandra och Intranets sammanbinder individer inom företagen. I framtiden kommer företag och individer att kunna förbättra och öka räckvidden utan att behöva kompromissa på kvaliteten på informationen⁴⁰.

3.2.3 Navigatörer

Möjligheten att separera informationen från dess fysiska bärare skapar många valmöjligheter för konsumenten. Detta kräver att någon hjälper dem att navigera och finna den information de söker på Internet. Detta har gett upphov till en ny funktion i den omstrukturerade värdekedjan och en möjlighet för en ny typ av aktörer att tjäna pengar –navigatörer. Navigatörer kan t ex vara mjukvaruprogram, databaser eller sökmotorer. Navigatörer samlar in mängder av information som finns om en viss bransch och alla de erbjudanden företag i branschen har. Dessa kan sedan på olika sätt graderas och ordnas så att konsumenter lätt kan finna all den information hon behöver för att finna det bästa köpet. Exempel på navigatörer är webbsidan Pricerunner som sammanställer produktinformation och priser om bland annat elektronikprodukter. Konsumenter kan gå in på webbsidan och söka efter en viss produkt och bland annat få reda på vilka företag som säljer produkten och vem som är billigast.

Då navigatörer endast sprider information kan de utnyttja den försvinnande kompromissen mellan räckvidd och kvalificerad information. De kan utan att vara begränsade i räckvidd erbjuda alla alternativ till alla sökande samtidigt och dessutom göra informationen så detaljrik och personifierad som möjligt⁴¹.

³⁹ Evans & Wurster, HBR 1997:74

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Evans & Wurster, 2000:110

3.3 Strategiutveckling

För att stå sig i konkurrensen i dagens IT-samhälle tvingas företag att skapa bättre värde till lägre priser. Don Tapscott skriver i sin bok ”Digital Capital” att företag kan idag inte göra detta ensamt och pekar på värdet av att skapa affärsnätverk för företagets satsningar på Internet⁴².

Tapscott menar att affärsnätverket är företagets möjlighet att konkurrera på nätet. Han definierar ett nätverk som ett distinkt system av leverantörer, distributörer, serviceleverantörer, infrastruktursleverantörer och kunder som använder Internet för kommunikation och transaktioner. Dessa aktörer ska arbeta tillsammans för att skapa värde för kunden och vinst för investerarna. I de mest effektiva nätverken fokuserar varje aktör på ett begränsat antal kärnkompetenser, det de är bäst på. Dessa nätverk kan skapa nya erbjudanden, förändra konkurrensregler, och mobilisera människor och resurser till aldrig tidigare skådade prestationer. För att vara framgångsrika i den nya ekonomin måste företagsledningen skapa en strategi för att hantera de nya affärsnätverken⁴³.

Enligt Tapscott finns det fem typer av affärsnätverk som han kallar agora, aggregations, value chain, alliance samt distributive network. Aggregations är den typ av nätverk som vi väljer att presentera här då denna med fördel kan anpassas på vårt fallföretag. I ett sådant nätverk tar ett företag positionen som mellanhand mellan producenter och konsumenter. Företaget tar ansvar för att välja ut produkter och tjänster, väljer kundsegment, sätter priser och försäkrar att kunden och aktörerna i nätverket är nöjda. Återförsäljare och grossister är exempel på aggregations⁴⁴.

Aggregations förmåga att skapa värde för kunden är beroende av sex kompletterande variabler: urval, organisering, pris, matchning, enkelhet och uppfyllelse⁴⁵. Det innebär att aggregations skapar värde för kunden genom att välja ut och organisera produkter, sätta priser, och hjälpa kunderna att matcha produkter till deras behov. Aggregations gör inköp praktiska för kunden och fullbordar transaktionen genom att leverera produkten till där de ska konsumeras⁴⁶.

Tapscott⁴⁷ har identifierat sex steg för design av en affärsnätverksstrategi:

1. Beskriv det nuvarande erbjudandet (produkten, tjänsten) ur kundens synvinkel, dvs varför det nuvarande systemet existerar.
2. Funderar över de olika aktörerna i och på vilket sätt de bidrar till värdet av erbjudandet. Fundera över deras styrkor och svagheter. Jämför det egna företagets förmåga med de andra aktörernas.
3. Föreställ dig affärsnätverkets värde för kunden. Bestäm vad det nya erbjudandet ska vara.
4. Definiera vad som krävs för att skapa det nya erbjudandet, inkluderar processer, medaktörer, applikationer och tekniker och andra framgångsfaktorer.
5. Förbered en värdekarta: Designa en visuell karta som visar värdeutbytet i nätverket.
6. Bestäm vilken av de fem affärsnätverkstyperna som kommer att stärka dina konkurrensfördelar.

⁴² Tapscott, 2000:7

⁴³ Tapscott, 2000:17

⁴⁴ Tapscott, 2000:32

⁴⁵ Tapscott, 2000:67

⁴⁶ Tapscott, 2000:73

⁴⁷ Tapscott, 2000:210

4. Strategiska aspekter vid etablering på Internet

I detta kapitel belyser vi strategiska aspekter vid en etablering på Internet. Vi använder oss av empiri från andra branscher för att dra paralleller till skivbranschen. Vi tar även upp teori om hur man skall använda respektive inte använda Internet för att nå framgång.

Företag har sedan en längre tid tillbaka insett att projekt på Internet innebär mer än att endast upprätta en webbsida. Rosabeth Moss Kanter är professor vid Harvard Business School och har skrivit ett antal artiklar och en bok om de strategiska aspekter som måste beaktas vid en etablering på Internet. Kanter⁴⁸ menar att en stor skillnad i attityd och inställning kan märkas mellan traditionella företag som etablerar sig på webben och de renodlade IT-företagen. IT-företagen har gått in med mål som världsledande och total världsdominans medan de traditionella företagen snarare har ”provat sig försiktigt fram”. Skillnaden i attityd till verksamheten är inte bara en orsak av personalens ålder i de olika företagen, menar Kanter, det är även en funktion av de olika utmaningar företagen står inför.

De traditionella företagen står inför en större utmaning – förändring. Det innebär ofta organisatorisk förändring men den fundamentala utmaningen ligger i att veta när man ska förändras, hur man ska göra det, och hur man förbereder personalen på förändringarna⁴⁹. Fredrik Arnander, managementkonsult, menar att det är förmågan till förändring och anpassning som är de vinnande företagets styrka i dagens IT-samhälle. För att få trygghet måste man söka risker, menar Arnander. Trygghet ligger i förändring⁵⁰.

Etablering på Internet innebär inte bara organisatoriska förändringar. Kanter⁵¹ menar att företagen måste syna sin affärsidé. Ett av de stora misstagen hon har observerat bland traditionella företag som etablerar sig på Internet är att de har tagit sin gamla affärsidé och affärsmodeller och överfört dem direkt på Internet. Som avskräckande exempel använder hon Barnes & Nobel, en fysisk bokhandel med butiker i USA. Kedjan var känd för sina mysiga butiker där kunderna kunde sitta länge i sköna soffor och läsa sina böcker samtidigt som de tog en kopp kaffe. När kedjan etablerade sig på Internet försökte de återskapa detta genom chattrum, message boards och chat med författare. Andra virtuella bokhandlare som t ex Amazon lät helt och hållet bli att göra detta. Kanter menar att anledningen är att näthandlare inte vill ha dessa funktioner. En undersökning visade att endast 5% av användarna var intresserade av denna typ av funktioner. Det ska dock sägas att dessa typer av funktioner har varit framgångsrika på andra webbsidor. Det viktiga här är att företaget synar sin traditionella affärsmodell i ljuset av det nya mediet och förändra de aspekter som troligtvis inte kommer att fungera.

Precis som det är viktigt att företaget har en enhetlig profil mot kunder, leverantörer och andra samarbetspartner är det viktigt att företagets Internetsatsningar ger en enhetlig bild av företaget på webben. Kanter⁵² menar att ett av de stora misstagen företag kan göra är att

⁴⁸ HBR 2001:92

⁴⁹ Kanter, HBR 2001:92

⁵⁰ Arnander, 2000:34

⁵¹ HBR, 2001:94

⁵² HBR 2001:93

iscensätta små Internetprojekt lite här och var i organisationen. Dels ger de ingen enhetlig bild utåt på webben och dessutom kan ingen större förändring iscensättas då projekten inte är förankrade i varandra. Kanter nämner ett företag som under en treårsperiod spenderade ca 100 miljoner dollar på 1000 olika webbsidor för deras olika produktlinjer, divisioner etc. Förespråkare för fler webbtjänster och produkter fick utstå kritik varje gång de kom med nya förslag. Till slut fanns det heller inget stöd inom organisationen för att länka samman alla webbsidor.

Sun Microsystems är ytterligare ett exempel på företag som samtidigt kört igång mängder av olika Internetprojekt under olika affärsenheter. De hade fem separata e-handelsidor som alla använde olika typer av system, visade olika innehåll, hade olika design samt en mängd andra skillnader. Detta konfunderade kunderna, irriterade de anställda och kostade en massa pengar. Framförallt förhindrade det en gemensam strategi. Till slut insåg företagets CEO Ed Zander att något måste göras varpå man inrättade en speciell enhet som utvärderade företagets olika Internetsatsningar utefter gemensamma kriterier. Resultatet av analysen ledde till att företaget snabbt rationaliserade sina Internetsatsningar där vissa försvann, andra kopplades ihop och en del gjordes om. Företaget hamnade slutligen på femton stycken projekt och är nu på god väg utforma en framgångsrik strategi för Internet⁵³.

Ricardo Semler från det sydamerikanska företaget Semco skiljer sig markant i attityden till nya projekt som t ex en etablering på Internet. Hans attityd påminner mer om den nyfikenhet och experimentlusta som präglar många visionärer i dagens IT-företag. I en artikel Harvard Business Review⁵⁴ om Semcos Internetsatsningar pekar han på vikten av att låta personalen arbeta fritt och förbehållslöst. "How We Went Digital Without a Strategy" är rubriken på artikeln och speglar verkligen företagets sätt att skapa affärer. Enligt Semler fungerar oftast strategier utarbetade av ledningen som tvångsjackor på personalen. Om ledningen endast ger personalen direktiv om vad som ska göras och hur det ska göras kommer man inte att föra företaget framåt. Istället bör ledningen släppa kontrollen och ge personalen full frihet att agera. Denna frihet, menar Semler, leder till att personalen kommer att göra sitt bästa vilket i förlängningen leder till en förstärkning av organisationens intressen⁵⁵. Precis som Arnander pekar Semler på hur viktigt det är för företag att viljan och styrkan att kunna förändra sig finns.

År 1947 uppfanns transistorn vilken var en stor bidragande faktor till datorns existens, därför brukar man beteckna detta året som den digitala tidsålderns födelse⁵⁶. Trots att det är över femtio år sedan detta hände är datavärldens dynamik stor. Vad som var nytt för bara några år sen uppfattas idag nästan som värdelöst. Moores lag att datorns kapacitet fördubblas vartannat år. Detta har senare revideras till vart 18:e månad⁵⁷.

Datorns utveckling har gått ruskigt snabbt vad det gäller storlek, kraftfullhet, snabbhet och pris. Men även datorns användningsområden har utökats med till exempel Internet och Intranet. En sådan snabb utveckling kan innebära stora kostnader för företag, om de vill hålla sig uppdaterade. Många av de företag som bestämde sig för att bli e-handelsföretag satsade stora belopp, i vissa fall upp till 500 miljoner, för att få ett skräddarsydd teknisk lösning av olika konsulter. När sedan flera av dessa företag gick i konkurs var deras system bara värda en

⁵³ Tjan, HBR, 2001:66

⁵⁴ HBR 2000:51

⁵⁵ HBR, 2000:52

⁵⁶ Bengtsson & Skärvad 2001

⁵⁷ Ibid

bråkdel av vad de hade kostat. Hade företagen istället använt sig av ett standardiserat system hade kostnaden sjunkit drastiskt⁵⁸.

Att för ett företag ta sådana kostnader i en för övrigt mycket kostsam omställning, (organisation, markandsföring etc) kräver gigantiska tillgångar till kapital. Därför har det kommit mer och mer standardiserade lösningar på marknaden. Genom att använda ett mer generaliserat och standardiserat system håller man även nere framtida kostnader för underhåll och uppgraderingar.

Med tanke på att många av de företag som gick i konkurs, som t ex Boxman och Boo.com, endast fick mellan 2-5 miljoner för sina tekniska system borde detta vara det priset systemen är värda⁵⁹.

Mycket pekar på att en stor orsak till e-handelsföretagens konkurser var deras ”brådska att integrera allt samtidigt i datorsystemen”⁶⁰, vilket gjorde att man började företagets dagar med en jättelik initieringskostnad. Istället bör företag som vill ut på Internet göra detta sakta men säkert eller som Magnus Bodin, systemarkitekt hos Framfab i Lund, uttrycker det ”- Det är ibland bättre att starta småskaligt och inte satsa på världsherravälde på en gång”⁶¹. Detta underlättar även vid övergången då det är lättare att korrigera ett problem på vägen än när allt står klart, och man står med ett felaktigt system.

Ginza Musik, ett postorderföretag som utökat verksamheten från katalog till Internet och numera har över 80% av sin försäljning på Internet, är ett typexempel på ett företag som sakta men säkert etablerat sig på Internet. Kostnaden för Ginzas tekniska system kostade endast tre miljoner kronor och tog fyra år att helt färdigställa. Ginza är nu den näst mest besökta webbhandlarsajten i Sverige och man har ökat sin försäljning med 50%. Och trots systemets relativt låga kostnad har det inte haft några problem att klara det stora trycket.

Varför är kostnaden mellan olika system så olika? Ett svar är att e-konsulterna har gjort system för en global sajt med anpassningar till olika nationella system och valutor och skatter konsumentlagar och språk - detta trots att företagets första ambition är den nationella marknaden. Man kan säga att många företag som dykt in i Internet oceanen har gjort stora magplask istället för att smidigt dyka ner. Dock börjar e-branschen att vakna. Företagen ställer nya krav på mer genomtänkta och mer anpassade lösningar till varje enskilt företag⁶².

Evans & Wurster⁶³ menar att då Internet möjliggör separation mellan information och den fysiska produkten har företag goda förutsättningar konkurrera på räckvidd (reach). Dvs, man kan nå ett större antal kunder med ett större antal produkter än vad som tidigare var möjligt då informationen och den fysiska produkten var beroende av varandra. Som exempel nämner de Barnes & Noble (se ovan) som kan erbjuda ca 200 000 boktitlar. Amazon, en e-handelsplats för bland annat böcker, skivor och elektronik har 4,5 miljoner boktitlar i sitt sortiment. Dessutom ”finns” de på ca 25 miljoner dataskärmar. Skillnaden i räckvidd är möjlig just på grund av att Amazons katalog är separerad från den fysiska funktionen. De begränsningar (utrymme etc) som Barnes & Noble har på sitt fysiska lager existerar inte för Amazon.

⁵⁸ Ny Teknik, Tomas Carlsson, 2000-12-14

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

⁶³ Evans & Wurster (2000:110)

Dessutom kan ju Amazon erbjuda andra produkter än just böcker. De kan på sin webbsida erbjuda kunder ett i teorin obegränsat antal olika produkter. Nackdelen som vi ser det med Amazons affärsmodell, där man beställer in produkter från leverantörer efter att kunden gjort en beställning, är den längre leveranstiden. I Barnes & Nobles butiker går du därifrån med boken i handen. Hos Amazon får man vänta ett antal dagar innan man får produkten. Vissa e-handelsföretag har kortare leveranstider och i takt med att leverantörers och e-handelsföretags system integreras kommer säkerligen leveranstider att kortas ner.

Ett annat sätt att bli framgångsrik på Internet, enligt Evans & Wurster⁶⁴ att ge kunden kvalificerad produktinformation (richness) och likaså att samla in information om denne. Traditionella företag har ofta varit bra på att samla in information om sina kunder, menar Evans & Wurster. Genom Internet har de möjlighet att göra detta ännu bättre. Kvalificerad information innebär enorma möjligheter för företag att bygga nära och hållbara relationer med sina kunder. Genom att på nätet samla in information om kunders preferenser och önskemål kan detta omsättas till mer personifierad produktinformation som skickas ut till kunden.

En mer skraddarsydd information för kunden skapar konkurrensfördelar. Som exempel nämner Evans & Wurster företaget CDNow som samlar in information om vilka artister kunderna gillar mest. Informationen samkörs med individens verkliga köp av musik och tillsammans med statistisk matchningsteknologi identifieras ett stort antal människor med samma smak. Företaget kan sedan ge varje individ tips om artister och musik som andra med samma smak har köpt. Enligt Evans & Wurster har tjänsten blivit populär hos många köpare och resulterat i att de är lojala kunder hos CDNow.

Arnander⁶⁵ menar att för att generera lönsamhet och konkurrenskraft måste företag på Internet skapa en "lock-in" av kunderna, dvs producera ett unikt och personligt innehåll som gör att de vill komma tillbaka. Hotmail är ett lysande exempel, enligt Arnander, då deras lock-in bygger på nytta, att gå in på webbsidan och läsa sin e-mail, och inte på tvång. På nätet äger företaget inte kunden, de äger sig själva och öppenhet är en gyllene regel. Denna öppenhet kan dock i sin tur betyda att kunderna flyttar på sig men å andra sidan innebär det också att företaget får tillgång till konkurrenternas kunder. Denna öppenhet ses ofta av traditionella företag som ett hot men på Internet är kunder rörliga. Konkurrensfördelen ligger då i att sänka barriären för inträde, det ska vara lätt att bli kund. Är företagets tjänst tillräckligt bra får man återkommande kunder.

⁶⁴ HBR, 1999:91

⁶⁵ Arnander 2000:165

5. Internets påverkan på andra branscher

I detta kapitel tar vi upp hur andra branscher påverkats vid etablering på Internet.

Nedan kommer vi att belysa Internets påverkan på struktur och konkurrens i andra branscher. Denna kunskap vill vi använda i utformandet av en Internetstrategi för SHE. Vi tror att information om hur företag i andra branscher har förändrat sig och tagit in Internet i sin verksamhet kan hjälpa oss att även skapa en bredare bild om hur företag i allmänhet reagerar på och kan hantera Internet som en del av verksamheten.

5.1 Försäkringsbranschen

Försäkringsbranschen är en bransch där Internet inneburit stora förändringar. Traditionellt sett har denna varit präglad av företag som arbetet efter samma strukturer och konkurrensstrategier under en längre period. Internet har däremot ganska kraftigt ändrat om villkoren för branschen. När det t ex gäller nya aktörer har Internet underlättat för dessa att ta sig in på marknaden. Anledningarna är flera bland annat att den nya tekniken har möjliggjort affärsidéer som tidigare inte gått att genomföra. Som exempel kan nämnas Internetmäklarna som med endast en liten organisation med hjälp av Internet kan behandla ett stort antal kunder och nå lönsamhet. Något som tidigare krävt långt större personalstyrkor och därmed svårigheter att skapa lönsamhet⁶⁶.

Byteskostanden är en annan faktor som gjort att nya aktörer lättare tar sig in på marknaden. Genom Internet finns informationen mer lättillgänglig för konsumenter och som därmed inte behöver sitta och ringa runt eller besöka olika försäkringsmäklare. En tidskrävande uppgift som förenklats avsevärt på nätet.

I sin Kandidatuppsats påpekar Johansson, Persson, Svensson⁶⁷ att etablering på marknaden kräver stora mängder kapital oavsett om man använder Internet eller ej. Författarna spår att de företag som kommer att utnyttja Internet är organisationer som säljer tjänster i samband med försäkringar⁶⁸.

Rivaliteten mellan befintliga konkurrenter kommer att öka inom försäkringsbranschen då det bland annat är fler företag som slåss om konsumenterna. En viss oro inför Internet är även något som kan öka rivaliteten då konkurrenterna intar defensiva strategier för att bevaka sina positioner. Risken för prisrig kan vara stor, men då användningen av Internet kan komma att sänka de fasta kostnader utan att lönsamheten försämras avsevärt finns möjligheten att detta prisrig uteblir⁶⁹.

Kunder till försäkringsbolagen spås genom Internet få ökad makt. Detta av anledningen att de på nätet kan finna stora mängder information som gör att de kan jämföra alternativ och lättare byta leverantör av försäkringar. Möjligheten till bättre kommunikation mellan företagen och

⁶⁶ Johansson, Persson, Svensson, Kandidatuppsats, 2000:40

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

konsumenterna och konsumenterna emellan kan göra att grupper av konsumenter kan gå samman och förhandla med försäkringsbolagen om bättre erbjudanden. Ökad kommunikation konsumenter emellan kan även innebära spridning av negativ information om företagen missköter sig⁷⁰. Ett sådant exempel kan hämtas från Japan och elektronikbranschen. En japansk konsument var upprörd över den dåliga service han fått när han bad Toshiba laga två videoapparater som köpts hos företaget. Konsumenten skapade en webbsida om företagets efterservice och där han berättade hela historien. Webbsidan inkluderade även ljudfiler där Toshiba representanter ifrågasatte varför de skulle be om ursäkt för att de varit oartiga. Månaden efter webbsidans start bad Toshiba formellt om ursäkt och la ner ett åtal man väckt mot den. Men ytterligare en månad senare hade sidan ca 7 miljoner besökare och historien hade fått rejält med mediebevakning⁷¹.

