

Från burn rate till p/e-tal

| av Jens-Jonathan Larnhed

Traditionella företag med svarta siffror i boksluten och färdiga strukturer gör de största vinsterna av den nya tekniken, när den första hypen lagt sig. De stora företagen blir av med mellanhänder och får direkt kundkontakt. Potentialen är enorm.

FÖRSTA GÅNGEN JAG KLEV IN genom gallergrinden till Citikey var i januari förra året. Det var en trång kontorslokal helt utan fönster på Sveavägen i hjärtat av Stockholm. I ett par små rum satt en handfull programmerare febrilt knappande på sina datorer. Eurodisco dunkade i bakgrunden och tomburkar var staplade som pyramider på skrivborden.

Citikey utvecklade en mobil stadsguide. Idén var att ersätta tryckta guideböcker med en handdator som skulle kunna uppdateras med aktuell information. Ett par finansörer nappade på idén och när jag anställdes hade det blivit klart att Citikey fått finansiering på 110 miljoner för att lansera sin stadsguide i Europa. Ett par veckor senare var expansionen i full gång.

Vi var först med att göra en stadsguide för handdatorer och det gällde att snabbt etablera sig i så många städer som möjligt så att ingen annan skulle hinna före. Att vara först skulle vara ett sätt att nå ut över mediabusset och väcka intresse för produkten. Meningen var att nå en rörlig, ung och teknikhungrig målgrupp. Välutbildade och kapitalstarka människor som gärna tar till sig den nya tekniken. De skulle känna till Citikey från sin hemstad och när de åkte till andra städer skulle de ladda ner även den staden i sin handdator. Stockholm, London, Paris, Berlin och Milano släpptes i rask takt.

Företaget satsade för fullt. Nya kontor öppnades i städer runt om i Europa, journalister anlätades för att fylla guiden med innehåll och horder av marknadsförare anställdes. Produkten skulle snabbt bli bättre och tekniken bakom tillförlitligare. I Stockholm växte utvecklingsavdelningen med tekniker från hela världen. Det var ett oerhört stimulerande jobb, alla var övertygade om styrkan i idén och beredda att slita ihjäl sig för att förverkliga den. Framgångarna kom snabbt, användar-

na strömmade till och recensionerna av produkten var lysande.

BURN RATE -10 MILLAR/MÅNAD

Men det visade sig svårt att hitta ett sätt att ta betalt för tjänsten. Annonssörer och användarlicenser skulle enbart täcka en rännil av företaget kostnader och att ta betalt för bordsreservationer och sålda biljetter var inte möjligt förrän handdatorn är trådlöst uppkopplad mot Internet. Finansiärerna blev skeptiska till att skjuta till mer pengar och när de 110 miljonerna var slut i november, 11 månader senare, var konkursen ett faktum.

Det är lätt att tro att internetrevolutionen är en marginalföreteelse för några tusen människor på gångavstånd från Stureplan och att den drivs med cola på burk. Några unga entreprenörer som övertalar ett par riskviliga finansierer, att betala ett par nyutexaminerade programmerare för att göra en snygg hemsida.

Även om Internet snart när alla svenskar har inte e-handeln nått fram till konsumenterna. Viljan att handla varor över nätet har visat sig långt mindre än dot-combolagens prognoser. Bakslagen inom e-handeln har duggat tätt och ett antal konkurser har särskilt fått symbolisera krisen: Boo.com, Boxman och Dressmart. I takt med att krisen tilltagit för e-handeln har problemen även spridit sig till webbkonsulter och andra leverantörer inom IT-branschen.

Det är främst företag som sysslar med konsumentvaruförsäljning som haft problem. Kostnaderna för marknadsföringen har slagit i taket och antalet kunder är långt under förväntningarna. De få kunder som gjort ett köp har heller inte visat sig trogna, utan kan nästa gång lika gärna handla på någon annan butik. Återköpsfrekvensen har ofta varit långt under den traditionella postorderhandelns. Många har kanske köpt en vara för att

pröva på, men nästa gång är det roligare att gå ner till butiken och känna på produkten innan man köper den.

För att användarna ska ta till sig en teknik måste den lösa ett problem för dem. Det finns mängder av produkter som misslyckats för att de inte förlöser ett behov för den som ska använda produkten. Bankernas försök att lansera kontantkortet för några år sedan är ett skol-exempel. Banker och tobakskiosker slapp kontanthan-teringen, men för användarna fanns det inga fördelar mot vanliga kontanter. För en avgift fick man ett kort som kunde laddas med pengar från sitt eget konto. Kortet gav ingen ränta, hade ett användargränssnitt som gjorde det svårt att veta hur mycket pengar det fanns kvar och tappade man kortet var pengarna ändå borta. Fiaskot var ofrånkomligt. Kontantkortet var en produkt som ingen ville använda.