Leverantörer av system för Internetlösningar spås få en stor makt över sina samarbetspartners. Systemen kräver nära samarbete och Johansson, Persson, Svensson menar att detta kan innebära att försäkringsföretagen hamnar i en dålig förhandlingsposition.

Många av de traditionella försäkringsbolagen är något skeptiska mot de nya Internetmäklarna. Man menar att de fokuserar för mycket på priset och att det inte är det viktigaste för försäkringstagaren. Detta kan bota i en viss rädsla hos försäkringsbolagen för ovan nämnda priskrig. Johansson, Persson, Svensson⁷² tror dock att den mest troliga utvecklingen är att Internetmäklarna och försäkringsbolagen kommer att fungera som komplement till varandra.

De strategiska möjligheter författarna målar upp för försäkringsbolagens verksamheter på Internet behandlar bland annat förbättrade utsikter för relationsmarkandsföring. Bolagen kan digitalt lagra information om sina kunder som hjälper dem att individuellt anpassa sina erbjudanden till konsumenterna. Man menar att företagen på detta sätt kan skapa byteskostnader och konkurrensfördelar gentemot konkurrenter och nya aktörer. Traditionellt sett har dock försäkringsbolagen varit dåliga på att skapa relationer med sina kunder⁷³.

Internet skapar även bättre möjligheter för positionering menar författarna. Möjligheterna att nischas företaget är bättre då Internets räckvidd gör detta mer ekonomiskt försvarbart. En motsatt strategi, att vara som bred som möjlighet i sina erbjudanden, kan även formuleras genom att samarbeta med andra aktörer för att skapa en komplett service för försäkring. Dessutom kan steget tas att totalt ignorera Internet och istället koncentrera sig på kunder som hellre vill köpa sina försäkringar på traditionellt sätt. För att undvika den direkta priskonkurrensen är positionering av något slag ett måste menar författarna⁷⁴.

Den rådande grundstrukturen med ett antal stora försäkringsbolag är dock en struktur Johansson, Persson, Svensson tror kommer att hålla. Den avsevärda mängd kapital som krävs för att etablera sig är ett hinder för nya aktörer. Den dåliga tillväxten samt den hårda konkurrensen är något man menar avskräcker företag att investera i en etablering. Men Internet innebär stora möjligheter för redan etablerade företag och innebär att den som ställer sig utanför kommer att få stora problem. Internets största bidrag kommer att vara kostnadsbesparingar och effektivisering av försäljning och administration.

⁷⁰ Johansson, Persson, Svensson Kandidatuppsats 2000:41

⁷¹ Kanter, ur HBR 2001:91

⁷² Johansson, Persson, Svensson Kandidatuppsats 2000:42

⁷³ Johansson, Persson, Svensson Kandidatuppsats 2000:43

⁷⁴ Ibid

5.2 Banker

Liksom försäkringsbranschen har bankerna påverkats i stor utsträckning av Internet. Många företag har sedan en tid tillbaka utnyttjat nätets möjligheter i strävan att effektivisera och förbättra sina tjänster. Johansson, Palmberg och Rix⁷⁵ har studerat området i sin kandidatuppsats. Precis som för försäkringsbolagen menar författarna här att bankerna kan utnyttja Internets möjligheter att kommunicera bättre med kunderna. Informationen kan anpassas individuellt efter kundens önskemål. En av de stora möjligheterna med Internet är möjligheten att låta kunderna utföra vissa transaktioner själv, som t ex att flytta pengar mellan egna konton. Detta kan möjliggöra skärningar i personalkostnader för bankerna då kunderna nu utför en stor del av bankernas tidigare åtaganden. Möjligheten att förbättra kommunikationen gör även att mervärdet för kunden ökar, menar författarna. Som exempel nämner man rapportering av börsnyheter, länkar till relaterade sidor etc som bankerna publicerar på sina webbsidor.

Johansson, Palmberg och Rix⁷⁶ pekar också på Internets möjligheter att förbättra företagets relationsmarknadsföring. Företaget kan snabbt utbyta information med kunderna och skapa en dialog och förbättrade relationer. Den elektroniska kontakten minskar dessutom kostnader för att skicka vanliga brev.

För de traditionella bankerna menar författarna att möjligheterna att behålla kunder förbättras genom Internet. Kunder som tidigare bytt kontor när de flyttat behöver nu inte göra det då de kan nå sin bank över Internet⁷⁷.

Vad det gäller bankkontorens försvinnande och en total övergång till Internet tror inte Johansson, Palmberg, Rix⁷⁸ att detta kommer att ske. Bankkontoren kommer att fungera mer som en möjlighet för kunden att få seriös rådgivning på områden som den själv inte kan hantera. Dock tror man att de bemannade kontoren kommer att minska i antal. Eventuella brister i säkerhet spår författarna vara ett hinder som kan begränsa Internetbankers framgång. Viktiga strategiska möjligheterna för banker kan vara att använda det balanserade styrkortet och positionering.

Ett flertal banker har ställt upp mål för hur många Internetbanksanslutna kunder man ska ha. Föreningssparbankens mål är att ha en miljon kunder i slutet av år 2000. SEB mål sträcker sig till 2004 och är att ha fem miljoner anslutna kunder. Bankerna har till stor del sett Internets potential och flertalet väljer alltså att i hög grad satsa på det nya mediet.

5.3 Bokförsäljning

Att sälja böcker över Internet har av många förespråkats som passande för mediet. Etablering av försäljning över Internet har även här ökat konkurrensen inom branschen. Främsta konkurrensmedlet är priset, men möjligheten att göra detta är beroende på kopplingar till andra aktörer i branschledet (som t ex förlag). De företag som har starka kopplingar till aktörer inom leden har valt att använda försäljning över Internet mer som ett komplement till den övriga verksamheten. Goldkuhl, Jungmark och Kroksted⁷⁹ att de Internetboklådor som inte har så starka kopplingar till andra aktörer lättare kan konkurrera med lägre priser och bättre utbud, och därmed kommer att stå sig bättre i konkurrensen. Företag som t ex fysiska

⁷⁵ Johansson, Palmberg och Rix (1999:54) Kandidatuppsats

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Johansson, Palmberg och Rix (1999:56) Kandidatuppsats

⁷⁹ Goldkuhl, Jungmark och Kroksted (Kandidatuppsats, 1998:76)

bokhandlare med stora kostnader för lager har svårare att pressa priser och stå sig i konkurrensen. Författarna menar att dessa måste differentiera sig för att vara konkurrenskraftiga. Genom att utvidga sina produktbjudanden måste de skapa värde för kunden som gör att denne tycker det är värt att betala lite mer⁸⁰.

Goldkuhl, Jungmark och Krokstedt⁸¹ pekar på att graden av Internetanvändning är en viktig faktor för hur framgångsrik försäljning över Internet kommer att vara för olika företag. Företag som t ex bokklubbar som traditionellt sett främst riktar sig till kvinnor 30+ har kanske svårare att etablera sig på Internet då kunderna inte är Internetanvändare i så hög grad. De virtuella boklådorna har istället valt att söka sig till studenter, ett segment där Internetanvändningen är hög. I viss mening konkurrerar dessa då inte med varandra.

Goldkuhl, Jungmark och Krokstedt⁸² menar att Internet som teknologiresurs har orsakat förändringar som innebär att aktörerna inom branschen nu kan utföra varandras uppgifter, vilket leder till förskjutning av aktiviteterna mellan dem. Likaså skapas möjligheter att rationalisera bort mellanled vilket leder till att bland annat grossister får en något pressad roll. Författarna menar att t ex lagerhållning kan komma att skjutas bak i ledet och därmed hota grossisternas roll.

5.4 Kommentarer

De gemensamma tendenser vi kan se i ovanstående branscher är att Internet framförallt ökar möjligheten till bättre kommunikation med kunderna. Genom avancerade IT-system kan företag samla in information om kunden som sedan kan omsättas till en bättre förståelse för kundernas behov och preferenser.

Konkurrensen förefaller också öka i många branscher då Internet möjliggör nya typer av affärsidéer. Nya aktörer innebär en hårdare kamp om kunderna. För att stå sig i den ökade konkurrensen bör företag nischas sig mer. Internet underlättar för företagen att göra detta på ett mer kostnadseffektivt sätt.

Den ökade konkurrensen innebär också att risken för priskrig är överhängande inom främst försäkrings- och bokförsäljningsbranschen.

Internet medför även en viss förskjutning i utförandet av aktiviteter inom de olika värdekedjorna. Kunderna får en mer aktiv roll genom att de ta över delar av företagets aktiviteter.

Kunderna spås få ökad makt då de genom Internet har bättre möjligheter att finna produktinformation och jämföra alternativ. Detta ställer ytterligare krav på företagen att förbättra sina tjänster för att kunderna ska förbli lojala.

⁸⁰ Goldkuhl, Jungmark och Krokstedt (Kandidatuppsats, 1998:76)

⁸¹ Ibid

⁸² Goldkuhl, Jungmark och Krokstedt (Kandidatuppsats, 1998:77)

6. Företagspresentation

I detta kapitel ger vi företagspresentation av vårt fallföretag. Vi ger en kort beskrivning av företagets historia och deras verksamhetsgrenar. Vi studerar deras affärsidé och till vilka kunder de positionerar sig till. Kapitlet avslutas med en beskrivning om hur musikklubben förhåller sig till Internet idag.

Scandinavian Home Entertainment AB (SHE) verkar inom underhållningsbranschen. Företagets tre verksamhetsgrenar utgörs av försäljning av musik, film och games genom postorder och Internet.

Företaget bildades 1973 och har sedan dess växt och blivit Nordens i särklass största postorder/Internetverksamhet inom musik och film med försäljning i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

SHE har sitt säte i Arlov, utanför Malmö. Företaget växer både dynamiskt och organiskt och har cirka 160 anställda, varav 110 finns i Sverige. År 2000 hade SHE en omsättning på 580 miljoner kronor.

SHE ingår sedan 1990 i Bonnierkoncernen, Nordens största mediekoncern med cirka 140 företag i koncernen med en omsättning på 15 miljarder⁸³.

6.1 Verksamhetsgrenar inom SHE

Musik:

Scandinavian Music Club (SMC) är den största musikklubben i Sverige, Norge och Danmark. Genom klubbarna säljer SHE CD-skivor samt musiktillbehör via Internet och postorder. Alla medlemmar får dessutom en medlemstidning, "Din Musik", hemskickat till brevlådan. SMC har även en hemsida. Klubben är SHEs äldsta verksamhetsgren och den som utgjorde grunden för företagets början 1973 med start samtidigt i Sverige, Norge och Danmark.

F-Music Club verkar på den finska marknaden utifrån samma koncept som Scandinavian Music Club. Klubben förvärvades av SHE 1999 och hade innan dess funnits på den finska marknaden i 30 år. F-Music Club är den största musikklubben inom SHEs organisation.

Film:

Scandinavian Film Club (SFC) startade 1993 och säljer videofilmer och DVD-filmer via Internet och postorder. Även här får medlemmarna en klubbtidning hemskickad, "Din Film". SFC har även en hemsida.

F-Video Club är den största filmklubben i Finland och förvärvades 1999. Precis som Scandinavian Film Club säljs här videofilm och DVD-film via postorder och Internet.

⁸³ www.she.se

Filmmix är en handelsplats på Internet för DVD- och VHS-film samt soundtracks. Dessutom erbjuds recensioner, bakom-scenen-reportage, intervjuer och nyheter mm. Filmmix startades i april 2000. Filmmix skiljer sig på så sätt att det inte är en klubb.

Barnens Filmklubb erbjuder videofilmer, musik och dataspel till barn. Försäljningen sker genom postorder. Tidningen "Barnens Filmklubb" skickas varje månad hem till medlemmarna.

Spel:

Gamesmix är ett av SHEs senaste projekt och lanserades i början av 2001. Gamesmix säljer spel till PC, Playstation, Dreamcast och Gameboy. En katalog med ca 100-120 titlar utkommer 6-8 ggr per år.

Sport & Racing Games är också ett relativt nystartat projekt inom organisationen och bygger på att konsumenter genom prenumeration får köpa spel som ingår i en serie, dvs Sport & Racing.

Övrig verksamhet:

Effektiv Inkasso finns i Sverige, Norge, Danmark och Finland och är knuten till den övriga verksamheten och sköter betalningsärenden gentemot kunderna.

6.2 Scandinavian Music Clubs (SMC) affärsidé

SMCs affärsidé bygger på ett amerikanskt klubbkoncept, vilket har ett antal år på nacken. Klubbkonceptet bygger på att kunden blir medlem i någon av de olika klubbarna. Som medlem i klubben får man ett fördelaktigt introduktionserbudande av typen "köp fem cd skivor betala för en". Kunden binder sig då för att vara medlem i minst ett halvår och under denna tid måste man köpa minst en cd-skiva till "klubbpris", vilket i dagsläget motsvarar 159 kronor⁸⁴.

Varje tredje till fjärde vecka får man som medlem ett erbjudande om att köpa en skiva, Månadens skiva, vilken man måste tacka nej till om man inte vill ha den, sk negative option. Tackar man inte nej kommer cd-skivan hem i brevlådan och medlemmen väljer då att antingen betala för den eller skicka den i retur inom ett visst antal dagar. Månadens skiva kostar i dagsläget från 139 kr exklusive frakt. Då kunden blir medlem väljer han/hon inom vilken genre Månadens skiva skall vara. Det finns sex genrer att välja mellan: pop, rock, svensktopp, populär, dance och samling.

Var tredje till fjärde vecka får medlemmen en medlemstidning hemskickad i brevlådan. Tidningen är på sexton sidor och innehåller ett antal nya skivor för varje genre, diverse erbjudanden samt i vissa fall tävlingar. Månadens skiva finns också beskriven för respektive genre i tidningen.

SMC har även ett rabattsystem som bland annat innebär att man köper varannan CD med upp till 40 kronors rabatt. Dessutom har man ett VIP-pris vilket innebär att en medlem som köpt fem stycken CD till klubbpris får en gratis.

⁸⁴ Sverigehäftet, Vår 2001

6.2.1 Negative option

Negative option innebär således att var tredje till fjärde vecka får medlemmen automatiskt en skiva hemskickad till sig. Skivan är speciellt utvald av SMC. Om medlemmen inte vill ha Månadens skiva måste han/hon i förväg tacka nej till den eller returnera den.

Många medlemmar uppskattar att de får en skiva hemskickad en gång i månaden, samtidigt som många helt enkelt glömmar att tacka nej om de inte vill ha skivan. Detta leder till att det går att få upp volymen och kan medföra att inköpspriset blir bättre. SHE började 1973 med detta koncept.

Nackdelen med negativ option är att om man inte har lyckats plocka ut rätt månadsskiva, dvs en många medlemmar vill köpa, så får man många returer vilket både kostar tid och pengar. Målsättningen för SMC är att välja rätt Månadens skiva för att på så sätt få upp volymen och maximera omsättningen⁸⁵.

6.2.2 Holdback

För alla skivklubbar gäller ett system som kallas holdback. Detta innebär att skivklubbar inte får tillstånd att köpa in och sälja skivor förrän en viss tid efter att de har släppts. Vanligtvis får SMC köpa in skivor efter tre månader. Men det kan även dröja upp till sex månader. Som kompensation för att man väntar på skivorna får klubbar ett speciellt avtalat inköpspris. Ett pris som är något lägre än vad butiker betalar vid normal releasedatum. Tanken är att man riktar in sig på en eftermarknad, dvs de som ännu inte köpt skivan efter att den funnits i övriga handeln i tre eller sex månader⁸⁶.

Negative option har även här stor betydelse eftersom Månadens skiva kan få upp intresset för en produkt som stagnerat i försäljningen. Detta är dock svårare idag då man räknar med en längre "livstid" för en skiva än vad man gjorde förr i tiden. Tidigare var det vanligt att försäljningen minskade efter tre månader, men idag lever många skivor längre. I dagsläget skriver man därför allt oftare in i artistkontraktet, att när det gäller skivklubbsrelease så får det först ske efter sex månader, ett år eller två år. Men det finns även grupper som t ex Metallica som inte skriver på några kontrakt som medger klubbrelease⁸⁷.

6.2.3 SMCs kunder

Medlemmarna i skivklubben kan klassas som normalt musikintresserade konsumenter. Med detta menar vi att de är inga fanatiska musikälskare. Medlemmarna är inte några storsamlare av skivor och de är inte främmande för att köpa från andra kanaler som t ex skivbutiker. Åldern på klubbens medlemmar kan sägas vara normalfördelad med ett medel på 30+⁸⁸.

Triggern för att bli medlem är påverkan från direktreklam. SMC gör mycket reklam i kuponghäften. Hade inte denna typ av direktreklam använts hade blivande medlemmar antagligen inte tagit steget. Många av klubbens medlemmar är folk som antingen bor eller har bott lite avsides och därmed har långt till vanliga skivbutiker⁸⁹.

Det medlemmar ser som främsta fördelar med klubben är framförallt det förmånliga ingångserbudandet "köp 5 betala för 1" samt klubbtidningen som skickas ut sexton gånger

⁸⁵ Intervju med Hans Nordin, SHE, 2001-05-11

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Fokusgrupprotokoll, 2000-12-11

⁸⁹ Ibid

om året. Det som uppskattas med tidningen är att man kan sitta i lugn och ro och titta igenom ett ganska så brett sortiment som man kanske inte lägger märke till om man skulle gå till en skivbutik⁹⁰.

Eftersom tidningen skickas ut med tre veckors mellanrum medför detta att kunderna ofta tackar nej, utan att överväga erbjudandet. Många tänker att man kan ju ändå beställa skivan vid ett senare tillfälle eftersom den fortfarande finns med i kommande klubbtidningar⁹¹.

Andra faktorer som kunderna är negativa till är det, enligt kunderna, höga pris som de måste betala för en skiva som inte är nysläppt. Med holdbacken är de ju minst tre månader ”gamla”. Kunderna förväntar sig även att när man köper över Internet så ska priset vara mer fördelaktigt än om man skulle köpa direkt i handeln, många av kunderna anser att så är inte fallet hos SMC⁹².

I genomsnitt så stannar SMCs kunder inte mer än ett år. En anledning kan vara att många medlemmar tröttnar på kravet att var tredje eller fjärde vecka behöva tacka nej till SMCs Månadens skiva och därför går ur.

Företaget jobbar dock mycket för att få kunderna att blir mer lojala. Därför har man satt in åtgärder där man bland annat skall använda sig av telemarketing för att ringa upp tidigare medlemmar.

Klubben vänder sig till skivkonsumenter i alla åldrar. Det segment som är mest köpstarkt och lojalt är konsumenter i åldern 30+. Företaget ser därför gärna detta segment som medlemmar. Yngre konsumenter är mindre lojala. De shoppar oftast runt på jakt efter de billigaste alternativen. Det är svårt att få grepp om det kundsegmentet och de har inte lika stark ekonomi som 30+⁹³.

6.3 SMC och Internet idag

SMCs hemsida introducerades 1999. Ambitionerna för Internet var att både lära sig mediet och att ge kunden ett mervärde som man hade svårt att göra på ett begränsat antal sidor i en medlemstidning. Om man tar bort försäljning av Månadens skiva, så står Internet i dagsläget för 20% av den totala försäljningen. Ambitionerna är inte att ta marknadsandelar på nätet utan att transferera så många som möjligt av kunderna dit. Det enda som skulle få SMC att sluta distribuera klubbtidningen är om man ser att de flesta av kunderna går över på nätet och gör sina beställningar där. SMC vill helt enkelt att kunderna tar det avgörande beslutet om de skall fortsätta med klubbtidningen eller gå över helt på Internet⁹⁴.

Många av medlemmarna har tidigare inte varit medvetna om SMCs hemsida⁹⁵. Men användarantalet stiger nu gradvis. Dock sköter majoriteten av SMCs kunder fortfarande sina beställningar genom andra kanaler, som t ex ordertelefon, beställningskort och e-mail.

På SMC hemsida kan medlemmarna få tillgång till klubbens hela lager. Skivorna finns representerade med bilder och låtlistor. Månadens skiva finns presenterad med en kort text som berättar lite om artisten. Det finns en sökfunktion där man kan söka efter skivor som finns i lagret. Man kan läsa om nya skivor som kommit, vilka skivor som sålt bäst, välja

⁹⁰ Fokusgrupprotokoll, 2000-12-11

⁹¹ Ibid

⁹² Ibid

⁹³ Intervju med Hans Nordin, SHE, 2001-05-16

⁹⁴ Intervju med Hans Nordin, SHE, 2001-05-11; Intervju med Marie Bratani Olsson, SHE, 2001-05-16

⁹⁵ Fokusgrupprotokoll, 2000-12-11

mellan skivor som reas ut. Dessutom kan man få tips om konserter och andra aktuella evenemang. Man kan även se och köpa erbjudanden från någon av SHEs andra verksamhetsgrenar. Genom hemsidan kan man även kontakta kundservice, se sin aktuella order, läsa klubbchefens spalt och tacka nej till Månadens skiva⁹⁶.

Även icke-medlemmar kan surfa runt på SMCs hemsida. Vill man sedan bli medlem går det att anmäla sig på hemsidan och göra sina köp direkt⁹⁷.