E-handelns problem liknar kontantkortens, det finns för få fördelar för användarna. Många dotcombolag har varit så sugna på fördelarna med att etablera en verksamhet på Internet att de inte ägnat en tanke på vad konsumenterna skall vinna på det. Eller hur man, som i fallet Citykey, skulle generera långsiktiga intäkter. Dotcomdöden borde inte ha kommit som någon överraskning, men alltför få e-handelsbolag förstod vad de egentligen sysslade med.

E-handel är ingenting annat än vanlig postorder, men med en interaktiv katalog på nätet. E-handeln kan inte konkurrera med god service, snabba leveranstider eller upplevelser. Däremot kan den hålla låga priser, stort sortiment eller erbjuda nischprodukter som saknas i vanliga butiker.

PEDOFILER, NAZISTER OCH KRÄMARE

Det finns en tendens att underskatta hastigheten i de tekniska förändringarna och i stället överskatta de samhälliga förändringarna av teknikutvecklingen. Felaktigheterna i prognoserna kan antagligen bero på att det är mycket lättare att tänka sig hur ny teknik kan användas än att fundera ut vilka teknikområden som kommer att slå igenom. Att de flesta prognosmakarna dessutom är teknikvurmande samhällsvetare kan vara en förklaring av skevheten i prognoserna.

De mänskliga behoven och beteendemönster förändras inte dramatiskt bara för att en ny teknik ser dagens ljus. Tekniken är främst ett verktyg som hjälper oss att göra det vi redan tidigare gjorde, men lite snabbare, säkrare och billigare. Därmed inte sagt att den digitala revolutionen är inställd, den kommer att fundamentalt förändra vårt sätt att konsumera varor, tjänster och information. Men de samhälliga förändringarna kommer att

ta tid och kanske inte alls bli som vi förväntar oss. Det kanske tar en generation innan invanda mönster är brutna. Det är inte lika roligt att handla en tröja på nätet som i en butik. Det går inte att känna på kvaliteten och även om det skulle spara några kronor så är det försumbart.

Förändringarna börjar alltid där de största vinsterna finns att hämta. De första som tog till sig Internet var de som behövde det som ett medium för att nå likasinnade, marginalgrupper utanför det etablerade samhället. Pedofiler och nazister som tidigare saknade effektiva kanaler att kommunicera med varandra och nå ut till allmänheten var därför snabba att ta till sig Internet.

De kronor som konsumenterna kan tjäna på internetekonomin är inte tillräckligt stora för att genombrottet ska starta där. Det är de traditionella företagen som kan göra stora vinster på att rationalisera sin verksamhet och det är därför där de stora sprången kommer att tas.

”E-handeln kan inte konkurrera med god service, snabba leveranstider eller upplevelser.”

FÖRSVARSSYSTEMET BLEV EN BASAR

Internet uppstod på sextioalet inom det amerikanska försvaret. Tanken vara att knyta ihop datorer i ett nätverk för att minska risken för att ett enskilt datasystem skulle slås ut. Något större intresse utanför

försvarsmakten, universiteten och bland teknikentusiaster väckte inte Internet förrän 1993, då den första grafiska webbläsaren lanserades. Det var under multimediahypens dagar. Ljud, bild och text kunde då för första gången kombineras och överföras med Internet, vilket blev startskottet för flera stora internetsatsningar. Många företag omdefinierade sig som mediaföretag och skulle tjäna pengar på information och annonser. Portaler och torg etablerade sig med idén att länka tekniskt omogna användarna till de annonsörer som betalade bäst. Men de stora intäkterna uteblev och flera företag drog slutsatsen att affärsmöjligheterna på Internet i stället låg i nät-handel.

Antalet webbutiker har de senaste åren vuxit explosionsartat. Många entreprenörer har provat lyckan, men det har visat sig svårt att få lönsamhet i verksamheten. Frestelserna är många för att försöka sälja sin produkt på Internet.

Främst är det förstas räckvidden. Miljontals användare kan nå miljontals andra användare över hela världen när som helst på dygnet. Användarna kan när de vill surfa in och köpa en vara eller utföra en tjänst utan att behöva vara på någon fysisk plats. Det går lika bra att betala räkningar från en söderhavsö som på ett bankkontor. Nya affärsmöjligheter öppnar sig för de företag

”De första som tog till sig Internet var de som behövde det som ett medium för att nå likasinnade, marginalgrupper utanför det etablerade samhället.

Pedofiler och nazister som tidigare saknade effektiva kanaler att kommunicera med varandra och nå ut till allmänheten var därför snabba att ta till sig Internet.”

som förstår att tillgängligheten inte längre handlar om geografiskt avstånd och öppettider, utan om uppkopplingshastighet och bandbredd.

En fysisk butik kan i bästa fall ha ett par hundratusen människor i sitt upptagningsområde. På Internet blir butiken tillgänglig för alla miljontals potentiella kunder. Förutom möjligheten att nå ut med produkten till dessa kunder, så kan även smala produkter hitta sina köpare. Andra fördelar är att exklusiva lokaler i centrala lägen kan bytas ut mot billigare och att en stor del av kundhanteringen enkelt kan automatiseras. Kunderna behöver aldrig fysiskt förflytta sig till butiken utan sköter själv kontakten elektroniskt.

MER ÄN POSTORDERKATALOG

Den ideala varan på Internet är ettor och nollor. Information som kan överföras direkt mellan datorer. Det är som distributionskanal och inte som postorderkatalog som Internet kommer till sin rätta. Aktier, pengar, nyheter, bilder, film, musik, väderleksrapporter, dataprogram, goda råd och annan information kan överföras digitalt. Varan är aldrig längre bort än ett par knapptryckningar och leveransen sker omgående. Det är långsamt och dyrt att hantera musik på plastbitar. Rimligare vore det att gå in på skivbolagets hemsida och lyssna på ett smakprov på någon låt för att sedan ladda ner den musiken som man gillar rakt ner i stereon.

I traditionella distributionsmodeller passerar en vara ett antal mellanhänder på sin väg från tillverkare till slutkund. Mellanhänderna har ofta ansvaret för den lokala marknadsföringen och för att varan skall hamna på butikens hyllor. För varje mellanhand som varan passerar blir marginalerna mindre. Flera tillverkare har därför öppnat egna webbutiker där slutkunderna kan handla företagets produkter och få dem levererade till sin adress. Även om tillverkarna inte väljer att sälja direkt till slutkunden så är trenden tydlig. Den automatiserade kund- och orderhanteringen innebär att leverantören kan hantera alla återförsäljare direkt utan att använda sig av mellanhänder.

Med färre mellanhänder får tillverkaren en relation till sina kunder. Köparen av en vara blir inte längre anonym för tillverkaren. Kunskap om kunderna är alltid en styrka eftersom företaget då kan skraddarsy lösningar

som passar den enskilde kundens behov. Direktförsäljningen handlar därför främst om att bygga en kunddatabas, att samla in data om kundens adress, ekonomiska förhållanden, beteenden, köpvanor och värderingar. Fakta som sedan kan användas för att få kunden till nya köp.

FÖRETAG MED P/E-TAL TAR ÖVER

Många av de affärsmöjligheter som öppnar sig inom den nya ekonomin öppnar sig även för företag inom den gamla ekonomin. Internet är ett lika bra medel för att nå ut till kunderna för gamla företag som för nya. Men till skillnad från den konsumentinriktade varuförsäljningen konkurrerar inte industrin med upplevelser. Kallhamrade siffror är det enda som till slut är avgörande för företagen och inget annat medium lämpar sig bättre till att överföra siffror än Internet.

Varor och tjänster kan handlas på digitala marknadsplatser. SKF, Atlas Copco och Sandvik har kommit långt inom elektronisk handel. De har byggt upp egna handelsplatser varigenom de kanaliserar en allt större del av sina inköp och sin försäljning. Företagens storlek tvingar leverantörer och kunder att ansluta sig till handelsplatserna. För företagen bakom marknadsplatserna är vinsten att rutiner blir effektivare och att man får en bättre överblick av marknaden. Handelsplatserna blir en språngbräda in på storföretagens inköpskontor. ABB uppskattar besparingen på upp till tjugo procent om året på inköpsidan.

Möjligheten att distribuera data kommer att påverka organisationsformerna. Fysiska flöden har ofta förenklat genom att funktioner som hör samman logiskt, juridiskt eller geografiskt har flyttats ihop. Men i takt med att transaktionskostnaderna minskar så kommer de olika funktionerna att flytta tillbaka till den plats de görs effektivast. Kommunikationen är det minsta problemet och det är lika lätt att kontakta en person i andra änden av korridoren som på en annan kontinent. Datasystemen som tidigare har varit slutna system integreras med varandra och ger aktuell koncernövergripande information. Dagsfärska siffror som ger bättre möjligheter att leda verksamheten. I takt med att företagen blir rörligare geografiskt och organisatoriskt så är det troligt att större delar kommer att läggas ut på entreprenad.