Nuvarande system för hemsidan utvecklades under 1998-1999, vilket innebär att man idag inte har alla de senaste tekniska möjligheterna. När man lanserade hemsidan hade man inte riktigt förutspått potentialen med Internet och vad hemsidan kunde ge i information om kunden. Det går att i viss mån anpassa hemsidan efter medlemmens önskemål om genre och man kan även följa enskilda kunders köp. Dock kan man inte följa en medlem som tackat nej till Månadens skiva och se vad han/hon köper istället, om den nu köper något. Man kan heller inte statistiskt sammanställa detta på ett användbart sätt. Systemet klarar inte att sammanställa information som kan säga något om huruvida det finns medlemmar med samma köppreferenser och musiksmak⁹⁸.

⁹⁶ www.scandmusic.com

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Intervju med Hans Nordin, SHE, 2001-05-11

7. Postorderbranschen

I detta kapitel kommer vi att behandla postorderbranschen. Kapitlet inleds med en kort historik om postorderbranschen och hur den utvecklats från dess födelse till idag. Vidare följer en beskrivning av postorderbranschen och dess strategier idag. Kapitlet avslutas med en beskrivning hur postorderbranschen har tagit steget in i Internet och e-handels fasen.

7.1 Postorderhandel

Postorderhandel har funnits i Sverige sedan 1870-talet, men då fungerade inte som det gör idag. Man byggde upp postorderhandeln på agenter som gick runt och träffade kunder och visade dem t ex visitkort, julkort eller hårnålar eller andra produkter från katalogen. Det var en form av relationsmarknadsföring, där agenterna byggde upp ett förhållande med kunderna för att öka försäljningen⁹⁹.

De främsta kunderna för denna handel var de som bodde på avlägsna orter, långt från butiker. Fördelen med postorderhandeln var att de hade ett stort utbud i katalogen, vilket agenten kunde beställa om det fanns en intresserad kund, jämfört med dåtidens lanthandel vilken hade ett fåtal produkter och oftast ett högre pris¹⁰⁰.

Idag bygger postorderhandeln mer på marketing mix än relationsmarknadsföring. Borta är postorderagenterna men katalogerna ”med de lyxiga bilderna” finns kvar¹⁰¹.

Svenska postorderföreningen (SPF) är en branschorganisation för svenska postorderföretag. SPF har för närvarande 48 stycken medlemsföretag¹⁰². Föreningens medlemmar omsatte år 2000 4, 983 Mkr exklusive moms. Postorderföretag säljer allt från kläder till elektronik. Enligt Lennart Helgesson, sekreterare vid SPF, är klädhandeln den mest framstående av produktområdena följt av hemtextil, kosmetika, musik, film¹⁰³.

Majoriteten av postorderföretagens kunder är kvinnor i åldern 30+. Andelen kvinnor och män som handlar är givetvis beroende på produkt, men överlag är det kvinnor som handlar mest, enligt Lennart Helgesson. Klädhandel är som nämnts ovan det produktområde som det säljs mest av över postorder och det är främst kvinnor som köper. Ofta köper kvinnan till sig själv och familjen. Det fungerar precis som för butiker, menar Helgesson. Kvinnor går in klädesaffärer medan männen går och handlar elektronik och andra ”hårda varor”¹⁰⁴.

Tidigare var ett brett produktutbud och bra priser orsaken till att människor handlade via postorder handel. Idag är det snarare andra faktorer som spelar in. Skaug¹⁰⁵ menar att idag är postorderhandel mer förknippat med spänning och bekvämlighet, men fortfarande även i viss mån bättre priser. I jämförelse med butiker menar han att ”Butiksbesöket är för många

⁹⁹ Skaug, 1994:14

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² www.postorder.se

¹⁰³ Telefonintervju med Lennart Helgesson, SPF, 2001-05-16

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Skaug (1994:34)

människor en social företeelse under vilken man har möjlighet att träffa människor, se de olika produkter man söker eller är intresserad av, kunna jämföra produkter och priser, samtala med butikspersonalen samt uppleva omgivningens miljö och atmosfär.”¹⁰⁶ Vissa hävdar således att kontakten man har med personalen i en affär kan vara viktigare än själva införskaffandet av en vara eller tjänst¹⁰⁷. Något som då påverkar postorderförsäljningen negativt eftersom postorderhandel innebär en att man inte står öga mot öga med kunden.

Svenska Postorderföreningen (SPF) menar att de främsta argumenten för postorderhandel är pris, bekvämlighet och tidsbesparing. Kunden slipper springa runt på stan, stå i långa köer, ha problem med att finna en parkeringsplats. Även en faktor som anonymitet upplevs som positivt med postorder¹⁰⁸.

Vilka faktorer är då viktiga för postorderföretag i deras kamp om kunderna? De viktigaste faktorerna är enligt Skaug¹⁰⁹ ett brett varusortiment där produkterna finns tillgängliga i lager, snabba och säkra leveranser, prisvärd kvalitet och produkter, samt att varan finns för omedelbar leverans. Dessa faktorer är i mångt och mycket samma som kunder efterfrågar i butiker, diskrepansen är alltså inte så stor. Kundens krav är med andra ord samma oavsett försäljningskanal och hon förväntar sig liknande service även vid köp över postorder.

Men till skillnad från butiker har postorden en avsevärd skillnad och det är hur man exponerar sina produkter till kunderna. Postorderhandels viktigaste kanal eller medium är katalogen. Här skall man locka kunden till köp genom lyxiga bilder som verkar mer lockande än vad produkten skulle te sig i verkligheten¹¹⁰. Därför är det viktigt att bilderna har sådan kvalitet att de ger incitament för att handla och en sak som färgen på bilderna kan vara avgörande.

I katalogen kan även kunden bearbeta informationssökningen av produkten/produkterna¹¹¹. Dessutom kan kunden titta igenom kataloger från olika företag för att jämföra priser och erbjudanden. I butiken kan kunden dock mer konkret ta del av produkten, känna på den och eventuellt prova den. Butiken har lättare att ta hand om kunden och på det sättet öka incitamentet för återköp. Även med hjälp av butiksmiljön kan man signalera ut budskap till kunden vilket kan vara svårare för postorderföretagets katalog¹¹².

Men å andra sidan kan butikerna ha sådant avstånd från konsumenten att konsumenten finner det lättare att beställa genom postorder. Alltså har faktorer som kommunikationsmöjligheter och tillgång till bil avgörande betydelse för konsumenten¹¹³.

Trots detta är de emotionella egenskaperna med postorder, såsom spänning bekvämlighet och nöje de starkaste incitamenten för att handla på postorder. Därefter kommer faktorer som tidsbesparing och lågt pris. En annan faktor som påverkar är kundservice, personlig service. Att kunna nå postorderföretaget via telefon för att ställa frågor är viktigt för kunden. Kunden kräver den information den vill ha om produkten¹¹⁴.

¹⁰⁶ Skaug 1994:34

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Kubes, 1981; ur Skaug, 1994:39

¹⁰⁹ Skaug (1994:45)

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Skaug (1994:62)

¹¹² Skaug (1994:75)

¹¹³ Skaug (1994:103)

¹¹⁴ Skaug (1994:104)

De faktorer kunder upplever som negativa med postorder är, enligt Skaug¹¹⁵:

- ”att få varor med dålig kvalitet
- att få kläder med dålig passform
- att exponerade varor i postorderkatalogen inte stämmer med verkligheten
- att varor finns försäljning men är slut på lager
- att inte få leveranser vid utlovad tid.”

Skaug¹¹⁶ har i en undersökning av postorderkunder funnit följande fenomen:

- Största andelen postorderkunder är kvinnor
- De flesta kunderna finns i åldersgrupper under 40år
- Största andelen postorderkunder är flerfamiljshushåll
- Avtagande postorderhandel vid stigande ålder.

7.2 Postorderföretag och Internet

7% av SPFs medlemmars omsättning, 4.984 Mkr, genererades år 2000 via Internet¹¹⁷. Av organisationens 48 stycken medlemmar är det endast fyra stycken som inte har hemsidor på Internet¹¹⁸.

Lennart Helgesson, sekreterare på SPF, tycker att det inte finns någon skillnad mellan e-handel och postorderförsäljning. Båda handlar om distanshandel och om att kunna vårda en relation trots att man inte står öga mot öga med kunden¹¹⁹. Denna syn på Internet verkar vara vida utsträckt bland många ledande företag inom postorderbranschen. Man arbetar med Internet som ett komplement till den övriga verksamheten. Nils Larsson, tillförordnad marknadschef på IKEA, kommenterar företagets framgångsrika Internetsatsning som en ”naturlig vidareutveckling av IKEAs postorderförsäljning”¹²⁰. Fortfarande är varuhusen kärnverksamheten.

Gert Karnberger, vd för Clas Ohlsson som säljer elektronik via postorder, Internet och butiker, menar också att det inte finns någon direkt skillnad mellan postorder- och Internethandel. Internet är för företaget ett ytterligare verktyg att nå ut till kunden. Den vanligaste beställningen på Clas Ohlssons webbsida är företagets postorderkatalog. Gert Karnberger menar att företagets långa tradition som postorderföretag har gett dem en ovärderlig kunskap om att handla med kunder på distans. Något han menar är lika viktigt på Internet. Han tror att gamla postorderföretag tillsammans med ett antal nya företag, de som lär sig kundvård och distribution, kommer att lyckas bäst på Internet i framtiden¹²¹. Postorder kommer att förbli kärnan i Clas Ohlssons verksamhet. Men Internetförsäljningen andel av postorderverksamheten steg under år 2000 första månader från 10% till 20%. Internetverksamheten blir allt större. Enligt Gert Karnberger är hälften av Internetkunderna nya. Postorderkunder är oftast trogna kunder, men det är dyrt för företagen att rekrytera nya. Genom Internet kan man billigare nå nya kunder, menar Gert Karnberger¹²².

¹¹⁵ Skaug (1994:117)

¹¹⁶ Skaug (1994:103)

¹¹⁷ Telefonintervju med Lennart Helgesson, SPF, 2001-05-16

¹¹⁸ www.postorder.se

¹¹⁹ Telefonintervju med Lennart Helgesson, SPF, 2001-05-16

¹²⁰ <http://nyheter.idg.se/display.asp?id=001009-cs6>

¹²¹ <http://www.vision.se/artikel.asp?Kid=6&aID=3273>

¹²² <http://www.dagenshandel.net/visakatsida.vns?id=16174&category=64,102>

Hans Haraldsson, vd på postorderföretaget Ginza som säljer bland annat musik, anser att Internet är ett perfekt komplement för företagets postorderverksamhet. Företaget skickar ut sin katalog till 150 000-200 000 kunder i månaden. Men 80% av beställningarna sker via företagets hemsida¹²³. Liksom Clas Ohlsson tror man att Ginzas bakgrund som postorderföretag är orsaken till att företagets e-handel varit framgångsrik¹²⁴.

Trots att företag som Ginza och Clas Ohlsson är framgångsrika i sin e-handel tror inte Lennart Helgesson på SPF att någon av organisationens medlemsföretag kommer att sluta distribuera ut katalogerna till sina kunder. Företagen marknadsför sina hemsidor genom den och katalogen fungerar som ett incitament för att få in kunder, menar Lennart Helgesson¹²⁵.

Janne Pettersson, redaktör på Dagenshandel.net, uttrycker i en ledare en annorlunda syn. Enligt honom är e-handel och postorder inte samma sak. Pettersson menar bland annat att på e-handelsplatser kan man direkt söka efter den exakta produkten man är ute efter. E-handelsplatsen listar produkten om den finns. Detta är inte möjligt via postorder, menar Pettersson. En annan skillnad är att det är mer sannolikt att kunden impulsköper på en e-handelsplats än från en postorderkatalog. Om kunden är ute på Internet kan den t ex läsa en recension av en bok och genom ett klick köpa boken om den känner för det. Postorder (i strikt mening) innebär att ett formulär måste fyllas i och sedan skickas på posten. En ytterligare faktor som skiljer postorder och e-handel åt enligt Janne Pettersson är att på Internet kan man få mer information än i en postorderkatalog¹²⁶.

Enligt Lennart Helgesson på SPF säljer de varor bäst på Internet som är lätta att identifiera och leverera. Han menar att ”hårda prylar” som t ex elektronik, musik och film. Dessa produkter har traditionellt sett i postorderbranschen varit produkter som köpts främst av män¹²⁷. En undersökning utförd av SIFO visar också på att oavsett om det gäller att köpa skivor, mat, biljettbokning eller bankärenden på Internet är kunderna dubbelt så ofta män än kvinnor¹²⁸.

¹²³ <http://ekonomi24.se/Default.asp?ID=9331>

¹²⁴ <http://nyheter.idg.se/display.asp?id=001027-cs11>)

¹²⁵ Telefonintervju med Lennart Helgesson, 2001-05-15

¹²⁶ <http://www.vision.se/artikel.asp?kID=6&aID=32895>

¹²⁷ Telefonintervju med Lennart Helgesson, 2001-05-16

¹²⁸ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010213-CS23>

8. Branschanalys

Vi ska i följande kapitel utifrån Porters five-forces analysera den bransch SMC verkar inom. Vi inleder med en kort presentation av de företag vi upplever som främsta konkurrenter till SMC. Vi ger en beskrivning av hur man konkurrerar samt vilka olika konkurrensmedel man använder sig av för att locka kunder, dvs vad är de olika kundvärden företagen erbjuder. Kapitlet avslutas med en summering av branschen.

8.1 Konkurrenter

De konkurrenter vi har valt att presentera är Enjoy och Ginza, som båda säljer musik via postorder och e-handel, samt CDON och Bol.com som endast har försäljning via e-handel.

8.1.1 Enjoy

Enjoy är ett bolag som driver klubbverksamhet inom musik- och filmbranschen och deras försäljningskanaler är genom postorderhandel och e-handel. Företaget är lokaliserat i Borås. Enjoy är medlem av Svenska Postorderföreningen och ingår även i Ellos som är Nordens största postorderföretag¹²⁹.

Precis som SMC använder Enjoy negative option och skickar således ut en Månadens skiva och film till sina kunder. Man har även en klubbtidning som de skickar ut femton gånger om året. I klubbtidningen får kunderna veta vilka som är Månadens film och skiva.

Nya medlemmar erbjuds ett ingångserbudande som innebär att man antingen får köpa 2 filmer för 99 kr eller tre cd-skivor för 49 kr. Det enda som kunden binder sig till sedan är att han/hon köper en produkt till klubbpris inom ett halvår. Klubbpriset för CD-skivorna ligger på ca 159 kr och för filmerna ligger priset på ca 199-249 kr. Vid varje beställning tillkommer porto och expeditions avgift på 34kr. Skulle man välja att dra sig ur innan man har fullgjort ovanstående kriterier får man betala mellanskillnaden mellan ingångserbudandet och klubbpriset¹³⁰.

Viktiga konkurrensfördelar för Enjoy är att kunder kan ringa in till företaget och lyssna på musiken. Kunden kan lyssna några sekunder på låtar från skivor som man är intresserade av att köpa¹³¹.

Finns produkten i lagret, vilket man kan se när man trycker på skiv- eller filmtiteln, så ska kunden kunna få produkten inom 24 timmar¹³². Denna förmånliga leveranstid kan bero på att man har tillgång till skivbolagens centrallager, ENS, som ligger i Borås.

8.1.2 Ginza Musik AB

Ginza Musik AB ligger på den västgötska landsbygden i Fåglum mellan Skara och Alingsås. Ginza startade med att grundaren Hans Haraldsson började sälja skivor hemma i pojkrummet 1968. Några år senare byggdes villan på 74 kvadrat, som i takt med att verksamheten

¹²⁹ www.enjoy.se

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

¹³²

expanderade gradvis har byggts ut. Företaget har nu även 4 600 kvadratmeter lagerlokal för skivor, videofilmer, kassetband och posters. Idag har Ginza 60 anställda inom lager, kundservice och administration¹³³.

Ginza's ledstjärnor enligt marknadschef Marie Timmersjö¹³⁴ är enkelhet, snabbhet och låga priser. Bolaget har inte en enda krona i riskkapital, ingen frontfigur med siktet inställt på världsherravälde, inget tal om börsnotering och ett kontor långt från Stureplan. Hans Haraldsson, VD säger att "vi skär inte guld med täljkniv men vi har gått med vinst sedan första året"¹³⁵ – och en verksamhet som hade 29 år på nacken innan sajten ens öppnade. "Vi har funnits på nätet i tre år och det är ett perfekt komplement till postorderdelen som egentligen är hörnstenen i vår verksamhet."¹³⁶

Marie Timmersjö säger även att styrkan ligger i att de förenar offline och online. I dagens läge är de ensamma om att varje månad ge ut en katalog till 200.000 kunder. Andra konkurrensfördelar de har är att de har mångårig kunskap i att hantera kundrelationer. Marie Timmersjö menar att många företag lägger för mycket tid på att utveckla en spektakulär webbsida och satsa pengar på marknadsföring istället för att utveckla kundrelationen. Ginza anser att det hårda arbetet väntar när kunden lagt sin beställning. Det är då man ska leva upp till de höga förväntningar som man själv byggt upp. Styrkan framförallt är att lyssna på kunderna och sälja varor på det sätt som kunden vill ha dem på. Marie Timmersjö tillägger också att de har ett eget lager med alla artiklar och det gör att de kan hålla kortare leveranstider mot kunderna. Det optimala är när en kund ringer på förmiddagen och beställer några CD-skivor, företaget packar det på eftermiddagen och kunden har det i brevlådan nästa förmiddag. Då är företaget och kunderna nöjda. Ginza anser sig inte riktigt vara där med alla leveranser än, men det är deras mål att nå dit¹³⁷.

Ginza's målgrupp sträcker sig över 15-75 år med en naturlig tyngdpunkt upp till 30 år. De säljer till Sverige och Norge. Fördelningen landsort och stad har legat ganska stabilt, men de har fått väldigt många fler stadsbor de senaste åren. Marie tror att e-handel har hjälpt till, när det gäller den ökande siffran av stadsbor och inte postorder. Den nya försäljningskanalen har sett till att intresset har ökat för deras produkter¹³⁸.

Ginza har funnits på nätet sedan hösten 1997 och idag kommer ca 80% av deras order via nätet. Omsättningen per år är ca 300 miljoner och deras hemsida besöks av ca 500.000 varje månad. I november år 2000 så toppade Ginza Sifo's mätning som Sveriges mest besökta e-handlare¹³⁹.

Marie avslutar med att: "Det enda framgångsrecept som finns är att vara bra! Har man inte bra produkter, bra priser, snabba leveranser och bra kundservice så åker man förr eller senare av banan. Det är inte många chanser man får av kunderna och därför måste man leva upp till alla förväntningar som ställs"¹⁴⁰.

¹³³ www.ginza.se

¹³⁴ E-postintervju 2001-05-17

¹³⁵ <http://ekonomi24.se/Default.asp?ID=9331>

¹³⁶ <http://ekonomi24.se/Default.asp?ID=9331>

¹³⁷ E-postintervju med Marie Timmersjö, Ginza, 2001-05-17

¹³⁸ Ibid

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

8.1.3 Bol.com

BOL står för Bertelsmann Online och ingår i en av världens största mediakoncerner med drygt 74 000 anställda och finns i över 50 länder¹⁴¹. Det var förra våren (år 2000) som Bertelsmann köpte 50 procent av svenska Bokus som idag heter Bol.com.

Idag kan man köpa böcker och CD-skivor i Bols butik på nätet, men företaget har planer på att snart också börja sälja video och DVD filmer. I de europeiska BOL online-butikerna finns tillgång till över 5 miljoner boktitlar och över 800 000 olika CD-skivor. Alla dessa finns inte i det svenska sortimentet, man har tagit in cirka 150.000 olika CD-skivor och 2,1 miljoner olika boktitlar¹⁴².

I en e-postintervju menade företagets Country Manager Jonas Sjögren att Bol.com har stora konkurrensfördelar i logistiken. Undantaget är Ginza då de har minst lika bra logistik, om inte bättre, menar Jonas Sjögren. Logistiken har Bol.com fått mycket gratis från sin bokförsäljning, eftersom de har relativ lång erfarenhet från detta område¹⁴³.

Jonas Sjögren säger även att företagets kundbas är mycket bred, men man kommer inte att förhastna sig med expanderingen utan istället ta lärdom från boksidan¹⁴⁴. När Boxman gick i konkurs köpte Bol.com deras svenska kunders e-postadresser och vanliga adresser¹⁴⁵.

Precis som andra bolag i denna bransch trycker de på att leveranstiden är mycket viktigt för att skaffa sig förtroende hos kunden. Bols mål är att alla böcker och CD-skivor ska nå kunden inom fem arbetsdagar om ingen annan leveranstid anges, vilket görs i 85% av fallen¹⁴⁶.

Jonas Sjögren menar även att Bol har konkurrensfördelar genom att de inte håller något fysiskt lager och på grund av detta inte är beroende av att sälja några bästsäljare. De står heller inte med problemet att produkter blir "hyllvärmare"¹⁴⁷.

Enligt Jonas Sjögren är företagets ambitioner när det gäller marknadsandelar för musikförsäljning är att ha ca 10-20 procent av näthandeln¹⁴⁸.