”Mobilens uttrycksfullhet blir snart betydligt större än det lilla formatet tillåter. Datakraften och överföringshastigheten som tidigare har varit flaskhalsar blir snart ersatta av andra flaskhalsar som bildskärmens storlek.”

I det varuproducerande industrisamhället har tillgången till avancerad teknik varit avgörande för företagens produktivitet och därmed även deras konkurrenskraft. Både för de traditionella industriföretagen och i de nya tjänsteföretagen blir ett rationellt kunskapsutnyttjande och effektiva kommunikationsformer ett komplement till teknologin. Kraven på de anställdas kompetens ökar och företagets framgång hänger på hur väl de lyckas utnyttja denna kunskap. Det blir därför vanligare att försöka kartlägga den kompetens som finns bland medarbetarna. Kunskaper kartläggs med hjälp av databaser och kan sedan användas för att skraddars utbildningar efter de behov som företaget har. Interaktiva kurser kan läggas upp på nätet och även fungera som måttstock över de anställdas kompetens. En bättre överblick över den egna kompetensen minskar också behovet av att köpa extern kompetens av konsulter.

En intressant utveckling är även försöken att systematisera kunskap i datasystem. Det finns många kunskapsbaserade system med enorma mängder data i drift, allt ifrån expertsystem för att åtgärda trasiga maskiner till avancerade system för ärendehantering. Datasystem visar sig, sina brister till trots, mer lojala, opartiska och opåverkade av stress och obekväma arbetstider än andra medarbetare. Vi kan bara ana möjligheterna på det här området.

BARA BÖRJAN

Parallellt med den snabba utvecklingen av datorkraften har mobiltelefonerna utvecklats. Datorerna har krympt till fickformat och telefonerna ännu mindre, men inte förrän nu har datorerna och mobiltelefonerna börjat att integrerats. Det går alldeles utmärkt att koppla upp sig på Internet med en mobiltelefon och en handdator.

Tredje generationens mobilnät gör det möjligt att vara uppkopplad på Internet hela tiden, men att bara betala för den datamängd som faktiskt överförs. Det kommer att göra Internet tillgängligt överallt till en billig slant. Gränsen mellan handdatorn och mobiltelefonen blir allt suddigare, när den textbaserade informationen blir viktigare. Handdatorn kan användas som telefon och telefonen får en större pekskärm för att möjliggöra webbtillämpningar.

De praktiska fördelarna är många, både för att hålla sig à jour med den senaste informationen till att utföra

transaktionstjänster. Ett svenskt företag utvecklar en teknik för att använda mobilen för att boka biljetter och sedan använda mobiltelefonen som den fysiska biljetten. En digital signatur förs över till mobiltelefonen och kan sedan läsas av vid biljettkontrollen. Andra tillämpningar är att läsa e-post, koppla upp sig på Intranätet eller läsa den senaste försäljningsstatistiken. Servicepersonal kommer att kunna läsa teknisk dokumentation som de slipper släpa med sig ut på fältet.

Mobilens uttrycksfullhet blir snart betydligt större än det lilla formatet tillåter. Datakraften och överföringshastigheten som tidigare har varit flaskhalsar blir snart ersatta av andra flaskhalsar som bildskärmens storlek. Kreativa lösningar finns, men för en liten maskin som har full kontakt med omvärlden och är kapabel att köra fullstora dataprogram så är det ändå för begränsat med en utvikbar pekskärm. En tänkbar utveckling är i stället att omvärlden blir webbläsaren och mobilen fjärrkontrollen. Utvecklingen inom radionät, positionering och mobila betaltjänster gör det faktiskt tänkbart. Mobilen vet alltid var du är och efterfrågar automatiskt information om och av objekt i närheten. I närheten av Dramaten kommer ett meddelande att det finns biljetter kvar till kvällens föreställning och att du får dem för halva priset om du beställer dem direkt. Du behöver inte vara orolig för att få några oönskade reklambudskap eftersom din kundprofil redan är kartlagd. När det kommer ett mejl överförs det från mobilen till närmaste bildskärm med blåtand. I matbutiken behöver du aldrig mer fundera på vad du har i kylskåpet eftersom du kan kommunicera med det och få en uppdaterad inköpslista. Gillar du låten på radion, så är det bara att köpa skivan online.

Internet har blivit en del av vår vardag och kommer inom en snar framtid att påverka oss oerhört mycket mer. Nya idéer kommer att förverkligas och gå under, medan andra idéer kommer att bli framgångsrika. Många företag kommer att följa Citikey i graven, men ännu fler kommer att se dagens ljus. Förändringarna har bara börjat.

Jens-Jonathan Larnhed (jlarnhed@visto.com) är systemutvecklare på Ambroisa Data AB