8.1.4 CDON.com (CDON.se)

CDON.com grundades 1999 av MTG Internet Retailing i Malmö. Sajten säljer cd-skivor, filmer (VHS och DVD) och spel (Nintendo etc). MTG är en ledande mediakoncern i Norden och Baltikum med verksamheter inom bland annat television, radio, tidningar, elektronisk handel samt andra medierelaterade tjänster. Inom MTG-koncernen finns välkända varumärken som bl a TV3, Viasat, RIX FM, Metro och finanstidningen. Bolaget är noterat på Nasdaq i New York och Stockholms Fondbörs O-lista¹⁴⁹.

I en undersökning som gjordes nyligen om vilka varumärken svenskar känner till på Internet, vid spontan erinran, kände 38 procent till varumärket CDON¹⁵⁰. Ambitionerna är att bli

¹⁴¹ www.bol.se/se/service/aboutbol.shtml

¹⁴² Ibid

¹⁴³ E-postintervju med Jonas Sjögren, 2001-05-14

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Computer Sweden, 2001-01-02

¹⁴⁶ (www.bol.se/se/service/aboutbol.shtml)

¹⁴⁷ E-postintervju med Jonas Sjögren, 2001-05-14

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ www.cdon.com

¹⁵⁰ www.computersweden.se

Nordens största skivbutik på nätet och därmed försöka snuva de värsta konkurrenterna som Ginza och Bol på marknadsandelar.

De konkurrensfördelar man har gentemot dessa är enligt marknadschef Eva Miorner att man tillhör MTG koncernen. Med detta menar Eva att man kan utnyttja alla mediakanaler inom koncernen som gör att man kan bygga upp ett starkare varumärke och på så sätt få konkurrensfördelar. Målgruppen man vänder sig till är man 20-35 år¹⁵¹.

CDONs styrka är att man har ett brett sortiment till mycket konkurrenskraftiga priser. Sortimentet innehåller över 80.000 titlar och priset på ny utkomna CD-skivor ligger oftast på 149 kronor per CD-skiva, men då tillkommer även en fraktkostnad på 29 kronor. Kunden tjänar på att beställa fler produkter åt gången då fraktkostnaden är en fast kostnad.

CDON har inget lager men de ligger ständigt uppdaterade med skivbolagens centrallager, ENS. I början hade man stora problem med att hålla leveranstider med tanke på att man inte hade något eget lager, det var många kunder som fick sina CD-skivor alldeles för lång tid efter det att de hade beställt dem¹⁵². Men idag ger man kunden en utförlig information om leveranstiden. Den är idag 6 eller 20 vardagar från den dag då beställningen gjordes. CD-skivor med 20 vardagars leveranstid finns inte tillgängliga i Sverige och måste därför beställas ifrån utlandet. Kundens CD-skivor blir skickade direkt hem i brevlådan. Om man väljer att betala mot faktura bifogas inbetalningskort med CD-leveransen.

En faktor som CDON anser vara en styrka hos dem är att när kunden har gjort sin beställning så insynsskyddas orderformuläret. Detta innebär att de uppgifter som skickas när kunden har gjort sin beställning kodas (krypteras) så att de är oläsbara för utomstående. Med denna trygghet och bekvämlighet för kunden, anser CDON att man kan få ett antal fler beställningar från sin sajt¹⁵³.

En annan faktor som har fått genomslagskraft på deras hemsida är att på flertalet titlar kan man provlyssna och se på omslagen¹⁵⁴.

8.2 Porters five-forces anpassat på skivförsäljningsbranschen

I följande branschanalys skall vi utifrån Porters five-forces redogöra för de krafter som påverkar lönsamheten och konkurrensen i den bransch SHEs musikklubb verkar i. Branschen definierar vi som företag som säljer musik på CD-skivor. Vi vill här visa vilka konkurrenskrafter som i dagsläget är starkast och har störst påverkan på lönsamheten i branschen. De aktörer vi identifierar som direkta konkurrenter är företag som säljer musik på distans, dvs via postorder eller näthandel. Butiker, som säljer musik, är indirekt även konkurrenter till företaget men vi menar att det är två olika sätt att köpa musik på. De företag som säljer via framförallt postorder, och i viss mån på Internet, riktar sig ofta till det segment av kunder som inte har möjlighet att gå till en butik eller av andra orsaker väljer att beställa hem skivor. Därför kommer vi i branschanalysen inte att beröra butiker i någon större utsträckning utan främst koncentrera oss på företag som säljer CD-skivor på distans.

År 2000 omsatte den svenska skivförsäljningen 1, 650 miljarder kronor. Ca 6% såldes via e-handelsplatser (vilket inkluderar även utländska e-handelsplatser) och ungefär 10% såldes

¹⁵¹ Intervju med marknadschef Eva Miorner 2001-05-21

¹⁵² www.computersweden.se Arkiv artikelnr 108 1999

¹⁵³ (www.cdon.com)

¹⁵⁴ Ibid

från postorderföretag¹⁵⁵. Siffrorna är lite otydliga då postorderföretagen även har försäljning på egna webbsidor. Delar av deras omsättning bör alltså tillskrivas e-handel.

Under perioden januari till februari 2001 såldes skivor i Sverige för 240 550 000 kr. Det är en nedgång på 21,7% jämfört med samma tid förra året¹⁵⁶. Nedgången i försäljning sägs ha ett antal olika orsaker. Ett par faktorer som lyfts fram av Ifpi, de svenska skivbolagens branschorganisation, är att hembränning av CD-skivor samt nerladdning av illegal musik på nätet har ökat. Men att det enbart beror på dessa två faktorer förefaller inte vara troligt. En annan faktor som nämns är den prishöjning som skedde vid årsskiftet då ett flertal butiker höjde sina priser till 199 kr för en CD-skiva¹⁵⁷.

Thomas Stenmo, på IFPI, tror att Internet och e-handelsplatser snarare har ökat den totala omsättningen än att i någon större utsträckning ta marknadsandelar från traditionell skivhandel. Möjligtvis upplevde postorderföretagen i Sverige en något sämre kundtillströmning när Boxman startade. En anledning kan vara att Boxman höll låga priser i förhållande till andra aktörer i branschen. Boxman gick dock i konkurs (se nedan) och det verkar som att företag som t ex Ginza är störst på postorder och e-handel i Sverige¹⁵⁸.

Branschens lönsamhet och skivförsäljande företags verksamhet påverkas i stor utsträckning av den ökade illegala nerladdning, men samtidigt även av den legala som spås en lysande framtid. Det är stora förändringar på gång inom branschen och vissa menar att de digitala formaten kommer att slå ut CD-skivan, precis som CD-skivan ersatte LP-skivan.

8.2.1 Konkurrens mellan rivaliserande företag i branschen

Vi ska i den här analysen kartlägga den befintliga konkurrensen inom denna bransch, dvs bolag som både säljer CD-skivor genom postorder och/eller över nätet. Några av de största konkurrenterna för vårt fallföretag i branschen är Ginza, CDON, Enjoy och Bol.com. I avsnitt 8.1 presenterade vi dem lite närmare.

Pris, sortiment, leveransvillkor, leveranshastighet, betalningssätt och kundservice är viktiga konkurrensfaktorer inom branschen¹⁵⁹. Hans Nordin medger att pridfokuseringen är väldigt tydlig och att den har en negativ effekt på lönsamheten för specifika företag i branschen. Den negativa effekten visar sig i att företag som måste pressa priserna neråt har en lägre marginal vilket innebär svårigheter att täcka de kostnader företaget har. Företagets vinstmarginal blir lägre och därmed försämras lönsamheten.

Hans Nordin tror även att denna negativa effekt påverkar fysiska butiker mer än just postorder- och e-handelsföretag. Om en kund besöker två närliggande butiker där den ena butiken säljer en skiva för 199 kronor och den andra säljer samma skiva för 149 kronor är kundens val var han ska köpa skivan säkerligen inte så svårt. SMCs kunder gör inte så mycket impuls köp tror Hans Nordin utan söker specifika skivor som de sedan köper¹⁶⁰.

Leveranstiden är en viktig konkurrensfaktor för företagen i branschen. Ginza och SMC marknadsför inga titlar i vare sig katalog eller på hemsidan som de inte har på lager. De kan

¹⁵⁵ Telefonintervju med Thomas Stenmo, Ifpi, 2001-05-17

¹⁵⁶ <http://www.aftonbladet.se>

¹⁵⁷ Ibid

¹⁵⁸ Telefonintervju med Thomas Stenmo, 2001-05-17

¹⁵⁹ Telefonintervju med Hans Nordin, 2001-05-17

¹⁶⁰ Telefonintervju med Hans Nordin, SHE, 2001-05-17

därför erbjuda korta leveranstider, Ginza 2-4 dagar, och SMC ca 2-7 dagar. CDON marknadsför ett större antal titlar, även de som inte finns på lager. Därför blir leveranstiden längre. På CDON kan det ta mellan 6-20 dagar. Bol.com å andra sidan visar att trots att man inte har ett lager kan företaget få ut produkten till kunderna redan efter fem dagar.

När det gäller koncentrationen av säljare i en viss bransch är det en viktig variabel att ta hänsyn till vid en branschanalys. De fem företag vi har studerat är självklart inte de enda på den svenska marknaden. Lumumba.com, Joynet.nu och Amazon är ytterligare några. Det finns ett stort antal aktörer på marknaden vilket leder till en hög konkurrens ofta med pressade priser som följd.

Bolag som kan differentiera sig med sina produkter har bättre möjligheter att ta ut ett högre pris. Bolag kan differentiera sig genom att satsa extra på en viss slags musik och utifrån detta ta ut ett högre pris tack vare att man är ensam om att erbjuda just denna musik. Differentieringen medför alltså den fördelen att man inte behöver konkurrera med priset på samma sätt som när man säljer liknande produkter. Specialiserar man sig inom en viss musik stil kan man även få en fördel mot resten av branschen, genom att man knyter till sig ett kundsegment som lyssnar just på denna musik. De kan känna en annan säkerhet att handla hos just detta bolag på grund av deras kompetens, involvering och specifika kunskap inom just detta område. De företag vi studerat (Bol.com, CDON, Ginza, SMC, Enjoy) skiljer sig inte nämnvärt i inriktningen på musikgenre. Alla erbjuder skivor inom t ex pop, rock, dance. Enligt Porter innebär en situation där ingen produktdifferentiering råder att konsumenten då köper utifrån pris och service. Risken för prisrig är överhängande i dessa situationer och påverkar lönsamheten negativt menar Porter. Faktorerna pris och service är också två av de huvudargument företagen i branschen använder mot kunderna. Man försöker hålla ett lågt pris samtidigt som man säger sig erbjuda bästa leveranstider och kundservice¹⁶¹. Huruvida man ska tala om prisrig eller inte låter vi vara osagt. Men vi ser att företagens erbjudande går ut på att vara så ekonomiskt fördelaktigt för kunden som möjligt. Bol.com, Ginza och CDON har ett lågt pris överlag. Priserna ligger mellan 135-149 kr. SMC och Enjoy erbjuder istället ett billigt paketerbjudande (t ex ”5 för 1”) som ingångserbjudande. Ordinarie pris ligger mellan 159-189 kr. Hans Nordin på SHE menar att företaget på grund av kostnadsskäl vill undvika att göra erbjudandet än mer attraktivt¹⁶². I USA har erbjudanden tagit enorma proportioner. Hos postorderföretaget Columbia kan man köpa tolv stycken skivor för priset av en¹⁶³.

Vad som dock skiljer konkurrenterna åt är antalet titlar företagen erbjuder sina kunder. CDON och Bol.com differentierar sig på så sätt att de marknadsför ett större antal titlar än övriga företag. Kunder kan hos CDON välja mellan 80 000 titlar och hos Bol.com mellan 150 000.

En stor skillnad vi kan se mellan de företag vi undersökt är att SMC och Enjoy är musikklubbar, vilket innebär att man måste bli medlem för att handla hos företagen. En konsument som blir medlem har vissa åtaganden. Detta förfarande saknas hos Ginza, CDON och Bol.com. Som kund behöver du bara registrera dig innan köp, men du har inga åtaganden av något slag (förutom att betala din räkning, förstås). Det kan tänkas att många konsumenter drar sig för att ta på sig de åtaganden som medlemskap hos SHE och Enjoy innebär. Vi kan här se två olika kundtyper.

¹⁶¹ www.ginza.se, www.cdon.se

¹⁶² Intervju med Hans Nordin, 2001-05-11

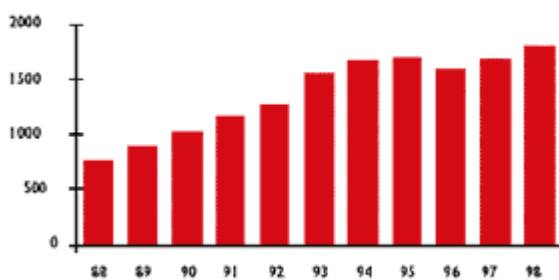
¹⁶³ Intervju med Marie Bratani Olsson, SHE, 2001-05-11

Enligt Porter uppstår ofta krockar mellan företag som har olika strategier för hur man ska konkurrera. Men här förefaller det snarare som att SHE och Enjoy uppfyller en typ av kundbehov, och Ginza, CD On och Bol.se en annan. SHE och Enjoys kunder accepterar att de binder upp sig att köpa ytterligare produkter och att de får en skiva hemskickad som de måste antingen säga nej till eller betala för. De får dock en mer personifierad kommunikation med företaget då SMC och Enjoy skickar hem månadsmagasin speciellt anpassat efter kundgruppen. Ginza, CDON och Bol.com uppfyller de kunders behov som hellre föredrar att själva söka upp den musik de vill ha. De köper när de vill och kan samtidigt utan hinder vända sig till någon annan. Företagen kan till viss del tänkas ha ett antal kunder som även köper av konkurrenter, men det förefaller som att olika strategier för hur man ska konkurrera inte behöver innebära att man krockar med varandra.

Ginza, SMC och Enjoy skiljer sig från övriga konkurrenter genom sin bakgrund som postorderföretag. De skickar kataloger till kunderna och har hemsidor på Internet för att nå ut till kunden. Katalogerna är ett sätt att öka kundservicen, och katalogen har ett tydligt samband med försäljningen - även över Internet! Hans Haraldsson, vd på Ginza, menar att katalogen och Internet är en oslagbar kombination. Många kunder vill först bläddra i en katalog för att sedan gå in på företagets hemsida och göra en beställning¹⁶⁴. Marie Bratani Olsson, på SHE, säger att så fort företaget skickar ut en katalog ser man aktiviteten på Internet ökar¹⁶⁵.

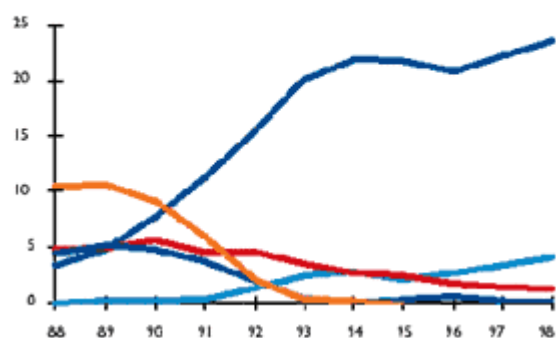
Som vi nämnde i inledningen till detta kapitel har skivförsäljningen januari och februari minskat med ca 20% sedan samma tid förra året. Åren dessförinnan speglades dock av en ökning i den totala omsättningen i branschen. När branscher växer snabbt menar Porter att det finns plats för företagen att växa i takt med branschen utan att försöka ge sig in i krig om marknadsandelar, som ofta sker vid långsam tillväxt. Följande diagram visar den totala omsättningen för musikförsäljningen i Sverige åren 1988-1998:

Intäkter i miljoner kronor



Format i miljoner exemplar

■ CD ■ MC ■ LP ■ CD SINGLE ■ SINGLE/MAXI



(Total omsättning musikförsäljning Sverige 1988-1999¹⁶⁶)

Försäljningssiffrorna för skivbranschen har sedan 1990 stigit kontinuerligt. Trots att den totala omsättningen ökar menar vi att pridfokuseringen pekar på att det råder konkurrens om marknadsandelar och tillväxten kan därför sägas vara relativt långsam.

¹⁶⁴ <http://nyheter.idg.se/display.asp?id=001027-cs11>

¹⁶⁵ Intervju med Marie Bratani Olsson, SHE, 2001-05-11

¹⁶⁶ Källa: IFPI, www.ifpi.se

8.2.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

När det gäller skivbolagsbranschens förhandlingsstyrka gentemot återförsäljarna som tex SMC och Enjoy är den god. Porter menar att då leverantörgruppen är koncentrerad har leverantörerna möjlighet att påverka konkurrensen genom priser och villkor (se teoriavsnitt). Skivbolagsbranschen är mycket koncentrerad. Det finns fem stycken stora bolag som förefaller sitta i en bra förhandlingsposition. Dessa är Warner, Universal, EMI, BMG och Sony och står tillsammans för ca 90% av marknaden¹⁶⁷. Det finns de som påstår att dessa fem stora aktörerna gör upp om priserna och sätter konkurrensen ur spel, så kallad priskartell. Vi har dock inte funnit någon information om att skivbolag i Sverige skulle samarbeta om priserna. Däremot i USA har sådana händelser framkommit och dem fem skivbolagen stämades i augusti år 2000 av 28 delstater för att ha samarbetat med skivbutiker för att hålla priser uppe. Skivbolagen anklagas för att ha subventionerat annonsering för de skivhandlare som gick med på att hålla ett högre pris. Butiker som gick emot skivbolagen och därmed satte lägre priser riskerade att gå miste om PR-medel från skivbolagen i upp till 90 dagar¹⁶⁸. Enligt Håkan Jirlow, vice vd på Mega Skivakademin AB, beror prishöjningarna på att de fem stora skivbolag - Warner, Universal, EMI, BMG och Sony - har 90 procent av marknaden. Han anser att konkurrensen är satt ur spel¹⁶⁹.

Både Enjoy och SMC jobbar med holdback som vi nämnt ovan. Den tid som går innan klubbarna får möjlighet att sälja skivan är olika från artist till artist. I princip innebär det att om ett skivbolag märker att en artist säljer bra under en längre tid har de möjlighet att skjuta på holdbacktiden¹⁷⁰. SMC och Enjoy får därmed finna sig i att vänta på att skivan blir tillgänglig för dem. Holdbacken innebär dock att SMC och Enjoy köper in skivorna för klubbpris och lönsamhet kan skapas även då skivorna funnits ute en längre tid. Nackdelen är att i dagens mediasamhälle finns det möjlighet att nå alla segment snabbt med den senaste musiken. Detta gör att de som tidigare inte varit så uppdaterade på vad som händer nu ofta känner till vad som är nytt och gärna vill ha det. Holdbacken börjar bli ett större ok att bära för SMC och antagligen även för Enjoy.

Porter menar att en faktor som avgör styrkan i leverantörens förhandlingsposition är om produkten är viktig för köparens verksamhet (se teorin). Ginza, CDON, Bol.com, SMC och Enjoy säljer även andra produkter än bara musik. Men, musik utgör kärnverksamheten för företagen, bortsett från Bol.com vars bokförsäljning är mest framstående, och stärker därmed leverantörernas förhandlingsposition. Å andra sidan är leverantörerna (skivbolagen) beroende av att någon säljer deras produkter. De stora skivbolagen kan dock inte ta ut för höga priser då detta skulle leda till att återförsäljarna skulle vara tvungna att höja sina priser gentemot konsumenterna. Konsumenterna skulle då antagligen inte köpa så mycket skivor som man gör idag och marknaden för piratkopiering hade antagligen ökat drastiskt. Efterfrågan vid en kraftig prisökning skulle drastiskt sjunka om man inte antar att CD-skivan är oelastisk vara, vilket vi inte anser att den är.

En annan faktor som stärker skivbolagens förhandlingsstyrka är att återförsäljarna har svårt att byta leverantörer. Med det menar vi att alla stora artister ligger inte på samma bolag, och det skulle vara förödande för en återförsäljare att bryta kontakten med ett av de fem stora bolagen, och därmed inte kunna sälja någon av skivbolagets artister.

¹⁶⁷ www.ifpi.se

¹⁶⁸ (http://www.hitmakarna.nu/branschartikel_prissamarbete.shtml)

¹⁶⁹ (<http://www.aftonbladet.se/bss/noje/story/0,2789,15128,00.html>)

¹⁷⁰ Intervju med Hans Nordin, 2001-05-11

Det kan även vara en god idé att ha ett bra samarbete med alla fem skivbolag eftersom de disponerar över ett antal stora stjärnor, med olika musikstilar, och det blir då viktigt att som återförsäljare kunna erbjuda alla dessa till sina kunder så att man inte tappar kundsegment. De företag vi studerat har som i stor utsträckning samma utbud av musik och om en av dem inte skulle kunna erbjuda samma utbud som de andra minskar det företagets konkurrensförmåga.

8.2.3 Hot från substitut

Något som har en avgörande betydelse för prissättning av en produkt är tillgången på substitut. Förekomsten av substitut gör att konsumenten kan tänkas köpa andra produkter eller tjänster om konsumenten finner att priset för en cd skiva är för högt i förhållande till vad han får. Priset i förhållande till den kundnyttan kunden anser sig få avgör ifall han tänker köpa en CD-skiva eller ett substitut.

Några tänkbara substitut till CD-skivan idag kan vara konserter, mp3-musik via datorn och DVD-filmer med diverse musikkonserter. De största hoten som vi ser idag till CD-skivan och företagen som tjänar pengar på dessa är den digitala musiken som kan hämtas direkt från Internet, samt den ökade hembränningen av CD-skivor. Den nerladdade musiken har flera gemensamma egenskaper med cd-skivan, t ex möjlighet att lyssna på musiken flera gånger, lyssna på musiken i bilen osv.

8.2.3.1 Piratkopiering av CD-skivor

Marie Bratani Olsson på SHE tror att just hembränning är ett av de större hoten för de skivförsäljande företagens verksamhet¹⁷¹. Skivbolagens branschorganisation IFPI har gjort beräkningar som visar att piratmarknaden för CD-skivor omsatte 36 miljarder kronor 1998 i hela världen. Enligt beräkningarna såldes 400 miljoner piratkopierade CD-skivor detta år. En ökning på 20% mot föregående år. Hembränningen av CD-skivor av privatpersoner utgör dock en mindre del av piratverksamheten. CD-tillverkande fabriker står för den största delen av pirattillverkningen¹⁷². Men förra året såldes 20 miljoner cdr-skivor, dvs brännbara CD-skivor¹⁷³. Dessa används ju till något.....

8.2.3.2 Nerladdning och försäljning av digital musik

De digitala alternativen har dock inte nått sin topp ännu. När detta alternativ blir mer tillgängligt för konsumenterna och när marknadsföringsåtgärder har tagit fart finns det stora möjligheter att detta alternativ kan bli ett allvarligt hot mot CD-skivan. Men redan nu kan vi se företag som sedan en tid tillbaka etablerat sig på Internet genom att sälja digitala musikfiler, två av dessa är Deo.com och Vitaminic.com.

Digital nerladdning av musik spås av många en lysande framtid. Christer Ljungberg är vd på DX3, en digital musiktjänst på Internet, och menar att digital nerladdning av musik kommer att ta död på cd-skivan. Precis som cd-skivan slog ut vinylskivan¹⁷⁴.

MP3 är det digitala ljudformat som används i störst utsträckning på Internet. MP3 står för Motion Pictures Experts Group Layer 3. Formatet är tio till tjugo gånger mindre än musikfiler på en vanlig CD-skiva och lämpar sig därför mycket väl för nerladdning från Internet. Ljudkvaliteten är inte densamma som på en cd-skiva men det hävdas att skillnaderna inte är hörbara. Komprimeringen innebär att viss överflödiga data tas bort, dvs ljud som det mänskliga

¹⁷¹ Intervju med Marie Bratani Olsson, SHE, 2001-05-11

¹⁷² <http://www.ifpi.se/>

¹⁷³ Telefonintervju med Thomas Stenmo, IFPI, 2001-05-17

¹⁷⁴ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010421-CS2>

örat inte kan uppfatta¹⁷⁵. Men MP3 är inte det enda formatet som används för digital musik. Även VQF, från Yamaha, och WMA (Window Media Audio) från Windows är format som används för nerladdning av musik¹⁷⁶. Här ligger ett av problemen för de digitala musikformatens framtid. Ingen format kan sägas vara standard. Hans Haraldsson, grundare av Ginza, menar att så länge det inte finns någon fastställd standard kommer inte de digitala formaten att slå igenom¹⁷⁷.

SDMI (The Secure Digital Music Initiative) är en amerikansk organisation bestående av företag från bland annat musikindustrin och IT-branschen. Organisationen syfte är att arbeta fram en gemensam standard för att kopieringsskydda digital musik. Nackdelen är att denna standard i sin tur också är begränsad då SDMI-spelare inte kan spela MP3-format¹⁷⁸.

Olika system eller standarder har inneburit komplikationer för bland annat tillverkare av MP3-spelare. Dessa har tidigare endast kunnat spela upp MP3-formatet. För att försäljningen av dessa ska ta fart måste de kunna stödja alla typer av format tills man enats om en standard¹⁷⁹. Men användare av nerladdningstjänster har istället använt mjukvaruprogram som konverterat MP3-filer till format som kan läsas av PC och Mac och därefter bränt ner låtarna på cdr-skivor. Dessa problem är man tvungen att lösa ifall man vill att digital nerladdning skall vinna mer mark men å andra sidan är de dessa problem vanliga i och med tekniska innovationer på marknaden - Mac och PC för att nämna ett exempel.

Napster förefaller vara en orsak till den diskussion som råder kring de digitala musikformaten. Napster är en gratistjänst där användare kan byta digital musik med varandra. Gratistjänsten blev snabbt en succé bland användarna medan de amerikanska skivbolagen såg tjänsten som ett forum för piratkopiering av upphovsrätligt skyddad musik.

RIAA (The Recording Industry Association of America) har å sina medlemmar vägnar stämt företaget och rättegången pågår för tillfället. I mars 2001 slog domaren i målet fast att Napster måste sluta distribuera piratkopierad musik. Napster fick då listor av skivbolagen på musik som de vill att företaget ska stoppa spridning av. För att hantera problemet har Napster försökt lägga in filter som ska filtrera bort dessa låtar. Dessa filter har dock inte fungerat tillfredställande och man för samtal med bland annat Microsoft för att kunna lösa problemet¹⁸⁰.

Siffror på antalet användare av Napsters tjänst har varit uppe 50-60 miljoner enligt vissa medier men förefaller vara överdrivna¹⁸¹. På senare tid visar rapporter från bland annat Webnoize och Jupiter Media Matrix att antalet Napsteranvändare minskar. Man talar om en minskning i antalet användare från 15 miljoner i februari månad till 12 miljoner i mars¹⁸². Orsaken till det minskade antalet användare är oklar men en faktor kan vara att Napster är tvungna att filtrera bort en stor del av de musikfiler som byts mellan användare. De filter Napster använts har inte alltid fungerat vilket har lett till att även laglig musik tagits bort¹⁸³.

¹⁷⁵ (<http://www.vitaminic.se/ascolta/>)

¹⁷⁶ <http://www.vitaminic.se/ascolta/esiste.shtml>

¹⁷⁷ (<http://nyheter.idg.se/display.asp?id=001027-cs11>)

¹⁷⁸ (<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=000921-cs15>)

¹⁷⁹ (<http://nyheter.idg.se/display.asp?ID=010330-CS28>)

¹⁸⁰ (<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010507-CS22>,

¹⁸¹ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010425-CS31>

¹⁸² <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010502-CS24>

¹⁸³ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010430-CS15>

Diskussionen kring Napster och det utrymme tjänsten och företaget fått i medier har haft effekten att skivbolag och företag som säljer musik på allvar börjat diskutera digital nerladdning av musik. Micke Levin, operativ chef på Deo.com, menar att skivbolagen varit alldeles för långsamma att förstå Internets potential. Napster har fått dem att bli mer medvetna¹⁸⁴. Robert Scherman, marknadsföringschef på EMI Sverige, håller med och menar att Napster öppnade ögonen på skivbolagen för distribution och försäljning av musik via Internet. EMI är ett av skivbolagen som planerar att lansera tjänster för digital nerladdning av musik¹⁸⁵.

Två företag som under en längre tid erbjudit digitala nerladdningstjänster för musik är Deo.com och Vitaminic.se. Vitaminic var först ut i Europa med prenumerationstjänster för digital musik. För en halvårsavgift kan användare ladda ner ett obegränsat antal musikfiler helt lagligt¹⁸⁶. Vitaminic har upprättat samarbete med de fem största skivbolagen om försäljning av delar av deras utbud. Tidigare har Vitaminics koncept varit att besökare kan avlyssna vissa låtar genom så kallad streaming. Vilde de senare ladda hem dem som MP3-filer kostade det cirka 15 kronor¹⁸⁷.

Deo.com fokuserar mycket av sin verksamhet på marknadsföringstjänster till skivbolag online. Deo.com har det senaste året drivit ett system för hantering och försäljning av digitala musikfiler som omfattar rättighetshantering och säkra betalningar av kopieringskyddade filer i Microsofts senaste format WMA. På företagets hemsida kan användare ladda ner ca 14000 musiktitlar. Deo.com har avtal med skivbolag vilket gör att man har tillgång till 200 000 titlar. Företaget siktar på att öka samarbetsavtalen med skivbolagen och kommer därmed även att öka antalet titlar på hemsidan. På webbsidan kan man även köpa fysiska CD-skivor. Köpet sker på Deos hemsida men genom Bol.com som företaget samarbetar med¹⁸⁸.

Deo.com har varit verksamt under ett par år men har ännu så länge inte visat lönsamhet. I slutet på år 2001 siktar man på att vara lönsamma och redovisa ett positivt kassaflöde. Företaget genomför för tillfället en nyemission för att få in nytt kapital¹⁸⁹.

Således har varken Deo.com och Vitaminic.se visat lönsamhet ännu. Den digitala musikförsäljningen verkar inte har fått fart ännu. En anledning till detta kan vara de stora skivbolagens tidigare strama inställning till digital musikförsäljning. Ett av de största problemen som skivbolagen tidigare har sett för försäljning av digitala musikverk är det dåliga juridiska skyddet. Man har varit mycket skeptiska till att etablera sig digitalt inom musikbranschen så länge lagstiftningen ej skyddar produkterna från piratkopiering. Genom att försöka hitta tekniska lösningar som kan hjälpa till att försvåra kopiering av musikverken vill man kringgå problemet. I och med detta har inställningen hos skivbolagen det senaste året börjat förändrats. Ett stort antal projekt och gemensamma satsningar av skivbolagen har lett till att främst två stycken webbsidor för digital musikförsäljning inom kort kommer att lanseras. Dessa är Duet, som är ett samarbete mellan Sony, Universal och Yahoo samt Musicnet, som är ett samarbete mellan AOL Time Warner, Bertelsmann, EMI och RealNetworks.

¹⁸⁴ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010330-CS4>

¹⁸⁵ <http://nyheter.idg.se/display.asp?id=010330-cs3>

¹⁸⁶ <http://www.aftonbladet.se/vss/it/story/0,2789,24602,00.html>

¹⁸⁷ <http://www.vitaminic.se>

¹⁸⁸ www.deo.com

¹⁸⁹ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010427-cs35>

Musicnet affärsmodell går ut på att låta andra företag prenumerera på deras utbud av musikfiler. Resonemanget här är att man inte vill handla direkt med kunden utan fortsätta samarbetet med återförsäljare. Musicnet kommer således att licensiera sitt utbud till andra bolag som t ex Deo.com och Ginza. Duet å andra sidan vill handla direkt med kunden och kommer därför att fungera som en prenumerations-tjänst på Sonys och Universals hela utbud av musikfiler. Dessutom kommer Duet att kunna erbjuda nerladdning av ett stort antal titlar från oberoende skivbolag¹⁹⁰. Varken Duet eller Musicnet har i dagsläget lanserats.

Den amerikanska analytikerföretag Webnoize spår att den digitala musikförsäljningen kommer att inbringa 30 miljarder kronor årligen inom två år¹⁹¹. Vad företaget bygger sin prognos på har vi ingen information om. Vi tror dock att man måste vara försiktig i prognoserna för den digitala musikens framtid. Nerladdning av musik har hittills i stor utsträckning drivits av Napster. Det har dock inte kostat något att ladda ner musik via Napster, en faktor vi tror har varit avgörande för dess framgång. Att konsumenter nu ska börja betala för den digitala musiken bör beaktas i prognoserna.

Enligt Porter är substitutens möjlighet att bedriva en vinstdrivande verksamhet beroende av kundens villighet att byta ut produkten. Det svåra i dagsläget är att svara på är om konsumenterna är villiga att byta ut CD-skivan mot musik som laddas hem från Internet. Analysföretaget Jupiter MMXI har utfört en undersökning som visade att européer är beredda att betala för digital musik. Men att enbart kunna ladda ner musik är inte ett tillräckligt incitament för att betala abonnemangsavgifter. 26% av de svarande menade att de kunde tänka sig att betala om företagen dessutom kunde erbjuda rabatterade konsertbiljetter, information om konserter och andra arrangemang. 18% var beredda att betala om tjänsterna är garanterat virusfria samt att webbsidorna var fria från banners¹⁹².

Konsumentens vilja att byta ut produkten har i sin tur att göra med det relativa priset på substitutet. Duet t ex har ännu inte aviserat vilket pris de kommer att ta för nerladdningar av musiken¹⁹³. Dag Häggqvist på IFPI menar att tio kronor är lagom pris för en musikfil. Då kvaliteten är något sämre än en CD-skiva måste den digitala musikfilen vara lite billigare¹⁹⁴. Deo.com tar i dagsläget i genomsnitt 1,7 Euro per låt, dvs ca 15 kr vid nerladdning av ett helt album. För ett album med tolv låtar blir det totala priset då 180 kronor. Att köpa samma artist på CD-skiva skulle hos Deo.com kosta 170 kronor. Frakt tillkommer vid köp av den fysiska CD-skivan¹⁹⁵.

8.2.4 Potentiella etablerare

Det är viktigt att inte bara syna sina existerande konkurrenter utan även potentiella konkurrenter bör hållas under uppsikt. Porter pekar på att då en marknad är mycket lönsam råder det stor risk för att nya företag försöker att etablera sig. De senaste åren har de nya aktörer som tillkommit branschen främst varit företag som säljer musik via Internet. Ett flertal av de företag som startade under slutet av 90-talet, t ex Boxman, har även hunnit gå i konkurs.

I teoriavsnitt presenterade vi ett antal faktorer som Porter menade kunde hjälpa till att förutspå potentiella konkurrenter. Dessa gällde bland annat företag för vilka det finns en påtaglig

¹⁹⁰ <http://nyheter.idg.se/display.asp?id=010330-cs3>, Vision nr 32 2001-05-06

¹⁹¹ Vision nr 32 2001-05-06

¹⁹² (<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010402-CS47>)

¹⁹³ Vision nr 32 2001-05-06

¹⁹⁴ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010421-CS2>

¹⁹⁵ <http://www.deo.com/se/default.jsp>

synergieffekt av att finnas i branschen, samt kunder eller leverantörer som kan integrera bakåt eller framåt. Bertelsmanns, som äger skivbolaget BMG, start av Bol.com (Bol.se) är ett exempel på en leverantör som tagit steget att integrera sin verksamhet framåt i ledet. I dagsläget ser det ut som att de flesta leverantörer (dvs skivbolagen) till branschen främst expanderar sina verksamheter inom digital musik. Vi har inte funnit några indikationer på att de startar upp varken postorderföretag eller e-handelsplatser för fysiska CD-skivor.

Boxman är ett företag som många lyfter fram som exempel på en misslyckad etablering. Företaget startade 1997 med att sälja CD-skivor, videofilmer och spel endast på Internet. Målet var att ha en omsättning på en miljard kronor efter fem år. Boxman satsade på en blandning av handel och underhållning. Detta innebar att besökare, förutom att handla, kunde läsa artiklar om artister och filmer, få evenemangstips etc. Leveranstiden till kunden var satt till 3-4 dagar för artiklar som fanns i företagets centrallager. Produkter som inte fanns i lager och därmed behövdes beställas uppgavs innebära en leveranstid till kunden på upp till två veckor. Företagets omsättningsprognos för 1998 var 100 miljoner kronor. För att gå med vinst krävdes en omsättning på 200 miljoner kronor¹⁹⁶. Strax efter att Boxman lanserade sin tjänst uppstod problem med beställningssystemet. Företaget uppgav att en enorm kundtillströmning var orsaken till problemet. Problemen med tekniken var återkommande och företaget bytte teknisk leverantör¹⁹⁷. Sammantaget investerade Boxman ca 100 miljoner kronor i sina system¹⁹⁸.

I oktober 2000 lämnade företaget in en konkursansökan. Resultatet för första halvåret låg på en förlust på 330 miljoner kronor före skatt¹⁹⁹.

Trots ovan nämnda teknikproblem hade Boxman ett stort antal besökare och kunder. Företaget var till en början inte alls en flopp. Det höga beloppet på 100 miljoner kronor för e-handelssystemen kan ge intrycket av att investeringskostnaderna för att etablera sig på marknaden är enorma. Men detta förefaller inte ha varit det stora problemet för nyetablerare (som främst varit e-handelsföretag).

Vad som framstår som inträdesbarriärer är kunskap och resurser att kunna hantera logistik, distribution samt att veta hur man vårdar kundrelationer på distans. Företag som Ginza och SMC har båda funnits i ett antal decennier och har en gedigen kunskap om att sälja musik på distans. Ginza är marknadsledande på e-handel med musik²⁰⁰. Hans Haraldsson, vd på Ginza, menar att de tappade kunder till Boxman när de lanserades men att i takt med att Boxman inte fungerade kom kunderna tillbaka till Ginza. Hans Haraldsson pekar på att de har kontroll över och kunskapen om hela värdekedjan, från ordermottagning till leverans²⁰¹. Lennart Helgesson på Svenska Postorderföreningen betonar att det handlar om Customer Relationship Marketing, dvs att vårda kundrelationerna. Något som traditionella postorderföretag har lärt sig genom många års erfarenheter²⁰².

När Boxman lanserades försökte man slå sig in på marknaden genom att erbjuda kunderna låga priser. Att erbjuda skivor för ca 135 kronor som kostar över 100 kronor att köpa in

¹⁹⁶ (<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=971204-cs4>)

¹⁹⁷ Ibid

¹⁹⁸ www.nyteknik.se

¹⁹⁹ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=000920-cs15>, <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=001024-CS9>

²⁰⁰ Telefonintervju med Thomas Stenmo, IFPI, 2001-05-17

²⁰¹ (<http://ekonomi24.se/Default.asp?ID=9331>)

²⁰² Telefonintervju med Lennart Helgesson, 2001-05-16

förefaller vara en omöjlighet i längden. Hans Nordin på SHE menar att detta till viss del medförde att prisdebatten blev förvriden. Folk upptäckte att skivor var billigare på nätet och kunde inte förstå varför de skulle betala 170-180 kronor för en cd-skiva i en butik. Det påverkade branschen negativt, menar Hans Nordin²⁰³. Det förefaller som att branschen har blivit väldigt prispfokuserad. Höll man höga priser trodde butiken att man inte skulle få några kunder.

Skivförsäljningsbranschen har alltid präglats av priskonkurrens men Internet och nya etablerare har i viss mån bidragit till att denna blivit än mer framträdande.

Porter menar att då nya etablerare försöker ta marknadsandelar genom låga priser blir den totala lönsamheten mindre för branschen. Den negativa effekten av prispfokusering hos nya etablerare verkar dock inte ha påverkat den totala lönsamheten i branschen negativt. Snarare tvärtom, den totala omsättningen ökade mellan 1998 och 2000. Under 1998 såldes det skivor i Sverige för 1,545 miljarder kronor, 1999 för 1,602 miljarder kronor och år 2000 1,650 miljarder kronor²⁰⁴. Som vi nämnt ovan har det kommit siffror som pekar på att år 2001 kan bli ett sämre år än tidigare år. Orsaker till detta spås bland annat vara hembränning av CD-skivor, färre antal skivsläpp snarare än priskonkurrens genererad av nya etablerare.

En annan inträdesbarriär för nya etablerare är det faktum att företag som SMC och Ginza har etablerade varumärke. De har funnits i branschen under en längre tid. Då branschen innebär svårigheter att differentiera sig med produkten är starka varumärken och långvariga kundrelationer viktiga. För att en nyetablerare i en sådan situation ska kunna ta marknadsandelar krävs stora summor pengar för bland annat marknadsföring (se teoriavsnitt). Bol.com (Bol.se) spenderade ca 130 miljoner kronor i marknadsföring för sin världslansering²⁰⁵. Dessutom köpte Bertelsmann Boxmans kundregister och förde över det till Bol.com²⁰⁶. Företaget har på sätt lyckats att ta sig förbi inträdesbarriärerna och bygga upp ett varumärke. Enligt Nielsen NetRatings femton-i-topp för e-handelsföretag i april hamnade Bol.com på en femteplats med 90 859 besökare. Ginza låg dock etta med 138 598 besökare²⁰⁷.

8.2.5 Köparens förhandlingsstyrka

De kan tyckas att köparna, dvs konsumenterna, verkar vara helt maktlösa vad det gäller priser för skivor. Förvisso kan det inte direkt styra prissättningen men de kan helt enkelt välja att inte köpa musik. Men någon större konsumentbojkott mot CD-skivor har inte synts till. Däremot verkar det som att hembränning av musik på CD-skivor och illegal nerladdning av musik på Internet har ökat. Konsumenterna har istället för att köpa musik av företag som SMC och Ginza till viss del valt substitut i form av digital musik och hembrända CD-skivor.

Att handla musik på distans har tidigare inneburit att leta igenom ett antal postorderkataloger efter bästa erbjudandet på den musik man vill köpa. På Internet kan dock konsumenterna smidigt förflytta sig från butik till butik. Att på samma sätt leta igenom fysiska butiker är tidskrävande och det är förunnat de som bor i städer med mer än en butik. Det finns även en hel del som bara använder nätet som informationskälla för att sedan gå ut och köpa produkten

²⁰³ Telefonintervju med Hans Nordin, 2001-05-17

²⁰⁴ Telefonintervju med Thomas Stenmo, IFPI, 2001-05-17

²⁰⁵

(<http://domino.idg.se/cs/artikel.nsf/674b84618b948c0cc12567d20050feb7/bb67e771345fb708c12568190048f753?OpenDocument>)

²⁰⁶ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010112-cs21>

²⁰⁷ <http://www.vision.se/artikel.asp?kID=6&aID=51452>

i butikerna. Det här kan både bero på den fysiska kontakten som man går miste om på nätet samt att man kan få skivan direkt. Det finns undersökningar som påstår att unga nätsurfare hellre ”fönstershopper” än handlar i e-butiker. Det framgår av en internationell undersökning av Ipsos-Reid. Mer än hälften av de unga surfarna i åldern 12 till 24 i sexton länder använder nätet för att samla information om produkter som säljs på nätet. Men bara 27 procent löper hela linan ut och köper något²⁰⁸. Att säga att konsumenterna på så sätt kan spela ut återförsäljare mot varandra är att ta i men det kan sägas att de genom Internet har möjligheten att vara mer rörliga och inte så beroende av en eller ett fåtal butiker/postorderföretag.

Vad det gäller köparnas priskänslighet kan den nedgång i skivförsäljningen vi tidigare talade om i viss mån vara ett tecken på att konsumenter anser att priserna är för höga. Bert Karlsson, vd för Mariann Records, menar att gränsen för vad köparna tål är nådd. 199 kronor är ett alldeles för högt pris, tyckte han. Tidningen Aftonbladet ställde i en enkät frågan om konsumenter var beredda att betala 200 kronor för en CD-skiva. Av de 18 000 som svarade var 97% negativa²⁰⁹. Reliabiliteten i tidningens enkät kan kanske ifrågasättas och resultaten är svåransvändbara. Men åtminstone kan man se att köparna är känsliga för prishöjningar. Köparna är inte beredda att betala hur mycket som helst för musiken. Detta kan ha visat sig i de sjunkande siffrorna för skivförsäljningen.

8.3 Slutsatser branschanalys

2001 ser ut att bli ett sämre år lönsamhetsmässigt sett för hela skivförsäljningsbranschen än tidigare år. Förvisso är siffrorna hämtade från det första halvåret. Faktorer som lyfts fram som orsak till försämringen i den totala lönsamheten är bland annat färre releaser med stora artister men framförallt intresse för nerladdning av digital musik hos konsumenter samt den ökade hembränningen av CD-skivor.

Prisfokuseringen i branschen är tydlig. Vi tror att denna kan vara mycket negativ för företagen på sikt. Prisfokuseringen innebär att företagen ofta måste sträva efter att hålla låga priser eller attrahera nya kunder med förmånliga erbjudanden. Dvs förmånliga för kunden men kostsamma för företagen. Lägre priser kan innebära sämre vinstmarginaler och därmed sämre förutsättningar att täcka kostnader.

Företag med stora kostnader t ex uppbundna i lager kan få svårigheter att täcka dessa. För att skära i kostnaderna kan man kanske komma att göra som CDON att inte ha alla titlar man saluför i lager. Men detta påverkar leveranstiden och kan medföra sämre service till kunderna. Bol.com däremot hävdar att man trots att man inte har något lager kan få ut produkterna till sina kunder inom fem arbetsdagar, om inget annat anges. Detta låter som en stark konkurrensfördel men man kan dock fråga sig hur ofta företaget anger annan leveranstid.

Leverantörgruppen utgör en stark påverkanskraft på konkurrensen och lönsamheten. Den främsta anledningen är att det antal leverantörer återförsäljarna kan vända sig till är begränsat. Fem skivbolag står för 90% av marknaden. I holdbacken har skivbolagen ytterligare en styrka gentemot de återförsäljare som bedriver klubbverksamhet.

Många nya aktörer, främst då på nätet, har gjort entré på marknaden de senaste åren. De försöker genom fördelaktiga erbjudanden, allt ifrån låga priser till mängdrabatter, locka till sig

²⁰⁸<http://nyheter.idg.se/display.asp?id=010301-iw2>

²⁰⁹ <http://www.aftonbladet.se/vss/noje/story/0,2789,44160.html>

kunder. Dock förefaller det som att de företag som funnits en längre tid i branschen, och har lång erfarenhet av att vårda kundrelationer på distans, står sig bäst i konkurrensen.

Ett hot för branschen just nu är de företag som erbjuder digital nerladdning av musik. Vissa menar att musik i digitala format kommer att ersätta CD-skivan.

En faktor som talar för de digitala formaten och som därmed utgör ett ytterligare hot mot försäljning av fysiska produkter är att skivbolagen, dvs leverantörerna av musiken, har insett potentialen i digital försäljning och distribution. Flertalet av de stora bolagen har startat samarbete med varandra om webbsidor för försäljning av digital musik. De har själva börjat gå i tankarna att den fysiska CD-skivan eventuellt kommer att försvinna och behöver nu finna nya sätt att sprida sina produkter.

Samtidigt finns det ett antal faktorer som pekar på att priset på nerladdad musik kommer att vara lägre än CD-skivan med tanke på att man slipper stora delar av den kostnad som det innebär med att tillverka och sälja CD-skivan, dvs logistikkostnader, förpackningskostnader, personalkostnader, lagerkostnader etc. Därför vågar vi påstå att om digital downloading slår på marknaden kommer CD-skivan att försvinna eller i alla fall markant sjunka i försäljning. Men för att digital downloading skall slå måste man "lära" konsumenterna att ladda hem musik över Internet. Dessutom måste kunden acceptera att betala för nerladdning av musik.

För att den digitala musiken skall lyckas att slå igenom gäller det att priset på nerladdning av musikfiler är lägre för kostnaden för en CD-skiva. Prisskillnaden mellan den digitala musiken och CD-skivan är ännu så pass liten att frågan är om man är villig att välja den digitala när man kan få en CD-skiva med tryck, text och fodral för i stort sett samma pris.

En annan faktor vi tror kan spela roll för den digitala musikens framtid är huruvida Sveriges befolkning har tillgång till bredband. Regeringen lade för ca ett år sedan fram en proposition som bland annat fastslog att utbyggnaden av bredbandsnät i hela landet skulle prioriteras. Farten på utbyggnaden av de regionala näten har dragits ner på grund av vikande konjunktur och dåligt utformade stöd till kommunerna. Framförallt är det glesbygdskommunerna som råkat illa ut. Idag når det nationella bredbandsnätet 40% av Sveriges kommuner och 67% av befolkningen²¹⁰. Vid årskiftet hade åtta procent av privata Internetkunder tillgång till bredband²¹¹.

Andra substitut som Napster och Gnutella har även visat sina möjligheter att påverka konkurrensen och försäljningen av musik. Många menar att nedgången i skivförsäljning inte direkt kan härledas till den tidigare ökningen i nerladdning via Napster, men det kan inte uteslutas att det har påverkat försäljningen i viss mån. Men Napsters kanske viktigaste inverkan på konkurrensen och branschen är snarare att konceptet fått skivbolagen att vakna. De har insett Napsters potential, dels som hot mot lönsamheten men även som potentiell försäljnings- och distributionskanal. De långtgående rättegångarna mot Napster och slutligen BMGs köp av Napster visar på hur allvarligt hotade de känner sig av webbsidan. Detta har lett dem till att själva sätta igång processer som kommer att förändra branschen och kanske påskynda en förskjutning från fysisk försäljning och distribution av musik till de digitala formaten.

²¹⁰<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010412-CS15>

²¹¹ <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010515-Cs14>

Kunders möjligheter att påverka konkurrensen har även visats genom Napster. Det ökade användandet och nerladdning via Napster har visat på ett positivt gensvar hos konsumenten för digitala format. Det förefaller som att det är detta faktum som driver skivbolagen att stödja tjänster som erbjuder digital nerladdning av musik. Men en viktig aspekt av Napster som ofta försvinner i diskussionen är det faktum att det är *gratis*. Det kostar inte konsumenten något att ladda ner musik (måhända kan man åtalas för att sprida musik illegalt). Vi tror att detta är en mycket viktig faktor till Napsters framgång. Till och med är oerhört viktig. Så länge konsumenterna kan ladda ner musik gratis är den något sämre kvaliteten inte så viktig. Vi tror att när det väl kostar pengar att ladda ner musiken kommer det att vara svårare att förutspå konsumenternas gensvar. En viss vana har dock skapats för nerladdning av musik hos konsumenten och det kan hända att detta innebär att det är något man vill fortsätta göra. En undersökning i USA visade att konsumenterna var beredda att betala upp till 8,5 dollar i månaden för en tjänst som Napster²¹². Men det är alltid svårt att lita på denna typ av undersökningar. En positiv inställning till ett visst pris på en produkt innebär inte att kunderna kommer köpa den när det väl kommer till kritan. Det finns en diskrepans mellan intention och handling. Det faktum att Napster varit gratis är något vi menar bör beaktas i prognoserna för digitala formatens framgång.

Bland de större konkurrenter som säljer fysiska produkter har vi inte kunnat finna några direkta indikationer på att de inom det närmaste kommer att erbjuda digital nerladdning till sina kunder. Ginza har uttalat att man i ett längre perspektiv eventuellt kommer att sälja musik i digitala format. Amazon och Ginza har visserligen nämnts i diskussionen som potentiella återförsäljare av EMIs digitala tjänster.

²¹² <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=010410-CS12>

9. Förslag till Internetstrategier

I följande kapitel kommer vi att lägga fram vårt förslag till Internetstrategier för vårt uppsatsföretag. Vi kommer att använda Tapscotts sex punkter som grund för formuleringen av vårt förslag.

9.1 Strategiska aspekter för Scandinavian Home Entertainment

I kapitel fyra redogjorde vi för hur Rosabeth M. Kanter menade att en viktig aspekt av etablering på Internet är att företag måste se över sin traditionella affärsidé. Det är således viktigt att förändra sig. Företagets traditionella affärsidé ska inte vara ett hinder och bör inte följas strängt i nya projekt. Man måste se över sin tidigare modell för att se om den verkligen passar för det nya projektet. Gör den inte det måste den omarbetas och utvecklas till att vara fungerande. Detta gäller dock inte bara då man ska expandera sin verksamhet till Internet utan bör alltid vara en viktig aspekt av ett företags utveckling.

Vi har i företagsbeskrivningen redogjort för SMCs affärsidé med negative option och att man rekryterar nya medlemmar genom förmånliga ingångserbudanden. Detta kan vara ett kostsamt sätt att rekrytera kunder. I USA är man uppe i erbjudanden som innebär att klubbar ger bort tolv skivor till priset av en. För att företagen ska stå sig i konkurrensen verkar det som att de hela tiden måste öka antalet ”gratis-skivor” som ges bort. Det blir heller inte lättare av att många nya etablerare som framförallt sålt musik över Internet har pressat priserna. Vi kommer därför att presentera ett par förslag till Internetstrategier för SHE varav det ena innebär att företaget modifierar sin affärsidé, men där man fortfarande använder den kunskap man samlat på sig under den långa tid man sålt musik på distans. Det andra förslaget innebär att den traditionella affärsidén behålls men att kommunikationen och handeln med kunderna till stor del förs över på Internet.

Kanter talar också om hur viktigt det är att vara fokuserad i sina Internetsatsningar, att inte sätta igång ett projekt här och ett där. Företaget måste vara samlat i sina åtaganden. Vi menar dock att det är viktigt att kunna experimentera. Att ha ett kreativt klimat inom företaget där idéer får möjligheter att provas och genomföras. Men det bör finnas en viss målmedvetenhet i försöken. SHE kan kanske sägas att i sina första försök på Internet ha varit lite för avvaktande. Hemsidor upprättades mest för att alla andra gjorde det och SMC webbsida blev då därefter. Det är förstås lätt för oss att vara efterkloka men det positiva är nu att företaget är mer fokuserade i sina ambitioner för Internet.

I dagsläget har SMC försäljning via sin medlemstidning som man skickar var tredje till fjärde vecka. Kostnaden för katalogen är hög och antalet produkter man kan visa är begränsat. Men samtidigt vet man att SMCs kunder gillar medlemstidningen och anger den som en av de främsta anledningarna till varför man handlar av SMC. Står då Internet som ett substitut för medlemstidningen? Internets möjligheter att användas som ett starkt konkurrenskraftigt verktyg har utan tvekan stora möjligheter, vilket vi har berört tidigare i uppsatsen. Man kan få en utökad Customer Relationship Management, CRM, då man kan studera vad varje enskild kund har för köpvana, preferenser och följa kundens cookiekronologi - dvs man kan studera kundens andra köp och preferenser på nätet.

Det finns alltså mycket som talar för Internets fördelar när det gäller skivförsäljning. Men om kunder anger medlemstidningen som främsta anledning varför man handlar hos SMC, skall man då verkligen överge sina gamla kunder, för att möta ett nytt segment, ett segment som använder och tilltalas av Internet?

“The winners will be those that view the internet as a complement to, not a cannibal of, traditional ways of competing”²¹³.

Istället för att se Internet som ett substitut till medlemstidningen borde SMC istället se det som ett komplement. Ett alldeles förträffligt sådant. I mångt och mycket skiljer sig inte postorder och e-handel sig från varandra. Man kan lätt se likheterna och samtidigt de kunskaper som med fördel kan appliceras på varandra.

Skivförsäljningsbranschen är sådan beskaffad att varan är densamma oavsett vilket företag som kunden väljer att handla hos – ett Madonnaalbum är alltid ett Madonnaalbum. Detta medför att man måste ägna mer kraft på att nischa sig på tjänster runt om själva produkten, skapa mer kundvärde. Många av de nya aktörerna, speciellt rena e-handlare, satsade på att hålla ett lågt pris och hög kundservice. Detta har visat sig att vara för optimistiskt tänkt då en del av dessa företag inte klarade av det rent ekonomiskt (läs Boxman). Istället lutar framtiden snarare att man väljer en av fördelarna och att man försöker bli bäst på just den fördelen man har. Många menar att i framtiden kommer segmenteringen bli allt större tills att nästan vara direkt personlig one-to-one marketing. Det gäller att satsa på en speciell kundgrupp, segment, och se till att du blir den som tilltalar detta segment bäst. Företaget måste erbjuda tjänster och kundvård som just detta segment vill ha. Det kan vara allt ifrån kompletterande katalog, fördelaktiga priser, streaming etc.

9.2 Vårt förslag - trippelpositionering

Vi anser att SHE bör trippelpositionera sig med tre olika utgreningar, dvs behålla sin postorderverksamhet så länge kunderna väljer denna kanal, utveckla den e-handelsajt som klubben har idag samt utöka med en ny renodlad e-handelsajt.

Än så länge går fortfarande musikklubben SMC med vinst, den har ett segment som man är relativt ensam om. Därför bör man behålla denna del trots att den verkar ha en avtagande kundkrets. SMCs hemsida bör också vara kvar då den står för 20% av försäljningen. Den tredje och helt nya affärsidén, Nymusik.se, bör man använda för att locka till sig ett nytt segment. Detta segment är de kunder som inte attraheras av klubbkonceptet och använder Internet som en källa för köp.

I redogörandet för vårt förslag till Internetstrategi använder vi Tapscotts sex punkter som vi presenterade i teoriavsnittet. Vi tar oss dock vissa friheter och följer inte Tapscotts resonemang slaviskt utan använder det mer som en ram för att kunna presentera våra förslag.

9.2.1 Beskriv det nuvarande erbjudandet ur kundens synvinkel, dvs varför det nuvarande systemet existerar.

Här kommer vi att redogöra för och analysera hur SMCs erbjudande för närvarande ser ut.

Ett medlemskap i SMC ger kunden ett fördelaktigt ingångserbjudande. Därefter får man kontinuerlig information om musik och möjligheter att köpa musik med välkända och

²¹³ Michael E. Porter, HBR Mars 2001

etablerade artister till fördelaktiga priser. Enligt SMC är det ekonomiskt fördelaktiga ingångserbjudande en av de starkaste faktorerna som bidrar till nya medlemmar. Konsumenter uppskattar det antal skivor de får för en i sammanhanget blygsam summa. Vi tycker att detta verkar vara ett dyrt sätt att attrahera nya kunder på. Då kunderna heller inte är speciellt trogna, life-time-value är på ett år, kan det innebära att företaget inte alltid får tillbaka de pengar ingångserbjudandet kostat dem. Medlemmarna hinner inte alltid bli lönsamma för företaget innan de lämnar klubben.

SMC skickar en speciellt utvald skiva, Månadens skiva, till alla medlemmar inom de olika genrerna i klubben, sk negative option. Kunderna kan tacka nej och inte köpa skivan eller välja att behålla den. Företaget menar att många av kunderna uppskattar att få en skiva hemskickad. De tycker att det är bekvämt att en skiva dimper ner i brevlådan en gång i månaden och har förtroende för SMCs val av musik. Men medlemmarna har olika smak trots att de har valt en viss genre. Att då skicka samma skiva till alla medlemmar inom genren innebär ibland att många tackar nej. De medlemmar som glömt att tacka nej kanske upplever detta som retligt om de senare måste betala för skivan. Dessutom kan det vara så att de skulle vilja ha en skiva från en annan genre.

Medlemstidning är en annan faktor som har ett attraktivt värde för kunden. Medlemstidningen kommer direkt hem i brevlådan, är delvis anpassad till den egna musiksmaken, och innebär att medlemmen kan gå igenom delar av klubbens utbud i lugn och ro innan man bestämmer sig för vad man ska köpa. Tidningen presenterar produkterna med bilder och text och många medlemmar finner att medlemstidningen även är trevlig att läsa och titta i. Det har ibland visat sig att de inte hinner tänka igenom beslutet eftersom tidningen kommer så ofta. Detta resulterar i att de automatiskt tackar nej till Månadens skiva, utan att erbjudandet tänks över. Informationsbredden är begränsad för medlemstidningen. Detta kan innebära att kunden inte vet vad mer som kan köpas inom genren eller i andra genrer. Tidningens sexton sidor rymmer ca 350-400 titlar. Lagret har för tillfället 4000 titlar. Detta innebär att tidningen endast har möjlighet att exponera 10% av det totala utbudet. På företagets hemsida kan dessa dock visas.

För kunden innebär holdback att endast skivor som är minst tre månader gamla kan köpas. Många tycker då att det är ett dyrt pris som måste betalas för en gammal skiva. Holdbacken är i viss mån negativ även för företaget då man inte alltid vet när skivbolagen kommer att ge tillstånd för klubben att köpa in skivan. Detta skapar ett visst mått av osäkerhet.

Att bli medlem i klubben innebär även tillgång till SMCs hemsida. På SMCs ges kunderna bland annat en möjlighet att söka bland alla titlar, läsa om vissa av skivorna, avbeställa Månadens skiva, och göra beställningar. En nackdel som vi ser är att många medlemmar har inte varit medvetna om att hemsidan funnits. Det har dock blivit bättre i takt med att SMC gjort mer reklam för sin hemsida i medlemstidningen.

Andra faktorer som skapar värde för kunden är att SMCs har alla skivor man saluför i lager vilket innebär att medlemmen får skivan levererad snabbt. SMC erbjuder även en god service där kunden kan beställa via postorder, telefon, och Internet. Man kan tacka nej till Månadens skiva via alla dessa tre medium. Medlemskapet innebär även ett mått av trygghet då man handlar med samma företag.

9.2.2 Fundera över de olika aktörerna och på vilket sätt de bidrar till värdet av erbjudandet. Fundera över deras styrkor och svagheter. Jämför det egna företagets förmåga med de andra aktörernas.

De aktörer vi har identifierat som viktiga för att SMCs erbjudande ska kunna genomföras:

Medlemmarna bidrar med sina pengar och intresse. Medlemmarna ger i sitt sätt att vara kunder ett omdöme om vad som är bra eller dåligt med erbjudandet. Medlemmarnas svagheter är att de tenderar till att säga upp sitt medlemskap efter ett år. De är i viss mån även oförutsägbara i sina köp vilket innebär att SMC inte kan veta exakt vilken musik som kommer att sälja.

SMC, paketerar erbjudandet. Företaget kommunicerar och upprätthåller relationen med kunden samt fungerar som en sambandscentral mellan de olika aktörerna och knyter ihop nätverket. Företagets styrka är gedigen kunskap om försäljning av musik på distans. Svagheten är att man inte lyckas upprätthålla en relation med medlemmen över en längre tid.

Posten, levererar varorna samt medlemstidningen till medlemmen. Det är viktigt att både varor och tidning kommer fram i tid. Eventuella förseningar kan innebära att man får dåligt rykte och skapar sämre konkurrensfördelar då leverans av produkter och distribution av tidningen är viktiga nyckelfaktorer för att erbjudandet ska kunna genomföras. Snabb leverans är viktigt för många kunder.

Skivbolagen, producerar bra musik. Det är även viktigt att de ser till att marknadsföra sina produkter så att konsumenter uppmärksammar artisterna. Skivbolagens svaghet i sitt bidrag till erbjudandet är att de har olika holdback för olika artister. Det innebär att det blir svårt för SMC att veta när de får tillgång till artister. Ibland får de det inte alls, vilket innebär att kunden inte kan köpa vissa artister, som t ex Metallica, genom SMC.

Webbyrån/systemleverantörens uppgift är att skapa ett funktionellt system för hemsidan. Webbyråns svaghet är att man har gjort ett system med begränsningar i den information som kan utvinnas från medlemmarnas aktiviteter på hemsidan.

Tryckeriet bidra till värdet av erbjudandet genom att trycka tidningen och leverera den inom bestämd tid så att inga förseningar med utskick inträffar.

Reklambyrån, utformar medlemstidningens layout. Reklambyråns styrka är god kunskap om trycksaksproduktion och att de kan producera en tidning av hög kvalitet. Det är viktigt att kommunikationen mellan SMC och reklambyrån är god. Fel information om priser, eller tryckfel, kan vara förödande. Fel pris på t ex en Månadsskiva kan innebära sämre vinster eller rent av en förlust.

9.2.3 Föreställ dig affärsnätverkets värde för kunden. Bestäm vad det nya erbjudandet ska vara.

Vi tänker oss här två olika typer av nya erbjudande. Det ena innebär en utveckling av SMC, dvs musikklubben. Det andra förslaget är en ny typ av försäljning av musik för SHE, mer likt Filmmix.com, som är fristående från klubben. Vi börjar med att redogöra för hur vi tänkt oss att SMC kan utvecklas.

9.2.3.1 SMC

I det stora hela innebär utvecklingen av SMC att mer fokus läggs på webbsidan. Detta för att få medlemmarna att se fördelarna med webbsidan och att de genom denna skall sköta sina relationer med klubben. För företaget är det mer ekonomiskt fördelaktigt att kommunicera och handla med kunden över webben. Medlemstidningen är dyr i drift och har dessutom begränsningar i utrymme, vilket innebär att medlemmarna i denna inte kan ta del av all information företaget har att ge dem.

Medlemstidningen har dock av medlemmarna uppgett vara en av de viktigaste faktorerna till varför de är nöjda med sitt medlemskap i klubben. För att då få medlemmarna att i större utsträckning lämna medlemstidningen för Internet krävs det åtgärder och aktiviteter på hemsidan som inte kan genomföras i medlemstidningen. Det måste vara åtgärder som av medlemmarna upplevs vara bättre än medlemstidningen.

Förbättringar till klubben:

Skräddarsy informationen: Genom att från hemsidan registrera kundens köp och vilka preferenser de har samlar företaget in värdefull information om varje kund. Då företaget har kunskap om vad varje kund vill ha kan de sedan anpassa den information de skickar ut till kunden och göra den mer individuell.

Som det är nu har företaget delat in medlemmarna i segment efter musikgenre. Med mer tekniskt avancerade system kan man ytterligare dela upp dem i subgrupper inom genrerna utifrån vilka skivor de köpt ur genren. Informationen kan sedan statistiskt behandlas så att man inom varje genre kan identifiera olika typer av segment med medlemmar med liknande köppreferenser och musiksmak. Rent konkret skulle detta kunna innebära att t ex alla medlemmar, som valt genren Pop, och som köpt en skiva med ett pojkband får ett nyhetsmail om att ett annat pojkband nu har en skiva ute till försäljning. Eller att skivan visas på hemsidan när medlemmarna loggar in. Dvs, varje gång medlemmen går in på hemsidan kommer den att vara individuellt anpassad för just honom/henne. Att medlemmen känner att informationen är mer riktad till honom/henne kan förhoppningsvis hjälpa företaget i dess strävan att förbättra medlemmens life-time-value.

Den insamlade informationen kan även med fördel användas i framtida val av Månadens skiva. Om företaget har information om medlemmens köppreferenser över en längre tid kan man skapa en alltmer individbaserad Månadens skiva. Dvs, de kan se vilka skivor medlemmen har köpt tidigare vilket underlättar valet av nästa Månadens skiva. Det blir lättare att köpa in rätt skivor som ska bli Månadens skiva om företaget har ännu bättre kunskap om vilka skivor medlemmarna köper. Chansen att Månadens skiva blir fel minskar och omsättningen ökar om man lyckas köpa in rätt. SMC har ju valt att differentiera sig genom att välja ut musik till medlemmarna. På det här sättet stärker man sin konkurrensfördel. Detta innebär att man istället för att positionera sig mot ett segment positionerar man sig mot varje individ. Internet ger den möjligheten att personifiera informationen. Ett liknande förfarande är inte möjligt med medlemstidningen då det hade varit alldeles för dyrt att individuellt anpassa tidningen till varje medlem.

Streaming

Som vi nämnde är syftet med utvecklingen av SMC att få medlemmarna att öka sin aktivitet på SMCs hemsida. Streaming är ett koncept vi tror kan fungera som en draghjälp till detta. Streaming innebär att man kan lyssna på en låt i ca 30 sekunder. Man laddar således inte ner låten utan lyssnar på den direkt från hemsidan, med hjälp av program som t ex Real Audio

Player. Då SMCs kunder inte tillhör de extremt musikintresserade tror vi att det behövs något speciellt för att de ska börja använda företagets hemsida i större utsträckning. Om de ges en möjlighet att lyssna på låtar från de skivor som finns till försäljning i medlemstidningen och på hemsidan tror vi att deras aktivitet på hemsidan ökar. Då SMC säljer skivor som på grund av holdbacken är minst tre månader gamla uppstår säkert tillfällen då medlemmarna glömt bort hur vissa artister låter eller vad en låt heter. Om de får möjlighet att lyssna igenom låtar från skivorna kan de lättare hitta den skiva de söker. De kan ju även lyssna på låtar utan att söka efter något speciellt.

Ett ytterligare sätt att få medlemmarna till att gå över till Internet kan vara att ge dem möjlighet att välja om de vill ha medlemstidningen och/eller istället bli uppdaterad om nya skivor genom e-mailutskick. Att ge medlemmarna ett val innebär att man kan tillgodose både de som gärna använder Internet och de som hellre föredrar att få en medlemstidning hemskickad. De medlemmar som väljer att inte få medlemstidningen hemskickad blir ”billigare”. Kostnaden att skicka ett e-mail är ju mindre än att skicka en tidning i fyr-färg. Dessutom bör man väl kunna anta att de kunder som vill väljer e-mail istället för medlemstidningen även går in på hemsidan för att handla. E-mail bör dessutom komma oftare än medlemstidningen, kanske en gång i veckan.

Medlemmarna har uttryckt att medlemstidningen med Månadens skiva kommer ut för ofta. De menar att de inte har tillräckligt med tid att bestämma sig för om de vill ha Månadens skiva och hinner inte bestämma sig för vad de vill köpa innan en ny tidning kommer. Vi menar att SMC borde minska antalet utgivningar av medlemstidningen. Om medlemmarna får mer tid på sig att bestämma sig för om de vill ha Månadens skiva minskar kanske antalet ”nej tack”. Då medlemstidningen dessutom av kostnadsskäl är begränsad till sexton sidor innebär det att mängden information också har ett tak. Om antalet utgivningar dras ner kan sidantalet utökas och därmed mängden information. Fler produkter kan exponeras och tidningen kan även innehålla reportage och artiklar som har efterfrågats av medlemmarna. Detta kan dock innebära att de inkomster som genereras av de medlemmar som glömmer tacka nej till Månadens skiva går förlorade, men i slutändan bör det istället generera fler nöjda medlemmar. Den kommunikation som går förlorad med ett minskat antal utgivningar av medlemstidningen återhämtas genom kontinuerliga e-mailutskick.

Andra aktiviteter som kan genomföras för att öka aktiviteten på hemsidan:

- Mer reklam för hemsidan i medlemstidningen.
- Efter ett visst antal beställningar över Internet erhåller medlemmen en förmån. T ex en gratis skiva.
- Tävlingar endast på Internet.
- Artiklar och reportage om artisterna endast på Internet.
- Lägga ut recensioner av skivor på hemsidan.

9.2.3.2 Nymusik.se

Vårt andra förslag innebär en lite annorlunda inriktning för SHEs musikverksamhet. Vi tänker oss här en helt ny tjänst, ett fristående företag som säljer musik över Internet utan klubbverksamhet och postorder. Det är framförallt tre aspekter som leder oss till detta förslag.

För det första har vi sett i vår branschanalys att digital nerladdning av musik börjar få fotfäste i branschen. Konsumenter har sedan en tid tillbaka upptäckt och använt gratistjänster som Napster och Gnutella eller betaltjänster som Deo.com och Vitaminic.se. Skivbolagen, leverantörerna av musiken, har insett potentialen i digital musik och är själva på väg att

lansera tjänster för digital nerladdning. Det är således två för SHE/SMC viktiga medaktörer som visat uppskattning för och sett digital musiks potential. Vi menar därför att SHE bör förbereda sig för en viss förskjutning av försäljning av musik på CD-skivor kommer att ske till förmån för digital musik. För att SHE inte ska tappa för mycket mark menar vi att de bör vara förberedda på och ha möjlighet att erbjuda digital nerladdning. Vi tror dock inte att digital nerladdning fungerar inom klubbkonceptet, dvs med holdback som kanske skulle innebära att medlemmarna endast kan ladda ner tre månader gamla låtar. Därför bör en ny tjänst skapas där digital nerladdning kan erbjudas.

För det andra tror vi att konceptet negativ option kan avskräcka en del konsumenter från att bli medlemmar. Många föredrar säkert en situation där de helt och hållet själva får välja vad de ska köpa och att de inte behöver binda upp sig att varje månad tacka nej till ett erbjudande.

För det tredje tror vi att en tjänst av denna typ behövs för att man ska bli mer konkurrenskraftig mot starka konkurrenter som Ginza och CDON. Genom att erbjuda ett bredare sortiment och fördelaktigare priser än vad klubben kan erbjuda kan man ta upp kampen med konkurrenterna.

Den nya tjänsten kan vi kalla Nymusik.se. Här ska man kunna köpa all ny musik, dvs det ska inte finnas någon holdback. Sortimentet ska alltså vara nytt och mycket bredare än det klubben kan erbjuda.

Ett bredare sortiment med fler titlar innebär dock högre lagerkostnader. För att undvika detta kan man precis som CDON koppla upp sig till ENS, skivbolagens centrallager, och beställningar för skivor som inte finns i lager kan skickas dit så fort kunden gör en beställning på hemsidan. Leverans kan då ske relativt snabbt för de produkter som inte finns i det egna lagret.

Det ska vara lätt för kunden att registrera och utan att ta på sig några åtaganden. Nymusik.se ska behålla sina kunder, dvs skapa en lock-in, genom bra service och lägre priser. Priserna ska vara mer i paritet med Ginza och CDON. Då man här inte har några ingångserbjudande som "5 för 1" bör det vara möjligt att hålla lägre priser.

Webbsidan ska vara ett forum för kommunikation om och e-handel med musik. Kunderna ska kunna köpa musik, läsa recensioner, skriva egna recensioner och diskutera musik i forum med andra musikintresserade. Det är viktigt att interaktiviteten mellan kunden och företaget är hög men även också kunderna emellan.

De åtgärder vi föreslog för SMC med streaming, individualiserad kommunikation med kunden, och nyhetsbrev via e-mail bör även användas för Nymusik.se.

Framförallt ska Nymusik.se kunna förbereda företaget för att sälja digital musik. När Musicnet och Duet (se branschanalysen) lanseras till hösten ska Nymusik.se rent tekniskt sett kunna sälja digital musik. Om Musicnet och Duet får ett bra genomslag bör Nymusik.se upprätta partnerskap, med främst Musicnet som vänder sig till återförsäljare, för att kunna erbjuda deras sortiment av digital musik.

Andra åtgärder för att skapa aktivitet på Nymusik.se kan vara:

- Belöningssystem där man efter tio köp får en valfri skiva gratis
- "Auktioner" där en viss skiva säljs för ett förmånligt pris under 72 timmar.

- Kändisskribenter recenserar skivor.
- Artiklar och nyheter om artister
- Konsert- och evenemangsinformation

SHE har goda förutsättningar att genomföra ett projekt som Nymusik.se. Företagets trettioåriga verksamhet har gett dem god kunskap om hur man vårdar kundrelationer på distans, något som är en förutsättning för e-handel. De har med sin postorderverksamhet byggt upp fungerande system, processer och kontaktnät för logistik och distribution som med fördel kan utnyttjas för Nymusik.se. Dessutom har man ett befintligt lager som bör kunna utökas till att även rymma produkter som ska säljas genom Nymusik.se. Efter trettio år inom branschen har man byggt upp ett starkt kontaktnät för inköp av skivor och skaffat sig en kunskap om hur man bäst säljer musiken till kunderna. Företaget har inte bara kunskap om hur man säljer skivor på distans utan även vilka aktiviteter och erbjudande som skapar mervärde för kunder som kan ersätta det man förlorar i att inte stå öga mot öga med kunden.

De nackdelar vi kan se med att starta upp en helt ny tjänst är förutom de marknadsföringskostnader som kommer att uppstå eftersom en helt ny tjänst ska lanseras är bland annat:

- Eventuellt kan det tänkas att Nymusik.se tar kunder från klubben, dvs en form av kannibalism uppstår.
- Då man lanserar en helt ny tjänst kan det vara svårt att ta sig in på marknaden. Frågan är hur mycket pengar man är beredd på att lägga på marknadsföring?
- Konkurrensen är hårdare då fler aktörer erbjuder samma koncept. På klubbssidan är det främst Enjoy som är konkurrent. Med Nymusik.se står man mot Ginza, CD On, Bol.com samt i viss mån utländska sajter som Amazon. Företag med välarbetade namn och rykten på marknaden.
- Eftersom det är fler aktörer blir det även svårare att differentiera sig och finna erbjudanden och tjänster som skiljer sig från konkurrenter.
- Erfarenhet att sälja musik utanför klubbverksamheten är begränsad i företaget.

9.2.4 Definiera vad som krävs, i form av aktörer och processer, för att skapa det nya erbjudandet.

Vårt förslag till utvecklingen av SMC innebär ingen större förändring i vilka aktörer som är inblandade i nätverket som möjliggör erbjudandet. Vi ser därför här inte anledning att återupprepa oss och redogöra för dem igen. Dock har ett par av aktörernas roller förändrats något.

Framförallt gäller detta webbyrån/systemleverantören som nu måste producera ett system som kan ta tillvara den information kunden lämnar genom att vara aktiv på SMCs hemsida. För att informationen till medlemmarna ska kunna individualiseras måste den information de lämnar kunna bearbetas på ett fruktbart sätt. Det är upp till SMC och webbyrån/systemleverantören att tillsammans arbeta fram ett system som kan göra informationen mer användbar. I praktiken innebär det webbyrån/systemleverantören att ta fram nya system som kan registrera medlemmarnas köpvanor, dvs vilka som tackar nej till Månadens skiva och övrig information som kan leda till att öka försäljningen av Månadens skiva där en stor del av klubbens intäkter kommer ifrån.

SMC roll blir nu även att skapa en ännu bättre hemsida för att öka medlemmarnas aktivitet där. Man måste även se till att finna en samarbetspartner för att streama den musik man vill att medlemmarna ska kunna lyssna på.

Dessutom måste SMC se till att kommunikationen via e-mail fungerar till de medlemmar som väljer denna tjänst. E-mailutskicken ska gå ut varje vecka och innehålla spännande information om nya produkter, artiklar och reportage om artister och annat som kan locka medlemmarna till webbsidan.

Vi har tidigare sagt att Nymusik.se ska vara en fristående enhet från SMC. Dvs, Nymusik.se blir en egen enhet med eget ansvar för det ekonomiska resultatet. Detta kräver förstås en ny organisation och ny personal. Gärna någon från den egna organisationen, då de kan företagets värderingar och marknadssyn samt för att de varit med att ta de strategiska besluten gällande Nymusik.se. Andra funktioner som lager, distribution etc bör utföras av den befintliga organisationen inom SHE. Viktiga funktioner som utformning av webbsidan och utveckling av system bör outsourcas. Dvs, Nymusik.se ska arbeta i nära samarbete med externa parter för att genomföra erbjudandet.

Viktiga aktörer för att kunna genomföra erbjudandet är webbyrå/systemleverantör, skivbolag, Nymusik.se, SHEs lager och distributionsfunktioner, partner för digital musik och Posten. I punkt tre framgår hur Nymusik.se-erbjudandet ser ut och även vilka roller respektive aktör kommer att ha. Vi upprepar dem här något kortfattat.

Det utökade sortimentet kommer att innebära att ett mer nära samarbete med skivbolagens centrallager behöver upprättas. Fördelen är snabbare leverans till kunden. Vi kan se på Bol.com att det går att leverera produkten snabbt trots att man inte har den i lager.

En webbyrå/systemleverantör krävs som tillsammans med Nymusik.se ska arbeta fram ett system och en hemsida där information om kundernas aktivitet ska kunna omsättas till en bättre individualiserad kommunikation med kunden. Här kan med fördel samma webbyrå/systemleverantör användas som för SMC. Det skapar förutsättningar för att samköra kund-/medlemsinformation från SMC respektive Nymusik.se till en gemensam informationsbas för kundernas köppreferenser.

För att kunna erbjuda digital musik krävs en partner som digitaliserar musiken och som har ett brett utbud av digitaliserad musik. Musicnet är ett attraktivt alternativ då dessa kommer att ha hela EMIs, Time Warners samt BMGs utbud.

SHEs lager och distributionsfunktioner behövs för att kunna samköra de olika enheternas, dvs SMC och Nymusik.se, gemensamma lager och utskick av varor. Tanken är att i den mån det går göra gemensamma inköp för både SMC och Nymusik.se så man kan pressa priserna hos leverantörerna och utnyttja de stordriftsfördelar detta skulle innebära.

9.2.5 Designa en visuell karta som visar värdeutbytet i nätverket.

I bilaga 1 och 2 redovisar vi kartor över värdeutbytet för SMC och Nymusik.se. Vi har redan i punkt två gått närmare in på de olika aktörernas roll i värdeutbytet och hänvisar därför dit för närmare information.

9.2.6 Bestäm vilken av de fem affärsnätverkstyperna som kommer att stärka företagets konkurrensfördelar.

Vid val av affärsnätverk bör man fundera över vilken nätverkstyp som bäst skapar värde för kunden, ger konkurrensfördelar och reducerar kostnader för aktörerna.

De affärsnätverk som lämpar sig bäst för både SMC och Nymusik.se är aggregations. Här fungerar båda som en mellanhand för handel mellan producenter och konsumenter. SMC och Nymusik väljer i samarbete med leverantörer ut produkter som kunder och medlemmarna vill ha. Det sker genom att SMC och Nymusik.se utifrån kundernas/medlemmarnas behov gör ett urval från leverantörernas sortiment, skapar ett fördelaktigt erbjudande och prissätter tjänsten. SMC och Nymusik.se organiserar och bestämmer hur varor, information och tjänster ska distribueras i nätverket.

SMC och Nymusik.se skapar värde för kunden genom:

Urval, På hemsidan är informationsmängden obegränsad. SMC och Nymusik.se kan då erbjuda kunden hela sitt utbud av skivor. Nymusik.se framförallt kan ha andra produkter än just skivor som t ex film, cd-spelare, mp3-spelare.

Organisering, Sättet att presentera erbjudandet kan ske som SMC har nu i form av genrer. Men framförallt kan man individualisera hemsidan efter kundtypers och medlemmstypers preferenser. När SMC och Nymusik.se vet vad kunderna/medlemmarna köper kan de presentera och relatera andra skivor och produkter till detta. När kunden/medlemmen köper en skiva kan t ex en ruta med text komma upp med tips på liknande artister.

Matchning, För att kunna erbjuda rätt produkt till kunden använder SMC och Nymusik.se bland annat streaming så att kunden/medlemmen kan ta del av produkten innan den bestämmer sig för vad den ska köpa. Precis som vid fysisk handel.

Pris, Som vi nämnt tidigare är SMC inte den billigaste aktören på marknaden. Istället tillhör man det mer genomsnittliga prisföretaget. Priset kan man se som en indikator för värde och kvalitet – vad kunden får för sina pengar. En kund köper en produkt om denne finner värdet överstiga kostnaden eller vare lika med kostnaden. Idag förefaller det som att många företag i branschen konkurrerar med lågt pris och brett sortiment. SMCs fördel är dock bättre kundservice snarare än lågt pris då man genom Månadens skiva underlättar för ej insatta musikköpare att finna musik.

För Nymusik.se är dock priset en mer framträdande roll eftersom detta koncepts grundidé har fler konkurrenter. Men istället för att försöka lägga sig väldigt lågt i pris anser vi att Nymusik.se istället bör premiera lojala kunder och på så sätt behålla dem. T ex att kunder som köpt 10 skivor får en elfte gratis.

Enkelhet, Genom att samla in information om medlemmars och kunders köppreferenser kan SMC och Nymusik.se vid nästa kontakt bättre presentera sina produkter för kunden och på ett mer individualiserat sätt. SMC och Nymusik.se ska göra det enkelt för kunden/medlemmen att handla genom att redan veta vad de vill ha.

Uppfyllelse, Det är viktigt att SMC och Nymusik.se kan infria de löften man ger till kunder. Det är viktigt att uppnå maximal kundtillfredsställelse genom t ex system där man med hjälp av kunddatabasen kan förutse efterfrågan hos kundgrupperna. Men även att man har ett

system som gör att produkten når kunden utan tidskrävande mellanmoment. Det befintliga lagret kan utökas så att många av de titlar som efterfrågas på snabbast sätt kan nå kunden.

Det faktum att SHE har trettio års vana att sälja på distans gör att de har lärt sig värdet av infria kundens krav. Man har en god insikt i hur lång tid det tar från det a varan beställs till att kunden har den i handen. Fördelar som branscherfarenhet, god kundvård och utvecklade kontaktnät tror vi kommer ge SMC och Nymusik.se möjlighet att uppfylla kundernas och medlemmarnas behov.

10. Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi presentera de slutsatser vi kommit fram till utifrån vår problemformulering. I slutet av detta kapitel ger vi våra reflektioner samt vår idé för vidareforskning.

I detta arbete har vi diskuterat företag, främst företag som säljer musik på distans, ur ett Internetperspektiv. Analysen av våra empiriska studier i jämförelse med litteraturen kring detta ämne har resulterat i ett antal slutsatser som även ligger till grund för vår strategi för SHEs musikklubb. Detta kapitel kommer förhoppningsvis öka förståelsen för hur företag som säljer musik på och utanför Internet skall agera.

För ett par år sen verkade nästan som om man trodde att Internet skulle lösa alla tänkbara problem. Internet skulle göra varje företag lönsam utan att ta hänsyn till företags övrig affärsidé. Idag när ett flertal IT-företag har gått i konkurs och hybriserna över Internet lagt sig verkar det som att företag lägger större vikt vid hur man skall kunna möta största möjliga framgång på Internet. Fler och fler företag verkar faktiskt tänka igenom sina IT satsningar!

Trots att det gick dåligt för många av de som gjorde stora IT satsningar och e-handelsbutiker verkar det ändå som att en hel del lyckades att använda sin Internetexpansion på ett fördelaktigt sätt. Och faktum är det att de företag som redan hade en traditionell handel i form av detaljist eller postorder som klarade sig bland det bästa. De som verkade lyckas allra bäst var de traditionella postorderföretagen som gick över till e-handel; företag som IKEA, Clas Ohlsson och Ginza. Vad hade de för fördel jämfört med t ex Boxman eller Boo.com. Vår hypotes är den att de redan etablerade postorderföretagen hade stor erfarenhet som man förde över till sina nya Internetsatsningar. Man hade en vana av att dela upp den informationella och den fysiska delen, man ger kunden information om varan i katalogen eller idag via Internet och skickar produkten via posten eller liknade distribution. Deras affärsidé var redan prövad och hade visat sig fungera. Med andra ord har man lång erfarenhet av att marknadsföra och sälja sina produkter i dess fysiska frånvaro. Man har även en gedigen kunskap i att bygga upp en kundrelation på distans. Trots att man inte kan ha en "face-to-face" relation med sina kunder har man lärt sig att ändå göra kontakten så personlig som möjligt.

SHE, med trettio års erfarenhet av postorderbranschen får därför sägas ha goda förutsättningar för en expansion på Internet.

Dock finns det vissa problem med att föra över sin traditionella affärsidé på Internet. Samtliga aspekter är kanske inte överförbara. För SMC gäller att deras kunder ser medlemstidningen som en av de största fördelarna i sin relation med företaget. Medlemstidningen är ett uppskattat utskick och många kunder anser att den är förenad med trevliga känslor, färgglada bilder på varor i trevliga miljöer samt möjligheten att sitta och bläddra i lugn och ro och titta på de färgglada bilderna i pappersform. Detta mervärde är svårt att överföra på Internet. Företaget måste därför på sin hemsida skapa ett mervärde som vida överstiger medlemstidningen för att medlemmarna ska ta steget över på Internet.

Det blir än svårare då vissa kundsegment som tilltalas av postorderföretag inte lockas av Internet. Många konsumenter finner det att köpa saker på Internet är förenat med en känsla av osäkerhet, man vill inte lämna ut namn och adress på nätet och allra minst lämna ut sina kontokortsnummer.

Utvecklingen inom musikbranschen har varit dynamisk de senaste tio åren. För drygt tio år sen slog CD-skivan igenom hos de flesta svenska hushållen på bekostnad av LP-skivan. Men även audiotekniska uppfinningar som DAT, Minidisc och nu senast digital musik har gjort entré på marknaden under denna tid. Trots dessa innovationer på marknaden har CD-skivan varit den som klarat sig bäst. Idag är CD-skivan den mest köpta i förhållande till Minidisc, DAT och digital musik. Men många personer inom musik- och skivbranschen menar att den digitala musiken är på väg att bli riktigt stort fenomen. Trots att det fortfarande är spekulationer finns det mycket som talar för den digitala musiken genombrött. Fördelar som nämnts är bl a att skivbranschen skulle revolutioneras i och med att man inte behövde ha ett kostsamt lager. Detta skulle innebära att en e-handlare skulle kunna ha musik för alla smaker och kulturer utan att binda upp ett stort kapital i lagerlokalerna. Digital musik kostar i jämförelse inget att ha i lager vilket skulle innebära att fler aktörer med mindre finansiellt kapital skulle kunna öppna sina egna e-handelssajter.

Det faktum att den digitala musiken inte behöver fraktas via kostsamma och även långsamma avstånd verkar positivt. Istället skulle den digitala musiken innebära i princip att en artist skulle kunna skriva en låt och i samma ögonblick som låten var klar skulle människor världen över kunna ta del av låten.

I och med att skivbolagen slipper den kostnad det innebär att trycka omslag och paketera CD-skivor skapas incitament för eventuella prissänkningar. Med en eventuell prissänkning borde det finnas en större efterfrågan på musik, om man antar att musikinköp påverkas av konsumenters ekonomi. Detta i sin tur skulle kunna leda till större utrymme för mer mångfacetterat musikutbud, i fall det är av godo låter vi vara osagt men möjligheten finns.

Den stora introduktionen av digital musik till konsumenterna skedde via Napster, en nerladdningssajt som byggde på att man ladda ner musik av andra individer på nätet. Napster har det stormat en hel del kring då de tidigare inte betalt någon form av ersättning för den musik som folk har kunnat ladda ner via Napsters sajt. Napster har varit uppe i rätten i flertal gånger. Många använder Napsters framgång som garant för att digital musik skulle kunna slå ut CD-skivan. Problemet är bara det att Napster har varit en kostnadsfri tjänst för konsumenterna och att Napster har haft många konsumenter garanterar ej att en digital musiksajt som tar betalt skulle lyckas. Kanske skulle man istället ifrågasätta att någon tog betalt för en tjänst som innan hade varit gratis.

Dock talar skivbolagens satsningar på digital musik samt konsumenternas visade intresse att den digitala försäljningen av musik har en framtid. Företag som säljer musik bör därför förbereda sig för en viss förskjutning från fysisk till digital försäljning av musik.

10.1 Slutord och förslag till vidare forskning

När man studerar ett ämne mer ingående blir man nästan alltid förvånad över storleken på ämnesområdet. Vi har insett att vi inte kan täcka upp allt runt musikbranschen på Internet i detta arbete men har en förhoppning att vi täckt de vitala och grundläggande kunskaperna. Många aspekter har vi utelämnat för att istället fokusera på andra delar för att avgränsa vårt arbete. B la har vi varken gått in på organisationen eller den tekniska aspekten.

Många är de frågor och funderingar som väckts under arbetets gång. I samtalen med de olika företagen har vi förstått att den stora frågan i branschen idag är den digitala musikens vara eller icke vara. Kommer konsumenterna att lära sig ett nytt sätt att både köpa och använda musik på. Kommer kunderna att acceptera den icke fysiska varan av musik eller är vårt behov att ha musiken i någon fysisk form för stor.

Det skulle vara intressant att se hur man skulle utveckla den digitala musiken och hur man skulle ändra en etablerad vana hos konsumenter – från cd-skivan till digital musik. Man vet att cd-skivan lyckades slå ut lp-skivan men cd-skivan är ändå en fysisk produkt. Man kan ha den i skivsamlingen och den ger vissa signaler till andra människor vilket en icke-fysisk produkt inte gör på samma sätt.

Downloading av musik skulle även innebära en JIT (just in time) revolution inom musikbranschen då många av cd-försäljarna idag har stora lager av cd-skivor vilket medför att man mycket pengar knutet till lagret. Med ett downloading system behöver man inte något lager överhuvudtaget.

Detta är områden som skulle vara intressant att forskare vidare inom.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj(1994), *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.

Arnader, Fredrik(2000), *Management.com*. Ekerlids Förlag, Stockholm.

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo(2001), *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Evans, Philip & Wurst, Thomas S(1997), *Strategi and the new economics of information*. Harvard Business Review. Boston Massachusetts.

Evans, Philip & Wurst, Thomas S(1997), *Getting Real About Virtual Commerce*, Harvard Business Review. Boston Massachusetts.

Evans, Philip & Wurst, Thomas S(2000), *Blown to Bits*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Grant, Robert M (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, third edition.

Hill, Elizabeth & O'Sullivan, Terry(1999), *Marketing*. Addison Wesley Longman Limited, Essex, second edition.

Goldkuhl, Per & Jungmark, Jens & Krokstedt, Jacob(Magisteruppsats VT-1998), *BOKFÖRSÄLJNING PÅ INTERNET – Hur påverkas den svenska bokbranschen?*. Lunds Universitet.

Holme, Idar, Magne & Krohn Solvang, Bernt(1997), *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund, andra upplagan.

Johansson, Carolin & Palmberg, Jonas & Rix, Elin(Kandidatuppsats VT-1999), *Internet – hur påverkar det bankerna?*, Lunds Universitet

Johansson, Erik & Persson, Anders & Svensson, Anne-Marie(Kandidatuppsats VT-2000), *Försäkringsbranschen – en studie av Internets påverkan i ett konkurrensstrategiskt perspektiv*. Lunds Universitet.

Kanter, Rosabeth M(2001), *The Ten Deadly Mistakes of Wanna – Dots*. Harvard Business Review, Boston Massachusetts.

Kotler, Philip et al(1994), *Principles of marketing*. Prentice Hall International, London.

Porter, Michael E(1999), *Konkurrensstrategi*. ISL Förlag, Göteborg, andra upplagan.

Porter, Michael E(2001), *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, Boston Massachusetts.

Skaug, Jan Edward(1994), *Kundattityder till postorder*. BAS ek.för.,Göteborg.

Semler, Ricardo(2000), *How We Went Digital Without a Strategy*. Harvard Business Review, Boston Massachusetts.

Tapscott, Don et al(2000), *Digital Capital* .Nicholas Brealey Publishing. London.

Tjan, Anthony K(2001), *Finally, a way to put your internet portfolio in order*, Harvard Business Review. Boston Massachusetts.

Vision, nr 32, 2001-05-06

Muntliga Källor

Helgesson, Lennart, Sekreterare, Postorderföreningen, Telefonintervju den 16 Maj 2001.

Miorner, Eva, marknadschef Sweden, CDON, E-posintervju den 21 Maj 2001.

Nordin, Hans, klubbchef, SMC del av SHE. Personlig intervju den 11 Maj 2001.

Olsson, Marie B, Marketing Manager, SHE. Personlig intervju den 11 Maj 2001.

Sjögren, Jonas, Country manager Sweden, BOL Nordic AB, E-posintervju den 14 Maj 2001.

Stenmo, Thomas, IFPI, Telefonintervju den 17 Maj 2001.

Timmersjö, Marie, Marknadschef, Ginza Musik AB, E-postintervju den 17 Maj 2001.

Trulsson, Fredrik, Project Manager, Filmmix del av SHE. Personlig intervju den 11 Maj 2001.

Elektroniska källor

www.aftonbladet.se

www.bol.se

www.cdon.se

www.computersweden.se

www.dagenshandel.net

www.ekonomi24.se

www.enjoy.se

www.ginza.se

www.idg.se

www.nyteknik.se

www.riaa.org

www.she.se

www.svd.se

Företagsinterna källor

Fokusgrupprotokoll, 2000-11-12, av IMA Marknadsutveckling

SHEs Informationshäfte (2000)

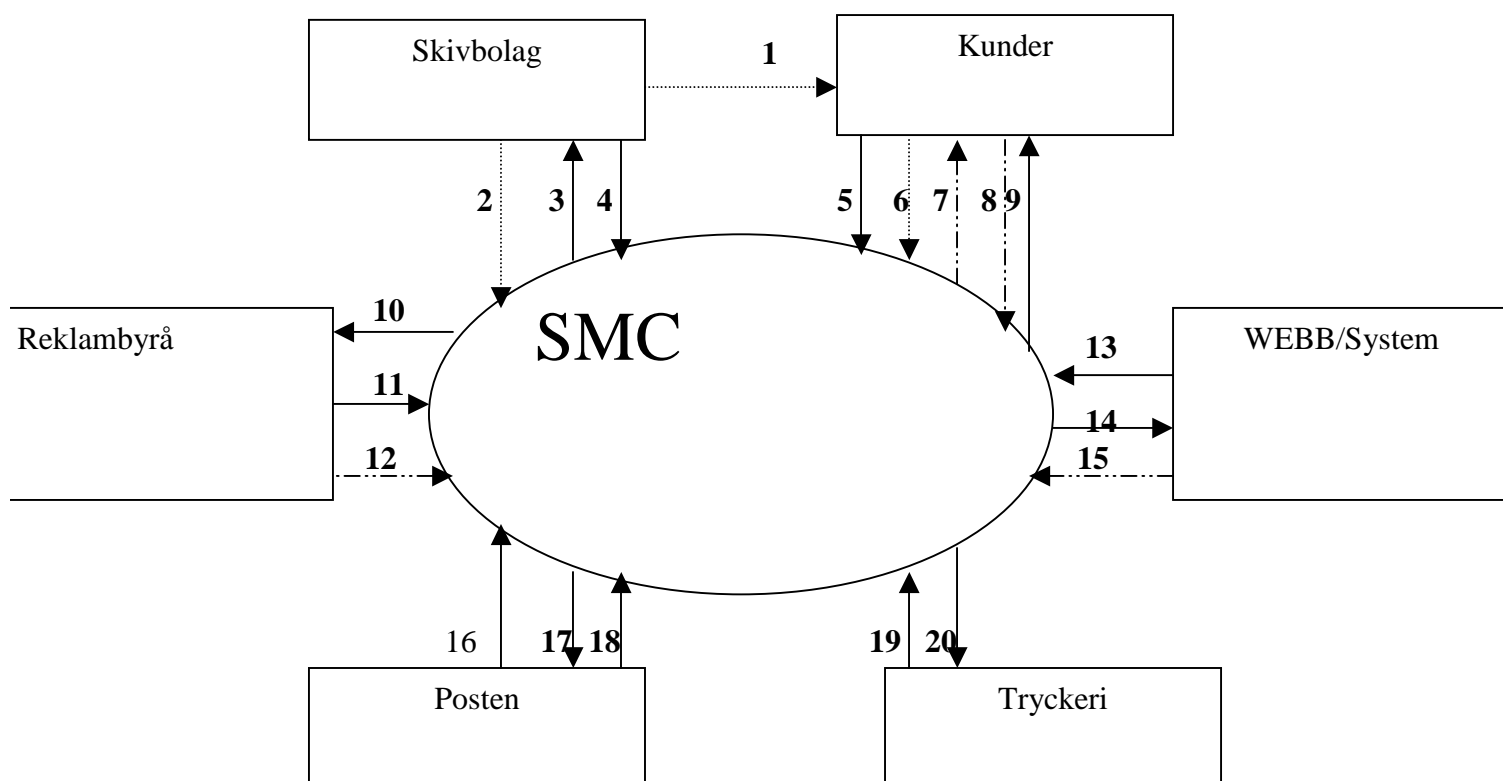
Din Musik, april 2001

Din Musik, maj 2001

Bilaga 1

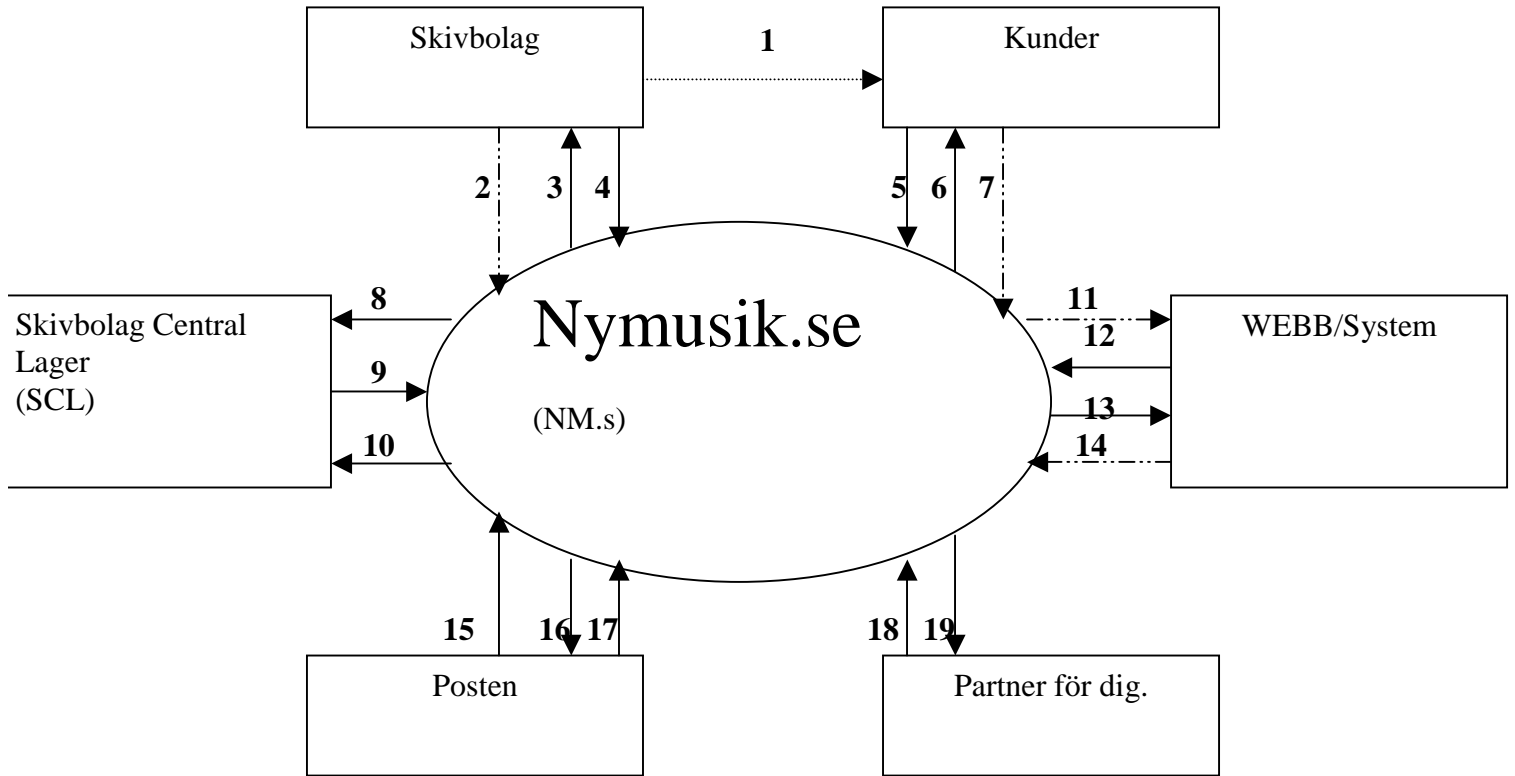
Vi ska i den här punkten visa rent visuellt vilka aktörer som är inblandade när det gäller genomförande av SMCs erbjudande. Vi kommer även att göra en liknade värdekarta för nymusik.se. Vi har dragit pilar mellan aktörerna och SMC därefter gett varje pil ett nummer som vi förklarar närmare under figurerna. Det finns tre olika kategorier som vi har delat in pilarna i och detta är beroende på vilket attribut som varje aktör tillför. De olika pilarna kan förklaras på följande sätt:

- ▶ = varor
-▶ = abstrakta fördelar
- - - -▶ = kunskap



- | | |
|---|---|
| 1. Marknadsföring (skivbolag - kunder) | 11. Layout (reklambyrå - SMC) |
| 2. Marknadsföring (skivbolag - SMC) | 12. Kunskap om layout (reklambyrå - SMC) |
| 3. Pengar (SMC - skivbolag) | 13. IT-lösning/system (Webb - SMC) |
| 4. Skivor (skivbolag - SMC) | 14. Pengar (SMC - Webb) |
| 5. Pengar (kund - SMC) | 15. Kunskap om IT/system(Webb - SMC) |
| 6. Lojalitet (kund - SMC) | 16. Betaltjänst (posten - SMC) |
| 7. Urval av produkter (SMC - kund) | 17. Pengar för tjänsten (SMC - posten) |
| 8. Information om köpbeteendet (kund - SMC) | 18. Produkter/medlemstidning (posten - SMC) |
| 9. Produkter/medlemstidning(SMC - kund) | 19. Medlemstidning (tryckeri - SMC) |
| 10. Pengar (SMC - reklambyrå) | 20. Pengar (SMC - tryckeri) |

Bilaga 2



11. Marknadsföring (skivbolag - kunder)
Webb)

12. Kunskap om vad som slår (skivbolag - NY.s)

13. Pengar (NM.s - skivbolag)

14. Skivor (skivbolag - NM.s)
NM.s)

15. Pengar (kund - NM.s)

16. Skivor (kund - NM.s)

17. formation om köpbeteendet (NM.s - kund)

18. Ordersystem (SCL - NM.s)

19. Varor (SCL - NM.s)
- NM.s)

20. Pengar (NM.s - SCL)

11. Kunskap om vad man vill ha (NM.s –

12. IT-lösning/system (Webb – NM.s)

13. Pengar (NM.s - Webb)

14. Kunskap om IT-lösningar (Webb –

15. Distribution av varor (posten – NM.s)

16. Pengar för tjänsten (NM.s – posten)

17. Betalningssystem (posten – NM.s)

18. Pengar (NM.s – partner för dig)

19. Musikfiler/System (partner för dig